

Informe de Gestión 2021

Presentado por el presidente de Almaviva
Dr. Iván Rodríguez Carrizosa

Resumen Ejecutivo

El 2021 fue un año de desafíos y oportunidades para Almaviva. En un contexto de incertidumbre económica y social, la compañía logró mantener su liderazgo en el mercado de servicios de salud digital en Colombia, gracias a su modelo de negocio innovador y a la capacidad de adaptación de su equipo. Durante el año, se alcanzaron hitos importantes en la expansión de la oferta de servicios y en la consolidación de la presencia en nuevos mercados. A pesar de las dificultades, se logró cumplir con los objetivos estratégicos establecidos al inicio del periodo.

En 2021, Almaviva continuó su estrategia de crecimiento a través de la innovación y la expansión geográfica. Se fortalecieron los procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y se implementaron nuevas tecnologías que permitieron optimizar los recursos y mejorar la experiencia del cliente. La compañía también se comprometió con la sostenibilidad y el bienestar social, implementando iniciativas que buscan generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

INFORME DE GESTIÓN 2021

Presentado por el presidente de Almaviva

Dr. Iván Rodríguez Carrizosa

El 2021 fue un año de desafíos y oportunidades para Almaviva. En un contexto de incertidumbre económica y social, la compañía logró mantener su liderazgo en el mercado de servicios de salud digital en Colombia, gracias a su modelo de negocio innovador y a la capacidad de adaptación de su equipo. Durante el año, se alcanzaron hitos importantes en la expansión de la oferta de servicios y en la consolidación de la presencia en nuevos mercados. A pesar de las dificultades, se logró cumplir con los objetivos estratégicos establecidos al inicio del periodo.

En 2021, Almaviva continuó su estrategia de crecimiento a través de la innovación y la expansión geográfica. Se fortalecieron los procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y se implementaron nuevas tecnologías que permitieron optimizar los recursos y mejorar la experiencia del cliente. La compañía también se comprometió con la sostenibilidad y el bienestar social, implementando iniciativas que buscan generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Almaviva se comprometió con la sostenibilidad y el bienestar social, implementando iniciativas que buscan generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. La compañía también se comprometió con la sostenibilidad y el bienestar social, implementando iniciativas que buscan generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Bogotá, febrero 14, 2022

Señores

Miembros de la Junta Directiva de Almaviva

Ciudad

Respetados señores:

De conformidad con lo señalado en la Ley y en los estatutos, el informe que a continuación se presenta contiene el resumen de las actividades y de los resultados obtenidos por Almaviva S.A. durante el año 2021. El balance, los informes adicionales de que tratan el artículo 446 del Código de Comercio y la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera, así como el concepto del Revisor Fiscal, forman parte del presente documento y en él se incluyen las informaciones especiales de que tratan los artículos 29 y 47 de la Ley 222 de 1995.

Este informe incluye los resultados financieros en detalle, el marco de gobierno corporativo que rige a Almaviva y a sus filiales, así como los avances y logros en los seis focos estratégicos definidos por la organización: Cliente, Crecimiento Sostenible, Control de Riesgo, Capacidad Analítica y Transformación Digital, Control de Gasto, Excelencia Operativa y Colaboradores y Sociedad.

En 2021 como consecuencia de la pandemia y del plan nacional de vacunación, las medidas implementadas por el Gobierno Nacional para el control de la emergencia sanitaria y la reapertura de todos los sectores económicos, empezó una tendencia de mejora en los indicadores económicos del país. Para Almaviva y sus filiales en este año el ingreso creció el 11,1%, sin embargo, el resultado final se vio impactado por dos eventos puntuales: en el mes de mayo durante los disturbios y paro nacional la asonada, intrusión y robo en la bodega de Buenaventura y un fraude que ocasionó un faltante de mercancía en un cliente de servicios financieros.

El resultado operacional antes de los eventos mencionados, que ha significado reservas sujetas a recuperación en el año 2022, fue positivo para la compañía, superior a los \$4.600 millones y refleja el esfuerzo y compromiso de todo el equipo Almaviva para el logro de las metas propuestas, aun cuando el resultado contable final muestra una cifra negativa de \$167 millones.

Los objetivos estratégicos de 2022 están definidos con el cliente como el eje central, de manera que los acompañemos en sus metas de recuperación y crecimiento, así mismo continuamos dando prioridad a las medidas de control y productividad para garantizar las metas de crecimiento y utilidad fijadas.

Agradezco a todo el equipo de Almaviva por su dedicación y compromiso para con la organización, a los miembros de la Junta Directiva por su dirección, confianza y apoyo, a nuestros clientes mi profundo agradecimiento por su preferencia y lealtad y porque son nuestra razón de ser. A nuestros proveedores, gracias por su continuo apoyo.

Contenido

Cientes

Crecimiento sostenible

Control del riesgo

Control del gasto y excelencia operativa

Capacidad de análisis y transformación digital

Colaboradores y sociedad

Resultados financieros

Informe especial artículo 29 ley 222 de 1995

Informe especial artículo 20 ley 222 de 1995

Cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor

Constancia sobre la libre circulación de facturas (Ley 1676 de agosto de 2013)

Anexo 1

Informe de Gobierno Corporativo

Anexo 2

Estados Financieros

Cientes

Un período de mayor exigencia, pero lleno de oportunidades. El efecto del primer año de pandemia, en el que la economía mundial y local sufrieron los embates de una situación sin precedentes, en donde, consecuentemente se dificultó el desarrollo económico y de diferentes sectores, inmersos en las dificultades propias de esta situación, aunque el PIB refleja notorio e histórico crecimiento. El mercado, los clientes, los competidores y proveedores buscaron subsistir, mantenerse operativos y sobre todo, recuperar parte de lo perdido en contradicción con los picos de proliferación del COVID-19 a pesar de los importantes esfuerzos dedicados en las jornadas de vacunación. La pandemia no fue el único reto a enfrentar este año. A esto se le sumó el incremento en los costos locales de producción, materia prima y en general, toda la comercialización de productos y servicios. Adicional, el efecto creciente en los costos logísticos y de transporte a nivel mundial que se estiman en más de 300%. Como si no fuera suficiente, la escases de contenedores que generó desabastecimiento y, por ende, incertidumbre y retos considerables a enfrentar. Localmente, el paro nacional y la compleja situación en uno de los principales puertos de entrada de mercancía del país, el Puerto de Buenaventura.

Se estima que, para octubre 2021, un 15% de la flota marítima para el comercio mundial lo que representa más de 3.1 millones de TEUS, se encontraba totalmente parada en diferentes puertos del mundo.

Sin embargo, un plan de trabajo claro, con seguimiento oportuno, constantes revisiones del negocio y sus proyecciones, los esfuerzos en retención y generación de nuevos ingresos rentables permitieron importantes logros, de los cuales resalto los siguientes:

- Cumplimiento del presupuesto de ingresos comprometido y presentado a Junta Directiva para el 2021.
- Nuevos ingresos por \$21,300 millones correspondiente a la adquisición y venta cruzada con nuevos clientes lo que significa un crecimiento del 49% versus el 2020.
- Desarrollo y venta cruzada de 165 clientes cautivos mitigando el impacto de clientes perdidos en 2020 por \$14.205M.
- 240 nuevos clientes como parte de la estrategia de nuevos negocios Empresariales y Grandes Pymes
- Retención de los clientes clave de la compañía en un 91%
- Renegociación de tarifas para clientes deficitarios.
- Implementación de la estructura de mercadeo y plan de canales digitales: #2.439 seguidores, +50.000 interacciones, 76% de crecimiento en tráfico para ALMAVIVA S.A y sus filiales.
- Nivel de servicio sobre el 87%, reducción del 40% en PQRs (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) versus 2020 y 95% cumplimiento de los planes de acción.

Crecimiento sostenible

El reto ha sido y sigue siendo la transformación tecnológica, la infraestructura y el control de costos para poder ofrecer modelos logísticos eficientes y competitivos. En pocas palabras, el mejor servicio posible al menor costo. Este reto es de gran envergadura y debe seguir siendo el puntal estratégico para ganar mercado. El plan comercial fue muy cuidadoso en cuanto a proyectos, negocios o clientes, cuidando que el costo beneficio asociado al factor de riesgo registrara un balance favorable para la organización y la garantía de un ingreso rentable.

En ocasiones, dejamos pasar ciertos proyectos y de igual forma, algunos clientes claves actuales cuyo costo de operación implicaba una pérdida para la compañía. La generación de ingresos rentables es y seguirá siendo el objetivo principal a nivel comercial por encima de cualquier otra necesidad de crecimiento y/o expansión del portafolio. El mercado sigue mostrando mucha agresividad. Clientes demandando tarifas de bajo costo con alto riesgo y competidores ofreciendo modelos viables en la teoría, pero muchas veces difíciles de implementar y sostener, generando conflictos comerciales que hemos decidido no tener, evitando entrar en el círculo de vender por precio y no por valor. Esto significa seguir mostrando nuestros atributos principales y que el mercado valora y reconoce: Una marca, nuestro modelo de gobierno, principios corporativos y éticos, nuestros entes de control y nuestro respaldo entre otros, son la clave y un verdadero activo que debemos seguir siendo capaces de promover, apalancado en clientes que valoren y entiendan lo que esto significa y la garantía de sostenibilidad del modelo logístico. Para asegurar esto, seguimos trabajando en atender de manera oportuna y con la mira de mejora continua, las necesidades de los clientes y usuarios, mitigando los riesgos y atendiendo a todos nuestros entes de control internos y externos, lo cual es y seguirá siendo la prioridad para Almaviva y sus filiales.

La participación en ingresos frente al negocio logístico se estima sobre un 6% lo que evidencia la oportunidad de mercado que existe a pesar de la entrada, fusión y capitalización de los jugadores multinacionales dentro del marco nacional.

Control del riesgo

Almaviva S.A. ha establecido como una de sus políticas principales la adecuada gestión del riesgo en todos los procesos que hacen parte de la cadena de valor, incluyendo también aquellos que hacen parte de la relación con sus aliados estratégicos, a través de la implementación de políticas de gestión de riesgo, así como la adopción de marcos normativos y buenas prácticas a nivel mundial como:

- SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operacional): Capítulo XXIII de la CBFC 100 de 1995 y Resolución 1865 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), lineamientos corporativos del Grupo Aval e ISO 31000
- SARLAFT (Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva): Capítulo IV, título IV, parte I de la Circular Externa Básica Jurídica 029 de 2014 de la SFC, la Circular Externa 170 de 2002 de la DIAN y lineamientos corporativos del Grupo Aval.
 - Anticorrupción: Ley 1778 de 2016, Estatuto Anticorrupción Ley 1474 de 2011, lineamientos corporativos del Grupo Aval e ISO 37001.
- SGSI (Sistema de gestión de Seguridad de la Información): buena práctica alineada a la ISO 27001 y a lineamientos corporativos del Grupo Aval.

El sistema de gestión de riesgos de Almaviva y sus filiales, es liderado por la Dirección de Gestión de Riesgos, quien es la encargada del diseño, implementación y administración de los diferentes sistemas de gestión de riesgos antes señalados, así como del fortalecimiento de la cultura de prevención de los riesgos, apoyada en un modelo de tres líneas de defensa, que permiten a la organización lograr una gestión integral para beneficio de sus accionistas, empleados, clientes y demás partes interesadas.

