

INFORME DE GESTIÓN 2020

Presentado por el presidente de Almaviva
Dr. Iván Rodríguez Carrizosa



Bogotá, febrero 15, 2021

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 2020. 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.

El presente informe incluye las principales cifras consolidadas y el marco de gobierno corporativo que rige a Almaviva y sus filiales, presenta la gestión y principales logros teniendo en cuenta seis dimensiones estratégicas: Cliente, Crecimiento Sostenible, Control de Riesgo, Capacidad Analítica y Transformación Digital, Control de Gasto y Excelencia Operativa y Colaboradores y Sociedad. Así como los resultados financieros en detalle.

2020 fue un año desafiante, que supuso grandes retos para las empresas pero que también nos dejó enseñanzas y oportunidades. La crisis económica y social generada por la pandemia de COVID-19 impactó con mayor intensidad a nuestros clientes del sector automotriz y licores con la suspensión total o parcial de sus actividades y como consecuencia de esto nuestros ingresos totales cayeron un 15% con respecto al año anterior lo que impactó de forma negativa el resultado financiero del periodo.

Nuestra prioridad durante este difícil año fue cuidar, sostener y mantener la compañía operando, e igualmente atrayendo nuevos clientes dentro de las oportunidades comerciales que se adelantaron, al tiempo que protegimos nuestra gente. Para cumplir con lo anterior, se implementaron los Comités de Eficiencias y Comité de Continuidad del negocio con el objetivo de hacer seguimiento estricto a la optimización de costos, a la operación y a la salud de nuestros colaboradores.

Finalizamos 2020 con resultados impactados negativamente por la pandemia e iniciamos 2021 con un plan estratégico enfocado y con prioridad en diversificar canales, sectores y segmentos de venta, ampliando nuestra cobertura en los frentes de alimentos, financiero, e-commerce, hogar, farmacéutico y agroquímico, persiguiendo además la desconcentración del ingreso por la ciclicidad de muchos de los clientes actuales. Además, continuaremos con la estrategia de control, cero SAROS y optimización de costos.

Quiero expresar mi agradecimiento a todo el personal de Almaviva y a sus familias porque a pesar de las dificultades propias de la pandemia y la incertidumbre generada por el COVID-19, trabajaron con el compromiso, profesionalismo y pasión habitual para cumplirle a nuestros clientes a quienes también agradecemos su confianza y lealtad. Gracias a nuestros proveedores por su apoyo y un profundo agradecimiento a la Junta Directiva, y cada uno de sus miembros, por su dedicación y soporte y a los accionistas por permitir el avance que a continuación se detalla.



Contenido

Clientes

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

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



Clientes

El avance tecnológico en búsqueda de eficiencias, la incansable búsqueda por reducción de los costos logísticos originados por la crisis económica actual y, sobre todo, el agresivo avance de proveedores de servicios logísticos en Colombia es un constante reto que sumado a la condición de pandemia nos obliga a desarrollar estrategias eficientes para retener y desarrollar nuevos mercados.

De igual forma, el valor de una marca y su servicio pierde cada día relevancia dando paso a procesos de decisión donde el componente de costo alcanza en muchos casos más del 80% del factor decisivo, por lo que ofrecer a nuestros clientes servicios de valor agregado y sobre todo servicios integrados es nuestro reto. Debemos ofrecer a nuestros clientes “peace of mind” o paz mental, lo cual logramos a través de procesos certificados que se traducen en la seguridad de la cadena logística.

Vendemos seguridad y buscamos clientes capaces de valorar este gran atributo por encima de cualquier otro; nuestro modelo de gobierno, principios corporativos y éticos, nuestros entes de control, nuestro respaldo son la punta de lanza comercialmente hablando y de manera coherente buscamos clientes dispuestos a encontrar valor por medio de eficiencias en modelos logísticos por encima de reducción de costos y/o márgenes que ponen en riesgo los negocios.

Buscamos negocios a largo plazo, sostenibles, únicos y sobre todo rentables, nuestra estrategia data de años atrás donde el factor común es y ha sido enfocada en los atributos mencionados, así como a través de nuestra experiencia en Colombia, años de tradición y amplio conocimiento en múltiples sectores para ser capaces de retener nuestros clientes base y ampliar nuestra participación con nuevos clientes rentables. Para ello hemos y seguiremos trabajando fuertemente en presentarnos como un aliado y un socio de negocio más que un simple operador logístico. Con esto, el desafío sigue siendo la sustitución de ingresos rentables por lo cual hemos tomado y seguiremos tomando decisiones sobre negocios deficitarios, en los cuales no seamos capaces de llegar a nuevos acuerdos comerciales justos para las partes. Igualmente buscamos diversificar la concentración de nuestra base de Clientes Pareto protegiéndolos por medio del servicio y seguimiento, pero buscando ampliar con nuevas relaciones comerciales, principalmente en segmentos empresariales y grandes pymes, así como diversificar sectores sin perder nuestro posicionamiento en tecnología, licores, agro y automotriz pero si desarrollando sectores emergentes y de gran crecimiento como consumo, hogar, salud, higiene, agro, farmacéutico entre otros.