Gestión del Riesgo Operacional (SARO)

El Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO) implementado en Almaviva y sus filiales, funciona acorde con los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia y con los lineamientos corporativos del Grupo Aval. Este sistema opera con la metodología establecida por la Superintendencia Financiera de Colombia lo cual involucra la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo operacional, con el fin de minimizar los impactos económicos, legales y reputacionales que de éste se derivan.

Con base en el control realizado en los diferentes procesos y la adopción de acciones de mejora, cuando se ha detectado alguna falencia, se ha logrado mantener el perfil de riesgo operacional dentro de la tolerancia al riesgo aprobada por la Junta Directiva. Es de anotar, que también fruto de la mejora continua se mantiene una constante revisión de los procesos a partir del análisis del entorno y del seguimiento a los mismos, lo que ha llevado a una actualización del perfil del riesgo operacional durante el año 2021.

En el año 2021 se propendió, además, por el fortalecimiento de la cultura de prevención del riesgo a través de la capacitación y comunicaciones con todos los funcionarios, así como la revisión, análisis y mejoramiento de los procesos operacionales, lo cual conllevó a una disminución en el número de eventos materializados en comparación con el año inmediatamente anterior del orden del 18%. Así mismo, se fortaleció el proceso de gestión de recuperación de perdidas, apoyados en el Comité de Riesgos, en el cual participa el equipo directivo de la compañía compuesto por el Presidente, los Vicepresidentes y el Oficial de Cumplimiento.

Es importante mencionar que Almaviva y sus filiales mantuvieron durante todo el año 2021 las estrategias establecidas como consecuencia de la pandemia por Covid-19, efectuando seguimientos continuos a la implementación de estas y adoptando las acciones preventivas y correctivas necesarias para asegurar la adecuada realización de todas nuestras operaciones. Dentro de las estrategias establecidas es oportuno mencionar que se estableció y se mantiene un estricto programa de bioseguridad y se efectúa un constante seguimiento por medio del Comité de Atención de Emergencias (Comité Técnico de Continuidad) liderado por la Presidencia de la Compañía, en el cual participan los Vicepresidentes, la Gerencia de Gestión Humana y los Gerentes Regionales, para evaluar con frecuencia los reportes de contagios, las operaciones de las diferentes oficinas y las acciones requeridas para garantizar la adecuada prestación de los servicios de la compañía y dar cumplimiento a lo establecido en la Circular Externa 008 de marzo de 2020 emitida por la Superfinanciera.

Es de anotar que durante el año 2021 se realizaron acciones conducentes a mejorar, a fortalecer el Plan de Continuidad del Negocio, las cuales incluyeron la actualización del Análisis de Impacto del Negocio, la realización de pruebas operativas y tecnológicas, la evaluación de proveedores considerados como críticos para la operación y la mejora en la definición de planes de contingencia y atención de emergencias. Resalto, que Almaviva y sus filiales, con la aprobación de la Junta Directiva, adoptaron a final del año 2021, como marco normativo, la norma internacional ISO 22301, para su Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

Además, la prevención del Riesgo de lavado de activos, de la financiación del terrorismo, financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva y contrabando (SARLAFT/FPADM). Conforme con los lineamientos de Responsabilidad Corporativa, del Código de ética y Conducta, al marco normativo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia y de la Dirección de Impuestos y Aduanas

Nacionales, referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (SARLAFT), Almaviva tiene implementado el sistema de gestión de riesgo SARLAFT/FPADM, el cual cuenta con manuales, procedimientos y metodologías adoptadas para la identificación, evaluación, control y monitoreo de este tipo de riesgos.

La gestión desarrollada en el año 2021 evidenció la ausencia de eventos relacionados con el SARLAFT/FPADM y permitió:

- Actualizar la metodología SARLAFT/FPADM a los requisitos establecidos en la Circular Externa 027 de 2020 expedida por la Superintendencia Financiera, denominada SARLAFT 4.0
- Mejorar el proceso de control y seguimiento a la vinculación y/o actualización de información de los clientes, mejorando el índice de actualización al 89%, el más alto de los últimos años.
- Asegurar que la administración del riesgo LA/FT se mantiene bajo los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, la DIAN, el Grupo Aval y la Casa Matriz.
- Garantizar que el perfil de riesgo SARLAFT se mantuviera en el nivel de tolerancia aprobado por Junta Directiva.
- Realizar la presentación oportuna de los informes y/o reportes exigidos por la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), los entes de control y las autoridades competentes.
- Fortalecer los procesos de cultura de prevención de riesgos a través de la inducción corporativa, capacitación online anual y cursos presenciales a nuestros colaboradores, con un nivel de cobertura del 96% y eficacia del 100%.
- Fortalecer los seguimientos a nivel de operaciones.

Es de anotar que, durante el año 2021, ninguno de los socios, accionistas y empleados de Almaviva y/o sus filiales, estuvieron involucrados en eventos relacionados con LA/FT, y que no se identificaron eventos de materialización de riesgo LAFT/FPADM.

Prevención del Riesgo de Soborno y Corrupción (ABAC)

Almaviva S.A. y sus filiales están comprometidas con una política de cero tolerancia frente al delito de corrupción, en cualquiera de sus modalidades, por lo que propenden por conducir sus negocios y operaciones con los más altos estándares éticos en las interrelaciones con sus grupos de interés y con el cumplimiento de las leyes.

Como respuesta a dicho compromiso, Almaviva continuó durante el año 2021 con el fortalecimiento de la Política Anticorrupción, formalizando y capacitando a los colaboradores sobre las políticas, lineamientos, procedimientos, instructivos y formatos para el otorgamiento de donaciones y patrocinios, la identificación, evaluación y manejo de conflictos de interés, los lineamientos acerca de la recepción y entrega de regalos, la evaluación del nivel de riesgo ABAC para nuestras Terceras Partes Intermediarias (TPI's) y los negocios conjuntos, entre otros.

Durante el año en referencia se realizó la campaña anual de actualización del reporte de conflictos de interés, la actualización de la información de los colaboradores y se llevó a cabo el programa de capacitación anual sobre los riesgos ABAC a través de diversas estrategias para todos los colaboradores de la Compañía.

Es de anotar que promovemos en nuestros colaboradores, clientes y proveedores, los principios y valores promulgados en relación con la ética empresarial y con las políticas corporativas y específicas relacionadas, las cuales deben ser aplicadas en todos los procesos de la Compañía.

Seguridad de la Información (SGSI)

Almaviva cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) definido, implementado y gestionado de acuerdo con los lineamientos establecidos en la norma técnica ISO 27001:2013.

Este sistema constituye un conjunto de elementos transversales integrados por 14 dominios de control en los cuales se definen las mejores prácticas para protección de la información y ciberseguridad, evaluado a través de revisiones periódicas de entes de control internos y externos.

Durante el año 2021 se llevó a cabo la implementación de las herramientas de control y seguimiento a la pérdida de información a través de correos y otros dispositivos, denominadas genéricamente como DLP (Data Loss Prevention), así como el mejoramiento del acceso remoto a los aplicativos a través de VPN, como contingencia a los efectos de la pandemia. Igualmente, se mantuvo el desarrollo del programa de monitoreo rutinario, tanto a nivel de vulnerabilidades como de detección de incidentes de seguridad.

Control del gasto y excelencia operativa

La cadena logística demandó un desafío importante en el desarrollo de sus negocios por la extensión de la pandemia durante el año 2021 y a su vez, para operar ante las dificultades ya mencionadas. Se tomaron acciones para contener el gasto, entre ellas, se gestionaron procesos logísticos con operaciones de recibo de 24 horas continuas en algunas de nuestras sedes, se desarrollaron modelos locales para consecución de flota y oferta de servicio de desconsolidación de carga ITR (retiro, desconsolidación y transporte de mercancías para llevar con éxito un proceso de importación) en Buenaventura y Cartagena y se tomaron medidas flexibles de arribo de carga para soportar los picos de mercancía represada.

El 2021 fue además, un año donde se continuó con la consolidación de iniciativas para el control del gasto a través del comité de eficiencias, se fortalecieron las actividades de transporte, especialmente las relacionadas con ITR ya mencionada y modelos OTM (operador de transporte multimodal) a través de nuestras sedes cercanas a los puertos de Buenaventura y Cartagena, se desarrollaron soluciones de almacenamiento flexibles y portables tipo eco bodegas para ofrecer nuevas alternativas a nuestros clientes. Para los negocios de Agenciamiento de Aduana se logró un giro muy importante, participando de la reactivación del mercado, logrando aumentar los ingresos por encima de dos dígitos y conservando los niveles de productividad con el recurso asignado.

Finalmente, se continuó trabajando en la transformación logística del negocio fortaleciendo la implementación del WMS (sistema de gestión de inventarios del almacén) en los centros de distribución del país, el desarrollo de los sistemas de trazabilidad y planeación para transporte a través de nuestra nueva plataforma de TMS (sistema de administración de transporte) y seguimos avanzando en la implementación de un nuevo aplicativo para Servicios Financieros para el control de títulos, el desarrollo de PROFIA (Programa de Fomento a la Industria Automotriz) para los clientes de Aduana y la aplicación de nuevos sistemas para la digitalización de documentos para el servicio de gestión Documental.

Almacenamiento

- En el servicio de almacenamiento trabajamos en dos estrategias que lograron mantener el costo bajo control: comité de eficiencias y metodología DMAIC (Lean Six Sigma).

A través de un trabajo articulado con los gerentes de las 4 regionales del país y liderado por la gerencia de almacenamiento, logramos ejecutar en las operaciones, iniciativas de optimización del gasto que permitieron alcanzar \$479M de ahorro frente al presupuesto 2021.

- Desarrollamos durante todo el año la metodología DMAIC de Lean Six Sigma con el eslogan “¡Pequeñas ideas, grandes cambios!”. Con la participación del Comité Ejecutivo, quien realizó la capacitación del programa y de los líderes de los centros de distribución, se inscribieron y desarrollaron diez iniciativas cuyo resultado permitió ahorros o mayor ingreso por \$230M. Estos proyectos contemplaron iniciativas que incluyeron ahorro, con cuidado del medio ambiente, la optimización de la operación, el aumento de la capacidad, hasta el ahorro en compra de activos creando un banco de necesidades frente a una disponibilidad real de elementos a nivel nacional.

- Al mes de diciembre se logró una utilidad operativa de \$11.748M, duplicando la utilidad frente al mismo periodo del año 2020 de \$ 5.358M. Con relación al presupuesto previsto, de \$ 10.143M, en el año 2021 se superó en un 14% la meta que se había definido.

- En un trabajo articulado con la C-ámara de Comercio de Bogotá, donde hacemos parte del comité ejecutivo de clúster de logística y transporte y con la estrategia de almacenamiento en espacios móviles temporales (eco-bodegas), logramos obtener un resultado en el ingreso superior al 28% vs presupuesto y un 58% en la utilidad operacional para el centro de distribución de Zona Franca Bogotá.

- Implementamos Blue Yonder (sistema de administración de inventarios) en tres centros de distribución; Zona Franca Bogotá, Salomia y Arroyohondo, donde administramos inventarios por un valor total superior a \$ 200.000M.

- Estructuramos el proyecto de slotting (Metodología de optimización en la ubicación de la mercancía en los centros de distribución), iniciando con la operación en el centro de distribución de San Carlos 2, donde logramos una optimización mensual de \$13M frente al costo de esta operación.

- Se realizó un cambio importante en la bodega de la ciudad de Armenia, pasando de una capacidad de 200m² a 420m², logrando duplicar el ingreso, pasando de un promedio de \$7M de enero a abril a \$15M de mayo a noviembre 2021.

- En el 2021 logramos una facturación de \$6.442M en clientes nuevos con la estrategia de espacios vacíos en bodegas actuales

Aduana

- La Agencia de Aduanas de Almaviva S.A. Nivel 1, calificada por la DIAN como Operador Económico Autorizado en febrero del año 2020, fue visitada por la DIAN el 27 de septiembre de 2021, con el objeto de verificar el cumplimiento de los requisitos y obligaciones aduaneras. En la

visita fueron revisados además de los temas jurídicos y financieros, algunas operaciones de comercio exterior, con resultado satisfactorio en el en el desarrollo de estas actividades.

- Como resultado de la reactivación económica, así como de la estrategia para fidelización de nuestros clientes, el servicio de agenciamiento aduanero ha tenido un crecimiento del 27% en operaciones, pasando de #18.309 a #23.243 operaciones gestionadas. En formularios, del 34% pasando de #125.528 a #168.509. Las operaciones se atendieron controlando el gasto y gestionando productividad.
- Esta línea de negocio se caracterizó principalmente por el nivel de servicio al Cliente, el cuál durante el año 2021 fue del 99.43% cumpliendo así con lo pactado contractualmente; esto como resultado de las distintas capacitaciones en regulación aduanera efectuadas desde el producto al equipo nacional de Aduanas que con corte a noviembre alcanzaron 44 con más de #14.000 horas dedicadas a este propósito.
- Se llevaron a cabo dos eventos dirigidos a nuestros clientes: Webinar “Actualización normativa Decreto 360 del 7 de abril de 2021” y “Buenas prácticas para mitigar los riesgos en las operaciones de importación y exportación como beneficios de la Zonas Francas “, con participación de más de #70 Compañías en cada evento.
- A través del modelo matricial (proyectos / comercial y producto) ingresamos #27 clientes de los sectores industrial, automotriz, telecomunicaciones, construcción y químicos entre otros, de los cuales 3 son Pareto para el negocio. En el desarrollo de esta estrategia, el servicio de aduana logró tener ingresos de \$13.636M con un cumplimiento del presupuesto del 168%, con una utilidad operativa de \$5.401M cifra que muestra el excelente resultado y estabilización que logró el producto en el 2021.
- La unidad de negocio apoyada por el equipo de tecnología inició operaciones bajo la modalidad de PROFIA (Programa de fomento a la Industria Automotriz), lo que permite la importación de partes con exoneración de gravámenes arancelarios, siempre que sean destinadas a la fabricación de autopartes y ensamble de vehículos, entre otros requisitos. Actualmente estamos operando con dos de nuestros principales clientes, quienes están incursionando en esta modalidad de importación.

Servicios Financieros

Este año, por la materialización de eventos de riesgo operativo, la prioridad del producto fue la implementación de acciones correctivas. Sin embargo y a pesar de estos impactos, se generó una utilidad operativa por \$1,163M

Pese a la complejidad de la situación se diseñó y empezó a desarrollar un plan integral de fortalecimiento del área de productos financieros y de los procedimientos y controles propios del servicio, apoyado en infraestructura tecnológica con aplicativos de última generación, como el nuevo aplicativo de títulos para la gestión y control de la operación, el aplicativo SCAV- AIRE para digitalización y manejo de los flujos de procesos y el aplicativo móvil para control de bodegas particulares.

Cabe resaltar el excelente resultado obtenido en el programa de incentivo al almacenamiento de arroz otorgado por el gobierno nacional durante el segundo semestre del año, para el cual vinculamos 79 clientes nuevos, expedimos 209 títulos por valor de \$491.000M.

Gestión Documental

- Se implementó la infraestructura tecnológica (software y hardware) para ofrecer los servicios de: custodia de documentos digitales y electrónicos, implementación y ejecución de flujos de trabajo para procesos documentales, implementación y ejecución de Centros de Correspondencia y Centro de Administración Documental, Digitalización de archivos, entre otros. Estos servicios representan la Gestión Documental moderna, la cual se constituye en un pilar fundamental en las estrategias de transformación digital y en poder ofrecer un servicio complementario a nuestros clientes. El proyecto de Gestión Documental, en el tiempo, permitirá expandir el portafolio de servicios y convertirse en un programa de profundización en las relaciones comerciales por venta cruzada, con generación de nuevos e importantes ingresos, con rentabilidad.
- En el año 2021, la Unidad de Gestión Documental continuó sumando experiencia en este servicio, la cual le permitirá contar con más credenciales para la presentación de propuestas al mercado colombiano. Dentro de los servicios ejecutados se encuentran: la digitalización de archivos, realización de inventarios, organización de expedientes, la elaboración de instrumentos archivísticos y custodia.
- Se inició la prestación del servicio de elaboración del Diagnóstico Integral de Gestión Documental y Tablas de Retención Documental al Banco de Bogotá. Este servicio, le permitirá al Banco, contar con instrumentos archivísticos para la optimización de sus procesos de producción de documentos y establecer una hoja de ruta para el mejoramiento de su modelo de Gestión Documental a nivel nacional. Venimos trabajando conjuntamente un proyecto, primero de consultoría y después será de ejecución para la implementación de las conclusiones para esa gestión integral, acompañando al Centro Nacional de Archivo del Banco y muy probablemente la futura digitalización de la documentación existente en dicho Centro.
- Se analizaron y gestionaron más de 37 oportunidades de negocios, cuyos valores de contratos suman más de \$11.000M. De las 37 oportunidades se aprobó el 19%.
- En el 2021 se realizó la mesa de control para más de 6.000 documentos al mes, se gestionaron más de 60.000 correspondencias de entrada y salida y se digitalizaron más de 100.000 imágenes. La Unidad de Negocio ha digitalizado más de 7 millones de imágenes, lo que significa que con el avance de estas actividades y logrando más vinculaciones y desarrollos, se asegurará el plan de expansión de Almaviva en este producto.
- Se ejecutó el proyecto de Inventario y Organización de Unidades Documentales (expedientes) de uno de nuestros principales clientes del sector automotriz. Se resalta este proyecto debido a que Almaviva, ejecutó por primera vez y de manera exitosa, “La Organización de Archivos” de dos áreas del cliente. Este servicio es muy especializado dentro del mundo archivístico y constituye una oportunidad para generar ingresos importantes en un futuro.
- Se concretaron servicios de custodia en la bodega de Álamos, en la cual ya se encuentran más de 10.000 cajas de archivo almacenadas. Se puede anticipar que, en el futuro, con la masificación de este servicio, se llegará a la adecuación de una bodega especializada en archivo para Gestión Documental.
- Se ejecutó la Fase I del proyecto de Gestión Documental de Almaviva, la cual consistió en la digitalización y almacenamiento online de los archivos de clientes, proveedores y empleados de la

compañía. El propósito hacia el futuro, es que el área de Gestión Documental desarrolle para Almaviva y sus filiales el diagnóstico y plan de mejoramiento y digitalización del archivo.

Consultoría

Debido a la baja conversión de clientes, se tomó la decisión de terminar la oferta de este servicio desde el segundo semestre del 2021.

Transporte y Distribución

Los servicios de carga masiva y distribución en Almaviva Global Cargo tuvieron como pilar de gestión un plan estratégico cuyo reto fue asegurar el control en los frentes de trabajo definidos:

- Se implementó la versión 1 del Plan Estratégico de Seguridad Vial al 100% y se dio arranque a la versión 2, finalizando el año con un avance del 65% en sus cinco pilares de trabajo; esta nueva versión del plan tuvo un cambio de alcance que incluye las filiales de ALMAVIVA S.A. y ALMAVIVA ZONA FRANCA SAS.
- Se mantuvo el Sistema de Seguridad de la cadena de abastecimiento bajo los estándares de la norma BASC (Business Alliance for Secure Commerce (BASC) que es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales), para el servicio de Carga Masiva en las sedes de Bogotá, Cartagena y Buenaventura, obteniendo la recertificación en el mes de diciembre y certificamos un grupo de 14 auditores internos quienes serán los encargados de dar continuidad al sistema de gestión en BASC.
- Se mantuvo el control de discrepancias, asegurando el seguimiento de los SAROS, los descuentos oportunos y la gestión sobre las recuperaciones, permitiendo al cierre de noviembre tener solo 0,32% sobre afectación en el costo por SAROS lo que equivale a una reducción del 90% de este rubro con respecto al año anterior. Además, control en la generación de anticipos a transportadores para conciliaciones mensuales que nos permitió no tener anticipos sin liquidar mayores a 60 días, con la meta de mejora, ojalá para 30 días, en el año 2022.
- Se mantuvieron los procesos de control del recaudo para el servicio de TaT (Tienda a Tienda), logrando durante todo el año asegurar el 100% del control del recaudo en las 7 sucursales.
- Se implementó en los negocios de distribución y carga masiva, el reporte de medición de ingresos y costo para el monitoreo de la rentabilidad diaria, permitiendo controlar de primera mano los fletes vs tarifas y asegurando así un cumplimiento del control del margen operativo
- Así mismo, se lograron ingresos de nuevos clientes en el último trimestre en el proceso de carga masiva. En el servicio de distribución se lograron incluir nuevas operaciones de vehículos dedicados.
- Se mantuvo el modelo de control de la capacidad de vehículos, ajuste de las operaciones diarias y negociación del flete unitario, para asegurar un control de costo de servicios

- Se redujeron las quejas de servicios en un 66% en el servicio de distribución y un 22% en el servicio de carga masiva, implementando atención a las PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos) y dando seguimiento a los compromisos adquiridos con los clientes.
- Se implementó la Fase I del proyecto TMS (tracking y Mobile) para las regionales de Bogotá (agosto09) y Cali (Octubre25) operando casi 28 mil entregas y gestionando casi 3200 alarmas dentro del aplicativo.
- Se definió y se aprobó el diseño del modelo de planeación de rutas para la Fase II del proyecto TMS (Sistema de Administración de Transporte) el cual es la base para la atención y desarrollo de negocios de clientes del e-commerce.
- A su vez se diseñaron bodegas de datos para extracción de reportes customizados, que permitan a futuro, ofrecer a clientes información flexible, quedando esta como una iniciativa para ejecutar en 2022.

Carga Internacional

- Como consecuencia del paro nacional, el cierre del puerto de Buenaventura y el incremento de las tarifas de Asia, el producto tuvo una afectación en el primer semestre en los resultados financieros y para mitigar este impacto, se diseñaron estrategias para aumentar los ingresos y asegurar la rentabilidad esperada.
- Se cumplió entonces con el presupuesto de ingresos en el 153% debido al incremento de operaciones de orígenes más cercanos a Colombia como Estados Unidos, Brasil, Chile, Perú, Argentina, y por lograr bajar los márgenes con Asia para conseguir volúmenes de operación, aumentando consecuentemente la participación en el mercado y pudiendo mejorar las negociaciones de proveedores para bajar los costos.
- Se avanzó en el diseño y presentación de un RFP (request for proposals) el cual contempla la actualización de los sistemas de información administración y control de los servicios de carga internacional, el cual será implementando en el primer semestre del 2022.
- En el último trimestre se ajustaron las estrategias y se cerraron nuevas operaciones que permitieron cumplir los resultados del negocio logrando tener un ingreso acumulado al final del año de \$3.723M.

Comité de Eficiencias

Como uno de los pilares de la estrategia de control de costos y gastos de la compañía, el Comité de Eficiencias implementado desde el año 2020 con apoyo del equipo de Sinergias Corporativas del Banco de Bogotá, tuvo en el 2021 un año de consolidación y mayor aprendizaje.

El seguimiento a los resultados estuvo apalancado en el sistema SAP de principio a fin y por el desarrollo de la cultura del ahorro inmersa en la mente de los líderes y sus equipos de trabajo, logrando los resultados esperados con relación a la meta de ahorro propuesta.

Producto de las diferentes actividades de control de presupuesto y generación de iniciativas de ahorro se implementaron durante el 2021 las siguientes acciones:

- Control de presupuesto desde el sistema SAP a nivel de cuentas y centros de costos donde se siguieron las iniciativas de ahorro y uso de la funcionalidad de Bloqueo de Presupuesto en SAP, para garantizar que los ahorros declarados no se comprometieran en otros gastos.
- Sinergias con el equipo a cargo de DMAIC, (Metodología para definir, medir, analizar, mejorar y controlar el gasto) para capturar y concretar iniciativas de ahorro en la operación.
- Para la presentación de solicitudes de adiciones de presupuesto, se implementó hacia el segundo semestre de año, una validación previa del comité, donde a través de una herramienta de análisis que se diseñó para dicha revisión, se determinan las posibilidades de traslados de presupuesto para mitigar al máximo las adiciones presupuestales.

El comité en cifras:

	Contable	Talento Humano	Administrativo	Tecnología	Operaciones	Compras	Mantenimiento	Total
\$ Total Iniciativas	\$ 466	\$ 673	\$ 437	\$ 547	\$ 251	\$ 89	\$ 165	\$ 2.628
\$ Total Presiones	\$ 47	\$ 114	\$ 479	\$ 7	\$ 163	\$ 19	\$ 190	\$ 1.017
\$ Impacto Neto	\$ 419	\$ 560	-\$ 42	\$ 540	\$ 88	\$ 70	-\$ 25	\$ 1.611
\$ Capturadas	\$466	\$673	\$437	\$547	\$251	\$89	\$165	\$2.628
PRESUPUESTO	\$25.987	\$54.505	\$12.037	\$8.184	\$38.255	\$4.651	\$7.937	\$151.556
\$ Meta	\$ 260	\$ 545	\$ 120	\$ 82	\$ 383	\$ 47	\$ 79	\$ 1.516
\$ Brecha	\$ 160	\$ 14	-\$ 162	\$ 458	-\$ 294	\$ 24	-\$ 104	\$ 95
% Cumplimiento	161,4%	102,7%	-34,6%	659,8%	23,0%	151,0%	-31,2%	106,3%

La cifra de iniciativas finaliza en \$2.628M versus presiones de \$1.017M, generando un impacto neto consolidado por \$1.611M de ahorro; este resultado está \$104M por encima de la meta de ahorro. El monto capturado que se muestra en la tabla corresponde al monto bloqueado en SAP por ahorros asociados a las iniciativas declaradas por cada líder de frente.

Capacidad de análisis y transformación digital

Luego de un año retador como fue el 2020, en especial para el sector logístico, logramos avanzar de manera importante en Almaviva en el año 2021. Se generaron importantes soluciones en la transformación digital de la organización. Estas soluciones estuvieron acompañadas de nuevas soluciones en infraestructura que permitieron mejorar en parte la conectividad de las sedes.

La implementación de la nueva solución para el monitoreo y trazabilidad del servicio de transporte, las soluciones de conectividad que permitieron la alternancia para tener presencia física en las sedes, la implementación de la solución de manejo y control de inventarios en sedes adicionales con mejor infraestructura, la implementación del nuevo Centro de Monitoreo centralizado en Zona Franca. Todo ello hace parte de estas soluciones relevantes y de valor para la organización.

Soluciones para clientes en Almacenamiento

La implementación del sistema de control de inventarios Blue Yonder®, en sedes de Cali y Zona Franca de Bogotá, ha permitido la modernización de los procesos y generar mejor control de los inventarios en

estas sedes. De la misma manera ha permitido la captación de clientes nuevos, que al tener información precisa y oportuna pueden planear sus abastecimientos de manera más rápida, así como cumplir con la promesa de servicio hacia sus clientes

Adicionalmente es importante mencionar que estas implementaciones fueron más fluidas en su desempeño y se cubrieron las etapas del proceso de manera coordinada y en tiempo, generando un beneficio a la organización en términos de costo y calidad.

Para 2022 se continuará con la implementación de las sedes programadas acorde con el cronograma, programación que se podría ver lenta en el tiempo, pero que obedece en la ejecución del plan, a la utilización de los recursos y el grupo de personal dedicado a la implementación

Soluciones de conectividad

Con el desafío de iniciar el retorno a la presencialidad en las sedes administrativas durante el año 2021, se implementaron soluciones de conectividad basadas en cambios de dispositivos de comunicaciones, modernizando su capacidad y mejorando el desempeño de la red. Adicionalmente la generación de configuraciones más estables con nuevos protocolos de comunicaciones de última tecnología, garantizando la seguridad y mejora en los tiempos de respuestas de conexión.

De igual manera para el personal que aún se encuentra de manera virtual, se han mejorado las herramientas de conectividad segura. Esto implica que los funcionarios tienen acceso a su información y pueden interactuar con sus colegas sin restricción alguna, pero con todas las seguridades.

Renovación de Infraestructura de servidores y sistemas operativos

Durante el año 2021 se logró actualizar de manera importante la base de infraestructura de servidores de la compañía, representando un avance significativo en la renovación tecnológica y aplicaciones de negocio. La consolidación de varios servidores en una sola infraestructura igualmente ha permitido mayor disponibilidad del servicio, lo cual, redundo en que nuestros clientes, puedan obtener información de manera oportuna.

Centro de Monitoreo de cámaras a nivel Nacional

En el año 2021 se logró desarrollar la primera fase de la interconexión y centralización del monitoreo de cámaras en un solo Centro de Monitoreo ubicado en la Zona Franca de Bogotá. Se generaron inversiones importantes que permitieron actualizar la base de cámaras y mejorar la tecnología instalada con cámaras autónomas, que permiten asegurar la grabación incluso durante un incidente de desconexión. En esta fase se incluyeron sedes que presentan criticidad en cuanto se refiere a tamaño de las bodegas, cantidad de naves y cantidad de clientes y operación.

Con la implementación de este Centro de Monitoreo, Almaviva ha logrado tener desde un mismo punto, el control preventivo de incidentes, así como poder garantizar las evidencias de cualquier evento que necesite ser revisado.

Para 2022 extenderemos el monitoreo a las sedes adicionales de criticidad alta y al área de transporte para lograr el objetivo de centralizar todo el modelo en una sola solución.

Modelos y análisis de información para Gestión de Proyectos

Con base en la recolección de información en sitio y el análisis de esta con soluciones como Flexim® y la implementación de modelos 3D con Sketchup®, se han logrado estructurar modelos que permiten entregar la visibilidad de los recursos necesarios, para generar las soluciones logísticas a los clientes. Dados estos modelos y la información de los costos asociados, se logra entregar a la organización, de manera ordenada, una visual 360° de cada modelo logístico y las soluciones asociadas.

Colaboradores

Almaviva y sus filiales cerraron el año con un total de 1.546 colaboradores.

Con contrato directo: 1.111 y temporal: 435. Mujeres: 570 y hombres: 976.

El crecimiento de la planta en comparación del año 2020 fue del 10%, lo que impulsó a la compañía a realizar convocatorias internas, que permitieron a los colaboradores destacar su conocimiento y experiencia participando en las promociones de cargos. Adicionalmente, se realizaron procesos de selección con personal externo en busca de nuevos talentos que puedan aportar, además, nuevas experiencias y prácticas en el desarrollo del negocio.

Por otro lado, por la pandemia, el área de SST (Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo) en el 2021 reforzó los protocolos establecidos, generando acciones preventivas para evitar el contagio de COVID-19 en los empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general; manteniendo condiciones adecuadas en nuestras instalaciones y con el recurso humano, reforzando:

- Protocolo de lavado de manos y distanciamiento social.
- Uso de elementos de protección personal de Bioseguridad: tapabocas-caretas, limpieza y desinfección.
- Protocolos de limpieza, desinfección en sedes y ubicación de elementos de desinfección: Alcohol y gel antibacterial en zonas comunes.
- Definición de aforos en zonas como baños, cafeterías y lockers e implementación de turnos de trabajo para evitar aglomeraciones.
- Aplicación de encuesta diaria de sintomatología y toma de temperatura a ingreso y salida a las sedes.
- Campañas de comunicación continuas de refuerzo y retroalimentación frente al cumplimiento de protocolos.
- Seguimiento a casos con sospecha y casos ya confirmados como positivos.
- Acciones con personal que presenta enfermedades preexistentes de riesgo para COVID-19.

Así mismo, se establecieron planes de comunicaciones de manera continua, para ser divulgada la información sobre las distintas medidas de prevención del COVID-19, fijadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, a través de nuestra área de Comunicaciones.

Almaviva y sus filiales, comprometidas con sus colaboradores, generaron una campaña de vacunación “Empresarios por la Vacunación”, en el cual 281 personas fueron vacunadas por medio del convenio con la ANDI, vacunas compradas por Almaviva.

Junto con las respectivas EPS, se gestionó una campaña interna de vacunación, con los siguientes resultados:

- 1.094 personas vacunadas primera dosis / 69% cobertura
- 762 personas vacunadas segunda dosis / 53% cobertura

Almaviva, se acogió al Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) establecido por el Gobierno Nacional.

En el mes de octubre se implementó retorno gradual de 120 empleados a la sede administrativa de la Calle 100, teniendo en cuenta la distribución porcentual de aforo en un (50%), planificación de horarios y jornadas de cada colaborador, señalización y adecuación de la sede, suministro de elementos de Bioseguridad y desinfección e inducción y seguimiento al protocolo de Bioseguridad en la sede.

Se retomaron actividades que permitieron estar más cerca de nuestros colaboradores, buscando espacios de esparcimiento. Estas actividades virtuales y semi presenciales fueron:

- Mi portafolio de vida recargado, integrando varios talleres con una participación de 646 colaboradores.
- Día de la mujer, se entregaron kits de spa para 585 mujeres.
- Día de la madre, se entregaron sombrillas/portarretratos para 265 madres.
- Día del padre, se entregaron parlantes bluetooth para 500 padres.
- Amor y amistad, Halloween con hijos de los colaboradores.
- Regalos navideños para hijos de los colaboradores, 1100 regalos.
- Celebración aguinaldos, realización de rifas y regalos a los colaboradores a nivel nacional.

Almaviva y sus filiales, siendo responsable socialmente, promovió una campaña de donación a través de los colaboradores entregando de manera voluntaria en Navidad, 221 juguetes a dos fundaciones.

Formación, capacitación y desarrollo

Para Almaviva y sus filiales, se ejecutaron programas de formación para el desarrollo de nuevas competencias y habilidades en el recurso humano, en los que participaron 2.028 personas con un total de 43.015 horas de capacitación ejecutadas en el año y un promedio de 21 horas de entrenamiento recibidas por persona.

Como parte de la renovación tecnológica organizacional, se realizaron los procesos de capacitación para los proyectos tecnológicos implementados en cada una de las sedes a nivel nacional, dentro de los que se encuentran los siguientes:

- WMS Blue Yonder con un total de 135 personas capacitadas en las sedes de Cali Salomia y Arroyohondo, Zona Franca, Barranquilla PIC y vía 40. Con el proceso formativo de estas sedes se ejecutaron un total de 813 horas de capacitación durante el año, para un promedio de 6 horas de entrenamiento recibidas por persona en la herramienta.

- TMS con un total de 64 personas capacitadas en las sedes de Bogotá y Cali Distribución, incluida la flota de transportadores. Con el proceso formativo de estas sedes se ejecutaron un total de 608 horas de capacitación durante el año, para un promedio de 9,5 horas de entrenamiento recibidas por persona en el aplicativo.
- A nivel de proyectos de cultura, se ejecutaron 11 talleres para el refuerzo de la estrategia organizacional y entendimiento de principios y valores Almaviva, de los cuales participaron 729 personas a nivel nacional, con un total de 4.321 horas de capacitación ejecutadas y un promedio de 5,9 horas de formación recibidas por persona.
- Se dio inicio al programa de Formación de los Procesos de Almacenamiento para el refuerzo y desarrollo de nuevas habilidades y competencias en las operaciones, en el que participaron 208 personas con un total de 13.211 horas de capacitación ejecutadas y un promedio de 63 horas de entrenamiento recibidas por persona. Este proceso de formación incluyó la capacitación en inspección de contenedores, sistemas de riesgo (Sarlaft, Siplaft), seguridad de la información, ABAC y PCN.
- Se realizó el acompañamiento al proceso formativo en la metodología DMAIC que permitió crear una cultura de innovación para aportar a las actividades que se ejecutan en el día a día, conectando a los colaboradores con la innovación y las buenas ideas. En este programa participaron 55 personas, con un total de 1.064 horas de capacitación ejecutadas y un promedio de 19 horas de entrenamiento recibidas por persona en esta metodología.
- Se ejecutó, el Programa de Gestión del Desempeño para Almaviva y sus filiales, creando alineación, fijando objetivos organizacionales y gestionando el crecimiento de los colaboradores.

Resultados Financieros

Cifras en millones de pesos

ACTIVOS

Al cierre de diciembre de 2021 el total de activos de Almaviva S.A. es de \$145.946M presentando un leve aumento del 0,1% con respecto al año 2020 debido al aumento de las cuentas por cobrar comerciales principalmente por mayor facturación. Las inversiones en subsidiarias aumentan como consecuencia de la utilidad presentada por Global Cargo y Zona Franca.

Activo Corriente

Presentó un aumento del 11,5% equivalente a \$5.009 M con respecto al 2020, especialmente por el aumento de las cuentas por cobrar comerciales por \$2.943 M, incremento en efectivo en bancos y otras entidades financieras por \$2.197 M y el aumento en otras cuentas por cobrar por \$662 M.

Activo No Corriente

Presentó una disminución del 4,8% equivalente a \$4.927 M, generado principalmente por el efecto de la amortización de los activos por derechos de uso por \$5.650 M y en propiedad planta y equipo

por \$1.016 M. Estas reducciones fueron parcialmente compensadas por el incremento en las inversiones en subsidiarias que aumentaron \$704 M como consecuencia de la utilidad generada por Global Cargo y Zona Franca y el aumento en activos intangibles por el proyecto del sistema de almacenamiento, programa de control de títulos y renovaciones de licencias y programas.

PASIVOS

Presentó una disminución de \$ 307 M equivalente al 0,4% debido principalmente a la disminución de otros pasivos no corrientes por derechos de uso por \$6.499 M parcialmente compensado por incremento en cuentas por pagar \$2.131 M.

Pasivo Corriente

Se incrementó 20% con respecto a 2020 equivalente a \$6.151 M. Esto principalmente por el aumento en cuentas por pagar comerciales por \$2.131 M que corresponde a registro de pólizas de mercancías, servicio de vigilancia y servicio de comunicación y datos. (?)

Pasivo no Corriente

Disminuyó 14% respecto al 2020 equivalente a \$6.458 M principalmente por la disminución en otros pasivos derecho de uso por \$6.499 M y beneficios a empleados por \$768 M.

PATRIMONIO

Al finalizar el ejercicio a 31 de diciembre de 2021, el patrimonio de Almaviva aumentó respecto a 2020 en \$389 M equivalente al 1%, especialmente por: ganancias o pérdidas no realizadas con un aumento de \$555 M y pérdida acumulada con una disminución de \$1.845 M.

INGRESOS

Ingresos Operacionales

Los ingresos operacionales al cierre del ejercicio de diciembre de 2021 fueron de \$124.189 M presentando un aumento del 11.1% equivalente a \$12.412 M con respecto a los resultados obtenidos en 2020.

Variación de los Ingresos Operacionales

(1) Para el ejercicio 2021 la variación de los ingresos más representativos de Almaviva fueron los percibidos por agenciamiento aduanero presentando un incremento del 61% por valor de \$5.297 M respecto al 2020 debido a la reactivación económica en la nacionalización del sector automotriz y telecomunicaciones. Seguido se encuentra tratamiento de mercancías con un incremento del 51% por un valor de \$818 M; acuerdos comerciales uniones temporales con un incremento del 15% por un valor de \$1.142 M, el servicio de almacenamiento con un incremento del 9.6% por un valor de \$6.567 M y manejo y distribución con un incremento del 1.7% por un valor de \$385 M.

Ingresos Financieros

Los ingresos financieros para el periodo 2021, representaron para Almaviva \$21 M que corresponden a una participación sobre el total de los ingresos del 0.02% con una disminución del 83% por valor de \$103 M con respecto al año 2020 por la disminución de otros intereses por depósitos.

Por el método de Participación

Para el ejercicio de 2021 el resultado por concepto Participación en los resultados de subsidiarias y asociadas fue positivo por un valor de \$ 1.179 M, a diferencia del periodo 2020 en el que se presentó una pérdida por valor de \$1.334 M. Los resultados obtenidos en este año se deben por la utilidad generada por las filiales Almaviva Global Cargo y Almaviva Zona Franca.

(1) La composición de los ingresos al cierre de 2021 fue la siguiente:



EGRESOS

Gastos Operacionales

Los gastos operacionales al cierre de 2021 fueron de \$120.677 M presentando un aumento del 10.5% por un valor de \$11.507 M respecto al cierre de 2020

Distribución de Gastos Operacionales

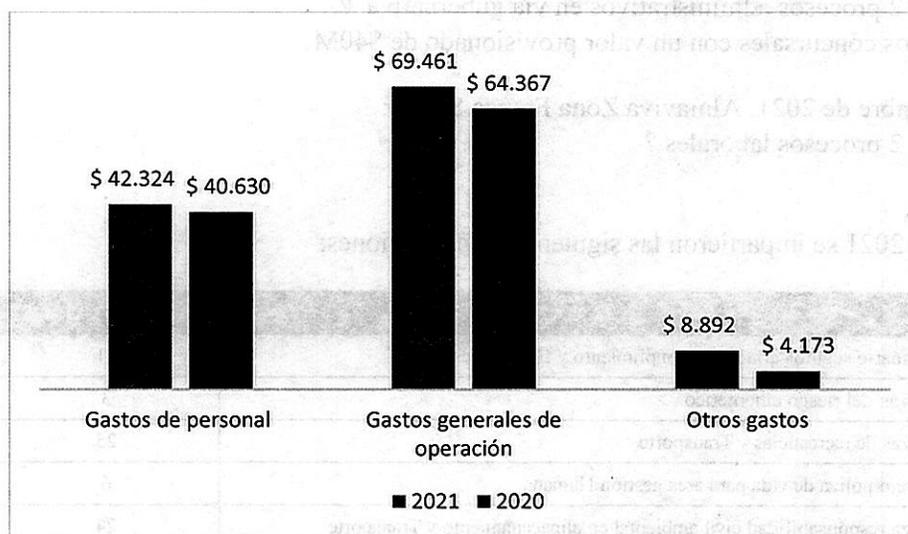
Los gastos de personal aumentaron en 4.2% respecto al 2020 pasando de \$40.630 M a \$42.324 M respectivamente. La variación de \$1.694 M principalmente se presenta por incrementos de salarios básicos, y mejoramiento de perfiles, en seguridad y salud en el trabajo (elementos de salud ocupacional, exámenes ocupacionales y actividades para el fomento de la salud) y gastos por temas de bienestar para empleados.

Los gastos generales de operación (compuestos principalmente por depreciaciones, arrendamientos, servicios de manejo de la carga, servicios temporales, servicios de vigilancia, impuestos y seguros)

pasan de \$64.367M en 2020 a \$69.461 M en 2021, lo que representa un aumento de \$5.094 M equivalente al 7.9%, entre otros por el aumento en el servicio de manejo a la carga asociados a la actividad económica de Almaviva por \$1.506M, aumento en honorarios de servicios especializados, honorarios de tecnología para proyectos por \$1.330M, aumento en la amortización de intangibles principalmente por amortización de Blue Yonder y SAP por \$1.086 M?? y aumento en alquiler de montacargas, equipos de comunicación y bodegas y silos por \$841 M.

Los otros gastos operacionales (compuestos principalmente por indemnizaciones a clientes, gastos de viaje, gastos de cafetería, útiles y papelería, combustible y otros gastos), pasan de \$4.173 M en 2020 a \$8.892 M en 2021 presentando un aumento del 113% equivalente a \$4.719M. Esto dado principalmente por el aumento en indemnización a clientes por los eventos de orden público presentados en Buenaventura y el evento presentado con un cliente de servicios financieros.

El comportamiento de los gastos al cierre de 2021 vs. 2020 fue el siguiente:



UTILIDADES

Para 2021 se generó una pérdida del ejercicio de \$167 M y un margen del -0,1%, este resultado presenta una mejora en \$2.455 M con respecto al año 2020. Esta variación obedece al aumento en los ingresos de Almaviva, los resultados obtenidos por Almaviva Global Cargo y Almaviva Zona Franca efecto de la reactivación económica presentada en el país.

Adicionalmente, es importante señalar el resultado de la estrategia del comité de eficiencias que mantuvo la compañía durante el periodo 2021, generando un impacto de \$1.611M producto de iniciativas de ahorro implementadas en las tres compañías.

SITUACIÓN JURÍDICA

Al 31 de diciembre de 2021, Almaviva S.A:

- Registra 30 procesos laborales que al cierre de diciembre registran provisiones por valor de \$ 941M

- Registra 1 proceso ejecutivo laboral. ?
- Registra 20 procesos contenciosos administrativos con provisión por un valor total de \$187M
- Registra 5 procesos contenciosos administrativos sin provisión y 5 procesos administrativos en vía gubernativa sin provisión. ?
- Registra 6 procesos concursales con un valor provisionado de \$136M
- La Superintendencia Financiera adelantó una inspección In Situ y emitió una Orden Administrativa y unas acciones de mejora relacionadas con el producto de servicios financieros en bodegas particulares. Almaviva S.A. ha venido dando cumplimiento a este requerimiento y se encuentra ajustando sus procedimientos, manuales, controles y contratos de conformidad con el plan de trabajo que se presentó a ese ente de control.

Al 31 de diciembre de 2021, Almaviva Global Cargo S.A.S.

- Registra 5 procesos laborales ?
- Registra 1 proceso ejecutivo ?
- Registra 7 procesos administrativos en vía gubernativa con provisión por valor total de \$50M
- Registra 2 procesos administrativos en vía gubernativa ?
- 4 procesos concursales con un valor provisionado de \$40M

Al 31 de diciembre de 2021, Almaviva Zona Franca S.A.S.:

- Registra 2 procesos laborales ?

Capacitaciones

Durante el año 2021 se impartieron las siguientes capacitaciones:

TEMA	FUNCIONARIOS
Seminario seguros alfa ramo cumplimiento y fianzas	11
Gestión del riesgo cibernético	3
Pólizas de mercancías y Transporte	25
Manejo póliza de vida para área gestión Humana	6
Póliza responsabilidad civil ambiental en almacenamiento y Transporte	24
Lanzamiento plataforma virtual CRM para personal operativo bodegas y transporte	700 usuarios habilitados
Contrato de almacenamiento	25
Contrato de agenciamiento aduanero	25
Contrato de Consultoría	25
Contrato de arrendamiento	12

Capacitación Gobierno Corporativo

La Vicepresidencia Jurídica participó a lo largo del año 2021, en la inducción semanal de funcionarios nuevos de Almaviva y sus filiales, quienes son evaluados y a continuación se presenta el indicador de cobertura y eficacia:

Meses	No. de nuevos empleados	No. de empleados con inducción	Indicador de cobertura	Eficacia
Enero	62	62	100%	100%
Febrero	98	98	100%	100%
Marzo	82	82	100%	100%
Abril	86	86	100%	100%
Mayo	62	62	100%	100%
Junio	77	77	100%	100%
Julio	63	63	100%	100%
Agosto	109	109	100%	100%
Septiembre	116	116	100%	100%
Octubre	172	172	100%	100%
Noviembre	140	139	99%	100%
Diciembre	99	82	83%	100%
Total	1166	1148	98%	100%

Así mismo la Vicepresidencia Jurídica participó en el taller GOBIERNO CORPORATIVO "Llevarlo en tu ADN nos mantiene el Alma Viva", dirigido a funcionarios antiguos y nuevos, con la participación de un total de 395 colaboradores, con el siguiente detalle:

- I Sesión (22 de junio de 2021): 40 participantes
- II Sesión (22 de junio de 2021): 70 participantes
- III Sesión (23 de junio de 2021): 120 participantes
- IV Sesión (23 de junio de 2021): 165 participantes

INFORME ESPECIAL ARTICULO 29 LEY 222 DE 1995

En cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente, la Administración de los Almacenes Generales de Depósito Almaviva S.A., compañía que hace parte del Grupo Empresarial Luis Carlos Sarmiento Ángulo, rinde el informe especial con el fin de detallar que los diferentes servicios que se prestan entre las otras entidades que integran el Grupo Empresarial se lleva a cabo en condiciones corrientes de mercado y sin preferencias o subsidios de ninguna clase. De esta misma manera se ha procedido en las relaciones con las sociedades en las cuales ALMAVIVA tiene participación accionaria.

INFORME ADICIONAL ARTICULO 47 LEY 222. Acontecimientos ocurridos después de finalizar el ejercicio

Después del cierre del ejercicio no se han presentado acontecimientos importantes que afecten o modifiquen de manera sustancial el desempeño de Almaviva.

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

Es política de Almaviva cumplir estrictamente todas las normas legales que regulan su actividad, por tanto, la Administración ha impartido instrucciones a todos los estamentos de la empresa para que se dé exacto cumplimiento a las disposiciones legales que regulan la propiedad intelectual y los derechos de autor y la Contraloría interna, así como la Revisoría Fiscal vigilan de manera permanente la observancia de estas normas, tanto por la empresa como por sus empleados.

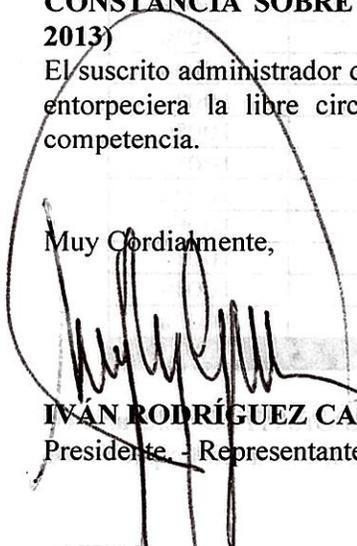
Finalmente debe anotarse que la Administración ha dado cumplimiento a todas las disposiciones legales que rigen a la empresa, que se ha cerciorado que se cumplen satisfactoriamente las afirmaciones, explícitas

e implícitas, en cada uno de los elementos de los estados financieros, cumpliendo a cabalidad con la normativa contable.

CONSTANCIA SOBRE LA LIBRE CIRCULACIÓN DE FACTURAS (Ley 1676 de agosto de 2013)

El suscrito administrador deja constancia de que durante el ejercicio no se adelantó ninguna gestión que entorpeciera la libre circulación de las facturas, evitando incurrir en prácticas restrictivas de la competencia.

Muy Cordialmente,


IVÁN RODRÍGUEZ CARRIZOSA
Presidente - Representante Legal

ANEXO

GOBIERNO CORPORATIVO

Durante el año 2021 ALMAVIVA y sus filiales destacaron el importante papel del modelo de Gobierno Corporativo como pilar de la gestión de cada una de las compañías, ajustándose a las necesidades del mercado financiero, los retos generados por la coyuntura actual y acoplándose a las mejores prácticas.

Desarrollamos diferentes tareas relacionadas con el Gobierno Corporativo, encaminadas a continuar generando resultados eficientes y sostenibles para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y demás grupos de interés. Continuamos con la adopción satisfactoria a la virtualidad, llevando a cabo la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, las reuniones de Junta Directiva y Comité de Auditoría de la Junta, de manera no presencial

Durante el año 2021 se adelantaron diferentes actividades tendientes a fortalecer el Gobierno Corporativo, el ambiente de control y la planeación estratégica de la organización. Gracias al trabajo colaborativo de la Alta Dirección se realizó la reforma del Código de Buen Gobierno y Reglamento Interno de la Junta Directiva, los cuales se encuentran acordes a las recomendaciones del “Código País” (Mejores Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera de Colombia), así también Almaviva y sus filiales presentaron por primera vez el Informe Anual de Gobierno Corporativo a la Junta Directiva y posteriormente a la Asamblea General de Accionistas y realizaron la actualización de su página web con el fin de cumplir con los presupuestos de transparencia de la información financiera y no financiera. También avanzamos en la implementación de sus recomendaciones, como se evidencia en el Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas 2021, transmitido a la Superintendencia Financiera; el cual se encuentra publicado para su consulta en la sección de Transparencia en nuestra página web www.almaviva.com.co.

Para complementar la información disponible, hemos preparado el Informe Anual de Gobierno Corporativo, siguiendo las recomendaciones del “Código País”, incluido como anexo en este documento.

A través de reportes periódicos emitidos por cada uno de los Sistemas de Gestión de Riesgos que se presentan regularmente a la Junta Directiva, se lleva a cabo el monitoreo de los riesgos principales y el seguimiento sobre la materialización de estos, el cumplimiento de los requerimientos normativos y los pronunciamientos de los entes de control de las revisiones que ejecutan a lo largo del año, lo cual permite establecer los planes de respuesta y supervisión para mitigarlos.

Finalmente, la información detallada sobre la gestión de los riesgos realizada por Almaviva durante el año 2021 se encuentra incluida en los informes presentados a la Junta Directiva.

Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General de Accionistas se reunió observando las disposiciones legales y estatutarias, conforme con el reglamento que regula su funcionamiento. Para las reuniones, la convocatoria fue realizada cumpliendo las disposiciones del Código de Comercio y lo establecido en los Estatutos sociales de la compañía.

La convocatoria a la Asamblea, los derechos y obligaciones de los accionistas, y las características de las acciones fueron dados a conocer a los accionistas y al mercado en general a través de la página de internet de la Superintendencia Financiera como Información Relevante.

La Asamblea General Ordinaria se reunió el 19 de marzo de 2021, contando con un quórum de 100% del capital suscrito y pagado. En dicha reunión se aprobaron los siguientes temas: **(i)** el Informe de Gestión de la Administración, **(ii)** el Informe Especial del Grupo Empresarial, correspondiente al ejercicio del año 2020 (Art. 29, Ley 222 de 1995), **(iii)** los Estados Financieros (Separados y Consolidados) con corte al 31 de diciembre de 2020, **(iv)** el Proyecto de Distribución de Utilidades, **(v)** el nombramiento de la Junta Directiva y Fijación de honorarios de la Junta Directiva, **(vi)** la elección del Revisor Fiscal y fijación de honorarios, **(vii)** la reelección del defensor del consumidor financiero principal y suplente, entre otros temas.

Para la citada Asamblea estuvo a disposición de los accionistas toda la información necesaria para la toma de decisiones, dentro del término legal, según lo establecen la regulación del derecho de inspección y los documentos de Gobierno Corporativo de ALMAVIVA. A los accionistas se les atendieron sus solicitudes en cuanto a información, certificados, y pagos de dividendos, entre otros.

Por otra parte, y en cumplimiento de la regulación vigente, se publicó a través de la página de internet de la Superintendencia Financiera, la información relevante correspondiente a las decisiones tomadas por la Asamblea General de Accionistas.

Cumplimiento del Código de Buen Gobierno

No se reportó ninguna reclamación sobre el incumplimiento del Código de Buen Gobierno de Almaviva en 2021.

Reporte de Implementación de Mejoras Prácticas Corporativas.

ALMAVIVA S.A. en cumplimiento de lo señalado en la Circular Externa 028 de 2014 de la Superintendencia Financiera, diligenció y remitió a esa entidad, el 28 de enero de 2022, el Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas para el año 2020, el cual se encuentra publicado en la página web de ALMAVIVA.

Manejo de Conflictos de Interés

Con el fin de administrar los eventuales conflictos de interés que se puedan presentar, la Junta Directiva ha adoptado medidas consignadas en el Código de Buen Gobierno y en el Código de Ética vigentes, medidas que han de ser observadas por parte de directores, administradores y funcionarios de la entidad. El manejo de estas situaciones estará enmarcado bajo el principio de que las decisiones que se tomen, en todos los casos, se realicen dentro de la mayor objetividad dando prelación a los intereses que beneficien a ALMAVIVA antes de que los intereses de los demás involucrados. No se presentaron situaciones de conflictos de interés respecto de la actuación de los miembros de la Junta Directiva.

Sistema de Control Interno

ALMAVIVA cuenta con un Sistema de Control Interno (SCI) que se rige por principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, el cual identifica soportar adecuadamente los elementos del SCI: Ambiente de Control, Gestión de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

Se entiende por Sistema de Control Interno (SCI) el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la Junta Directiva, la Alta Gerencia y demás empleados de ALMAVIVA para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de ALMAVIVA;
- Diseñar protocolos de seguridad y prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como al exterior de ALMAVIVA;
- Realizar una gestión adecuada de los riesgos;
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por ALMAVIVA, en particular la información financiera; y
- Dar un adecuado cumplimiento a la normatividad y regulaciones aplicables a la organización.

Las funciones específicas de la Junta Directiva y del presidente de ALMAVIVA con respecto al SCI se encuentran definidas en el Reglamento de la Junta Directiva y en el Código de Buen Gobierno, respectivamente.

Sistema de Gestión de Riesgos

ALMAVIVA S.A. cuenta con un sistema de Gestión Integral de Riesgos basado en un marco de referencia alineado con los requerimientos establecidos por la Superintendencia Financiera y otras buenas prácticas, que se fundamenta en un modelo de tres líneas de defensa con el cual se involucra a los colaboradores a todo nivel en la prevención y administración de los riesgos. Los lineamientos y responsabilidades de la Junta Directiva, representantes legales, oficiales de cumplimiento y demás colaboradores, se encuentran definidos en los manuales aprobados por la Junta Directiva para cada uno de los sistemas de gestión de riesgos que se tienen implementados.

Así mismo, ALMAVIVA mantiene actualizados los documentos que se refieren a la identificación, la medición, el monitoreo y el control de los riesgos, a saber: Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), Política Anticorrupción (ABAC) y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI); los cuales contemplan tanto la normativa vigente para cada sistema emitida por los entes de vigilancia y control, así como los lineamientos corporativos definidos por el GRUPO AVAL.

La información de la Junta Directiva fue manejada a través de la Secretaría General de ALMAVIVA con la responsabilidad y confidencialidad que ésta requiere.

En las reuniones de los Comités de la Junta Directiva se discutieron los temas de su competencia, de acuerdo con su reglamento de funcionamiento.

De acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de la Junta Directiva, la evaluación de su gestión le corresponderá a la Asamblea General de Accionistas, mediante el estudio y aprobación del Informe de Gestión que se presenta a su consideración. En la Asamblea de Accionistas celebrada en marzo de 2021 se aprobó el informe de gestión del año 2020.

Operaciones con partes vinculadas

En caso de que ALMAVIVA mantenga relaciones comerciales y realice transacciones, dentro del curso ordinario de sus negocios, con accionistas con participaciones significativas, con miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y otras partes relacionadas, estas transacciones se realizarán en condiciones normales de mercado, de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos en el Código de Buen Gobierno, en el Código de Ética y Conducta y en el Marco de Referencia de Relaciones Institucionales, con el objetivo de que se apliquen adecuadas prácticas de gobierno corporativo para su identificación, manejo, control y revelación.

A continuación, se presenta un detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado:

Entidad con la que se celebró la operación	Cuenta por cobrar	Demás cuentas del activo	Cuenta por pagar	Ingreso	Gasto
A TODA HORA SA			178		307
ADMINEGOCIOS S.A.S.				58	
ALMAVIVA GLOBAL CARGO SAS	58		123	262	821
ALMAVIVA ZONA FRANCA SAS	186		3		
ALPOPULAR SA	32				
BANCO DE BOGOTÁ S.A.	110	6.025	35	494	95
CASA DE BOLSA SA					2
CASA EDITORIAL EL TIEMPO S.A.					17
CONSTRUCCIONES PLANIFICADAS S.A	1			7	
FIDUCIARIA DE OCCIDENTE S.A.				387	
HOTELES ESTELAR S. A					1
INVERSEGOVIA S.A				31	
LEADERSEARCH S.A.S					10
SEGUROS ALFA S.A			202		821
SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.			24		248
TEJIDOS SINTETICOS DE COLOMBIA S.A.	5		37	28	

*Cifras en millones de pesos.

Trabajó como vicepresidente Comercial de Banco de Bogotá, vicepresidente Retail de Scotiabank Colpatría S.A. y vicepresidente Banca Consumo de Citibank Colombia S.A.
Miembro suplente de la Junta de ALMAVIVA desde 2021.

En el año 2021 se presentó un cambio en la conformación de la Junta Directiva, con la renuncia del miembro suplente en quinto renglón y nombramiento del Dr. Mauricio Fonseca Saether.

A la fecha del presente informe ALMAVIVA S.A. cuenta con un Comité de Auditoría de la Junta Directiva, el cual se encuentra conformada por tres de los cinco miembros de la Junta de la Sociedad. El Dr. Luis Fernando Pabón Pabón, el Dr. Germán Michelsen Cuéllar y el Dr. Pedro de Brigard Pombo.

Para todas las sesiones de la Junta Directiva y de los Comités de la Junta Directiva se contó con el quórum necesario para deliberar y tomar las decisiones respectivas. El índice de asistencia de los miembros principales de la Junta Directiva fue de 90% y de los miembros del Comité de Auditoría fue de 93%.

Ninguno de los miembros de la Junta Directiva de ALMAVIVA S.A. participa como director en las Juntas Directivas de las subsidiarias, así como ningún miembro de la Junta Directiva ocupa cargos ejecutivos en ALMAVIVA ni en sus filiales.

ALMAVIVA cuenta con una Política de Nombramiento y Remuneración de la Junta Directiva, la cual establece los requisitos y procedimientos a seguir para proponer candidatos para su conformación, así como para la definición de la remuneración de los miembros de la Junta Directiva, atribución que corresponde única y exclusivamente a la Asamblea General de Accionistas.

La remuneración de la Alta Gerencia es definida de acuerdo con los perfiles y responsabilidades propias de los cargos. Durante el año 2021 se pagaron honorarios a los miembros por \$94,4 millones por concepto de asistencia a las reuniones de la Junta y de su Comité de Auditoría. El presidente de la Junta Directiva tuvo a su cargo la dirección de las sesiones de Junta, la coordinación de su funcionamiento y de los diferentes temas tratados en las reuniones, participó además en la revisión y la firma de las respectivas actas, entre otras funciones, de acuerdo con lo definido en el Reglamento de la Junta Directiva.

La Secretaría de la Junta Directiva convocó a las sesiones de la Junta Directiva e invitó a los comités, según el cronograma establecido para las reuniones, preparó el orden del día de las reuniones, realizó la distribución del material pertinente para cada reunión, verificó el quórum deliberatorio y decisorio, preparó las actas, custodió debidamente las actas y sus documentos soporte y expidió los extractos respectivos, de acuerdo con las funciones definidas en los reglamentos.

Por su parte el Comité de Auditoría y la Junta Directiva recibieron del Revisor Fiscal los informes y conclusiones correspondientes a su labor en lo corrido del año y la Administración presentó los planes de acción respectivos frente a cada uno de los hallazgos y oportunidades de mejora.

El Revisor Fiscal emitió dictámenes sin salvedades con respecto a los estados financieros separados y consolidados del año 2021 respecto de ALMAVIVA y sus filiales.

Durante el año 2021 la Junta Directiva no requirió de asesoramiento externo. En las sesiones de la Junta Directiva la Administración presentó y compartió los resultados de las asesorías contratadas que resultaban relevantes poner en conocimiento de la Junta Directiva y que correspondían al giro ordinario de los negocios de la empresa.

**Germán Michelsen
Cuéllar**

Economista egresado de la Pontificia Universidad Javeriana, con diplomado de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes y curso en Análisis de Crédito en Chase Manhattan Bank.

Trabajó como vicepresidente de Crédito y Riesgo Crediticio, vicepresidente Internacional y Tesorería, vicepresidente de Banca Empresarial, vicepresidente de Créditos Especiales del Banco de Bogotá, Gerente Banco de Bogotá-New York y vicepresidente Banco de Bogotá Trust Co New York.

Pertenece a la Junta Directiva del Banco Popular S.A., Hoteles Estelar S.A. y Fiduciaria Bogotá S.A.

Miembro principal de la Junta de **ALMAVIVA** desde 2013.

**Ernesto José
Caballero Morales**

Economista egresado del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Trabajó como Presidente de Fiduciaria Bogotá S.A., Miembro de la Junta Directiva de Asobancaria, Indufinanciera, Corfiboyacá y Leasing Boyacá vicepresidente de Banco de Bogotá y Decano de la Facultad de Economía del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Miembro suplente de la Junta de **ALMAVIVA** desde 1992.

**Jorge Enrique
amacho Matamoros**

Economista egresado de la Universidad de los Andes, especialista en Marketing & Finance y Marketig Research de la Universidad de Pensilvania.

Actualmente es presidente de la compañía Azul y Blanco Millonarios FC S.A.

Trabajó como miembro de la Junta Directiva de Leasing Bogotá, Leasing Corficolombiana, Bancoldex, Compañía de Seguros Generales Aurora S.A., Compañía de Seguros de Vida Aurora S.A., entre otras, y fue presidente de Pizano S.A.

Pertenece a la Junta Directiva de Fiduciaria Corficolombiana S.A.

Miembro suplente de la Junta de **ALMAVIVA** desde 2010.

**Juanita Cubides
Delgado**

Abogada especialista en mercado de capitales egresada de la Pontificia Universidad Javeriana.

Actualmente es secretaria general del Banco de Bogotá.

Trabajó como miembro de la Junta Directiva de Leasing Bogotá, primer suplente del presidente y vicepresidente Jurídica y Administrativa de Fiducomercio S.A., y Gerente Jurídica Banca CEOI de Banco de Bogotá.

Miembro suplente de la Junta de **ALMAVIVA** desde 2018.

**Felipe Mazuera
Gómez**

Economista egresado de la Pontificia Universidad Javeriana.

Trabajó como miembro de la Junta Directiva de Leasing Bogotá S.A., Banco Mercantil de Colombia S.A., Corficolombiana S.A., vicepresidente de tecnología y vicepresidente Contralor de Banco de Bogotá.

Miembro suplente de la Junta de **ALMAVIVA** desde 2010.

**Mauricio Fonseca
Saether**

Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Los Andes.

Actualmente es vicepresidente Comercial de Banca de Consumo y PYME del Banco de Bogotá.

La Junta Directiva de ALMAVIVA S.A. está conformada por cinco miembros principales y sus suplentes personales, y su designación fue aprobada por la Asamblea General de Accionistas en sesión ordinaria celebrada el 19 de marzo de 2021.

A continuación, se señala la composición de la actual Junta Directiva y un resumen de las hojas de vida de sus miembros, incluyendo el año inicial de su nombramiento:

**Alfonso de la
Espriella Ossio**

Abogado y Politólogo de la Universidad La Gran Colombia con estudios en Moneda y Banca de la Universidad de Tulane, Nueva Orleans y en Supervisión Bancaria del Federal Reserve Bank, Baton Rouge. Fue Presidente de la Junta Directiva y Presidente del First Bank of the Américas, Nueva York, y ocupó diferentes cargos en el Banco del Comercio retirándose como Primer Vicepresidente, el cual se fusionó con el Banco de Bogotá en 1992.

Actual Presidente de la Junta de Almaviva y miembro principal de la Junta Directiva de **ALMAVIVA** desde 1989.

**Luis Carlos Arango
Vélez**

Abogado egresado de la Universidad de Antioquia, especialista en derecho laboral del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario y especialista en Alta Gerencia de la Universidad del Valle.

Actualmente es el representante legal de la Caja Colombiana de subsidio familiar COLSUBSIDIO.

Trabajó como vicepresidente Empresarial y vicepresidente Administrativo del Banco de Bogotá.

Miembro principal de la Junta de **ALMAVIVA** desde 1999.

**Luis Fernando
Pabón Pabón**

Abogado egresado de la Universidad Pontificia Javeriana, especialista en Legislación Financiera de la Universidad de Los Andes.

Actualmente es Asesor Legal de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo Ltda. y secretario de la Junta Directiva de Grupo Aval Acciones y Valores S.A. desde el año 2000.

Pertenece a la Junta Directiva del Banco AV Villas, Porvenir, Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo Ltda., Casa Editorial El Tiempo y CEET TV. Anteriormente trabajó como Vicepresidente Jurídico de Banco de Colombia y como Asesor Jurídico del presidente del Banco de Bogotá.

Miembro principal de la Junta de **ALMAVIVA** desde 2007.

**Pedro de Brigard
Pombo**

Economista egresado de la Universidad Tadeo Lozano.

Actualmente trabaja como independiente.

Trabajó como vicepresidente Internacional de Citibank y pertenece a la Junta Directiva del Banco AV Villas, Leasing Corficolombiana S.A., Fiduciaria Corficolombiana y Hoteles Estelar S.A.

Miembro principal de la Junta de **ALMAVIVA** desde 2009.

ANEXOS

Informe Anual de Gobierno Corporativo 2021.

ALMAVIVA S.A. ha preparado el presente informe correspondiente al año 2021, aprobado por la Junta Directiva con destino a la Asamblea General de Accionistas, para informar sobre el funcionamiento del modelo de gobierno de ALMAVIVA S.A. y sus filiales (en adelante ALMAVIVA) y los cambios relevantes ocurridos durante el año 2021, cuyo contenido atiende lo dispuesto en la recomendación 33.3 del Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País, establecido mediante la Circular Externa 028 de 2014 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

A continuación, resaltamos los hechos significativos del año 2021 que fortalecieron nuestro modelo de Gobierno así:

1. La Junta Directiva aprobó la reforma del Código de Buen Gobierno, con el fin de acoger recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas.
2. La Junta Directiva de ALMAVIVA aprobó la reforma del Reglamento Interno de la Junta Directiva.
3. Implementación por parte de ALMAVIVA y sus filiales de la presentación del Informe Anual de Gobierno Corporativo a la Junta Directiva y posteriormente a la Asamblea General de Accionistas.
4. Actualización de la página web de ALMAVIVA con el fin de cumplir con los presupuestos de transparencia de la información financiera y no financiera.
5. Transmisión a la Superintendencia Financiera de Colombia del Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas 2021, el cual reflejó la evolución de adopción de las recomendaciones del “Código País” hecha por ALMAVIVA S.A. Este reporte se encuentra publicado en la sección de Transparencia en nuestra página web www.almaviva.com.co.

Estructura de Propiedad de ALMAVIVA.

El capital de ALMAVIVA S.A. a 31 de diciembre de 2021 estaba representado en un total de #4.034.600 acciones ordinarias en circulación, de valor nominal de \$100,00 cada una, siendo los siguientes sus accionistas principales: Banco de Bogotá (94.9%), corporación Banco de Bogotá para el Fomento de la Educación (4.1%), Banco de Bogotá (Nassau) Limited. (0.8%), otros accionistas (0.2%).

Dos de los miembros de la Junta Directiva de ALMAVIVA S.A. poseen acciones de manera directa que representan el 0.0001235% de los derechos de voto, así:

Miembro	Acciones
Alfonso de la Espriella Ossio	3 acciones
Germán Michelsen Cuéllar	2 acciones

Durante el año 2021 no se realizaron negociaciones de acciones en las que hicieran parte los miembros de la Junta Directiva, la Alta Gerencia y demás administradores de la sociedad. Adicionalmente no se presentó ningún acuerdo entre accionistas que fuera de conocimiento de ALMAVIVA y no se registraron acciones propias en poder de la compañía.

Estructura de la Administración de ALMAVIVA.

Revisor Fiscal
KPMG S.A.S.

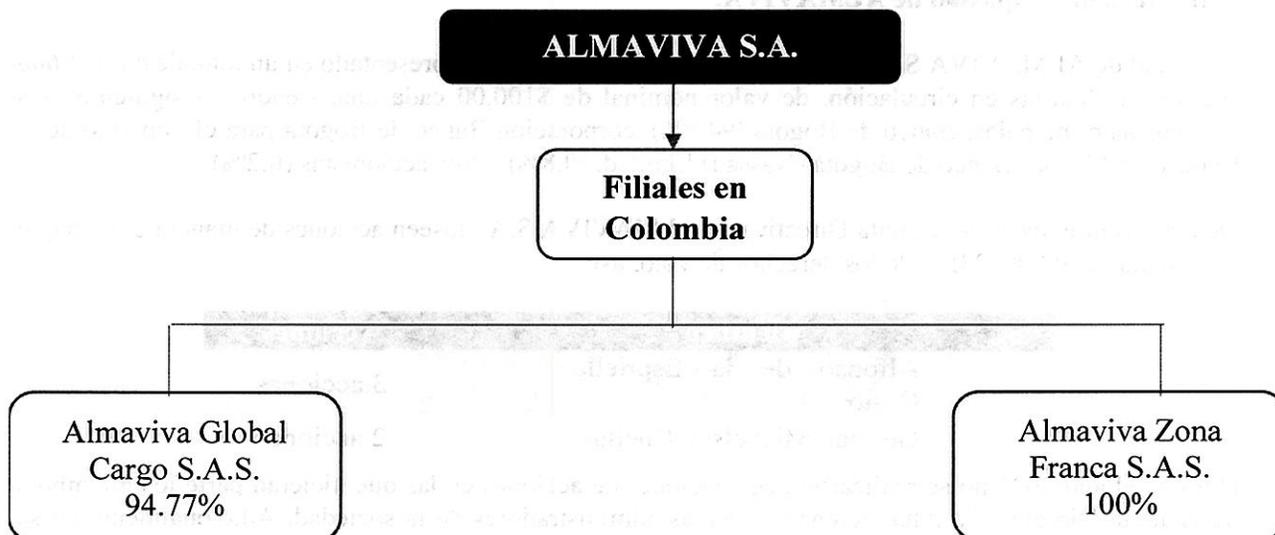
Alta Gerencia

La Alta Gerencia representa el tercer nivel en la estructura de gobierno corporativo de la compañía. Está a cargo del giro ordinario de los negocios y de la concepción, ejecución y seguimiento de los objetivos y estrategias, siguiendo los lineamientos fijados por la Junta Directiva.

Alta Administración	
Presidente	Iván Rodríguez Carrizosa
Vicepresidente Jurídico/ Secretario General	Camilo Cortés Duarte
Vicepresidente Comercial	Luis Alberto Colmenares
Vicepresidente De Operaciones	Mauricio Vélez López de Mesa
Vicepresidente de Administración Y Proyectos	Cesar Díaz Rocha
Vicepresidente Financiera	Amanda Cecilia Durán Casas
Gerente De Gestión Humana	Norma Cecilia Perdomo Mora

Estructura de propiedad

ALMAVIVA S.A. cuenta actualmente con dos filiales en Colombia respecto de las cuales tiene participación directa así:



La Junta Directiva establece anualmente un plan de reuniones, reuniéndose de manera ordinaria una vez al mes y extraordinariamente las veces que sean necesarias, lo cual le permite desarrollar a cabalidad sus funciones.

Así mismo, la Junta Directiva tiene un Comité de Auditoría conformado por tres (3) de los cinco (5) miembros principales de la Junta Directiva, el cual funciona bajo su dirección y dependencia.

Durante el año 2021 se pagaron honorarios a los –directores por \$94,4 millones por concepto de asistencia a las reuniones de la Junta y de su Comité. El índice de asistencia para el año 2021 de los miembros principales de la Junta Directiva fue de 90% y de los miembros del Comité de Auditoría fue de 93%.

Comité de Auditoría

Luis Fernando Pabón Pabón

Pedro de Brigard Pombo

German Michelsen Cuéllar.

Secretario General

Camilo Cortés Duarte

Defensor del Consumidor Financiero.

ALMAVIVA S.A. cuenta con un Defensor del Consumidor Financiero, el cual fue reelegido por la Asamblea General de Accionistas en sesión celebrada el 19 de marzo de 2021, institución orientada a la protección especial de los consumidores financieros, quien ejerce con autonomía e independencia sus funciones tales como:

1. Atiende de manera oportuna y efectiva a los consumidores financieros.
2. Conoce y resuelve en forma objetiva y gratuita para los consumidores, las quejas que estos le presenten.
3. Actúa como conciliador entre los consumidores financieros y ALMAVIVA S.A.
4. Es vocero de los consumidores financieros ante ALMAVIVA S.A.
5. Efectúa recomendaciones a ALMAVIVA S.A. relacionadas con los servicios y la atención al consumidor financiero.
6. Propone a las autoridades competentes las modificaciones normativas que resulten convenientes para la mejor protección de los derechos de los consumidores financieros.

Defensor del Consumidor Financiero

Principal: Álvaro Julio Rodríguez Pérez.

Suplente: Alejandro Andrés Gómez Montoya.

Revisoría Fiscal

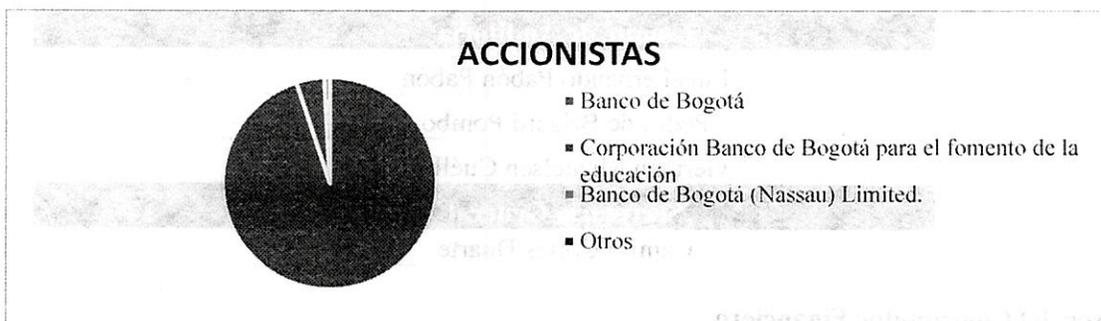
La sociedad tiene como órgano de control de la Administración, un Revisor Fiscal el cual es elegido por la Asamblea General de Accionistas. El Revisor Fiscal tiene el derecho y el deber de inspección sobre todos los actos de administración de ALMAVIVA y sus filiales y debe proveer lo conveniente para que se cumplan estrictamente las Leyes, Estatutos, reglamentos y resoluciones de la Junta Directiva, de la Superintendencia Financiera de Colombia, así como de la Asamblea de Accionistas.

ÓRGANOS DE GOBIERNO

Asamblea General de Accionistas

Nuestra estructura de gobierno corporativo está encabezada por la Asamblea General de Accionistas, órgano que orienta y supervisa las operaciones de ALMAVIVA S.A., y por consiguiente de la actuación de la Junta Directiva y la Administración.

El capital de ALMAVIVA, al cierre de diciembre de 2021, está representado en un total de 4.034.600 acciones ordinarias, de propiedad de 6 accionistas. Los accionistas principales son:



Junta Directiva

La Junta Directiva es el máximo órgano administrativo de ALMAVIVA S.A., está conformada por profesionales con profundo conocimiento y amplia experiencia, que cumplen a cabalidad con los criterios establecidos por la sociedad. Así mismo cuenta con un asesor permanente que gracias a su trayectoria y experiencia brinda un gran aporte a la organización.

Los miembros de la Junta Directiva fueron elegidos por la Asamblea General de Accionistas, en sesión ordinaria celebrada el 19 de marzo de 2021, contamos con cinco miembros principales y sus suplentes personales, la mayoría de ellos son miembros independientes así:

Miembros Principales	Miembros Suplentes
Alfonso de la Espriella Ossio.	Ernesto José Caballero Morales
Luis Carlos Arango Vélez	Jorge Enrique Camacho Matamoros
Luis Fernando Pabón Pabón	Juanita Cubides Delgado
Pedro de Brigard Pombo	Felipe Mazuera Gómez
German Michelsen Cuéllar.	Mauricio Fonseca Saether
Asesor de la Junta Directiva	
Rafael Arango Calle	

El proceso de evaluación de candidatos para la Junta Directiva no contempla criterios de discriminación y actualmente contamos con la participación de una mujer. Nuestro modelo de gobierno no contempla la presencia de ejecutivos como miembros de la Junta Directiva.