Mantener un equipo comercial eficiente y optimizado, definir acciones tácticas para un posicionamiento estratégico, ofrecer un servicio consultivo de valor, definir claramente nuestro modelo de negocio y precisar estrategias para desarrollar mercados, han sido nuestros propósitos, con la finalidad de crear, profundizar y ampliar la relación con clientes. Alrededor, mucho seguimiento y fortalecimiento de nuestra Área de Servicio al Cliente, permitiéndonos permanecer cerca, atentos y trabajar fuertemente en las mejoras que nuestros clientes demandan.

Durante este año retador, nuestros principales logros fueron:

- Nuevos ingresos por \$14,577 millones correspondiente a la adquisición y venta cruzada con nuevos clientes lo que significa 11% por encima de 2019
- 57 nuevos clientes como parte de la estrategia de nuevos negocios
- Retención de los clientes clave de la compañía
- Recuperación de clientes perdidos
- Renegociación de tarifas para clientes deficitarios
- Adjudicación de clientes de nuevos canales e-Commerce
- Se implementó la estrategia de nuevos negocios acorde con las circunstancias:
Se hicieron 6 webinar



Se hicieron 667 contactos comerciales / 67% (nuevos)

Se presentaron 253 oportunidades

Se lograron 38 cierres por \$6,620 millones

- Administración positiva de 31 solicitudes de alivios comerciales producto de la pandemia sin pérdida de clientes.
- Aumento de la participación de ocupación de almacenamiento mediante desarrollo de clientes nuevos y actuales pasando de 42% a 75%
- Mejora en el indicador de satisfacción de clientes alcanzando 88%
- Desarrollo de 10 clientes clave producto del plan comercial alcanzando \$8,000 millones de ingresos
- Mejora en la participación de mercado para productos financieros alcanzando \$7,700 millones año

Crecimiento sostenible

La clave del crecimiento sostenible es un plan. Durante años hemos definido un plan de trabajo con base en seguimiento y enfocado en identificar los clientes que valoran los atributos que ALMAVIVA y sus filiales ofrecen.

Para lograrlo fue necesario también realizar los ajustes comerciales necesarios en aquellos clientes que presentan por alguna razón, un desequilibrio económico, un riesgo por contratos desequilibrados o débiles criterios de decisión basados únicamente en precios, este esfuerzo ha sido necesario para ir construyendo bases para ingresos rentables y sostenibles en los que seamos capaces de capitalizar al máximo cada peso con rentabilidad. Adicional, la diversificación de clientes, canales, segmentos y sectores es y sigue siendo clave con la finalidad de atomizar la concentración en clientes del segmento corporativo.

La tecnología y procesos eficientes fueron definitivos para el desarrollo del plan de fidelización de clientes y también el pilar fundamental para retener y crecer de manera sostenible los ingresos. Hemos sido capaces de promover los planes de modernización definidos y poco a poco, capaces de comunicar los atributos y valores que esto va a generar en el mediano y largo plazo. Hemos utilizado como atributos de venta nuestras nuevas plataformas para la administración de inventarios; el manejo eficiente de los procesos de nacionalización, nuestras mejoras internas en procesos por medio de SAP y adelantado los proyectos a corto plazo que vienen como la digitalización de canales digitales comerciales, el e-Commerce como modelo en desarrollo y nuestros planes con la implementación próxima de nuestro TMS específicamente para transporte y distribución. Todo esto nos ha permitido trabajar negocios potenciales por más de \$13,000 millones en el año año y en aumento mediante la expansión de la fuerza comercial y su productividad, utilizando las inversiones y mejoras tecnológicas.

Nuestras principales actividades para garantizar el crecimiento sostenible han sido:

- Ampliación de la planta comercial para fortalecer la gestión en ciudades con potencial de desarrollo con 7 nuevos recursos: Bogotá, Costa, Oriente y Eje Cafetero y Occidente
- Sinergias corporativas y plan de trabajo con el Banco de Bogotá para la adquisición y desarrollo de clientes clave para lo cual desarrollamos el siguiente plan de trabajo:
 - ✓ Tour de operaciones en Almaviva
 - ✓ Capacitaciones de producto
 - ✓ Reunión con el equipo de 360
 - ✓ Reunión con el equipo de Microcrédito
 - ✓ Reuniones de trabajo con DALE



- ✓ Definición de duplas de trabajo
- ✓ Presentación de la estrategia 2021
- ✓ Actualización de canales de comunicación
- ✓ Primera reunión con el segmento Corporativo
- ✓ Reunión microfinanzas - proyecto recaudo electrónico

Control del riesgo

Almaviva tiene como política interna propender por el control del riesgo para toda la cadena de valor y aliados estratégicos, a través del seguimiento y fortalecimiento realizado en los últimos tiempos de los sistemas de gestión de riesgos implementados, los cuales tienen definidas políticas y metodologías establecidas por el Grupo Aval y alineadas a los marcos normativos vigentes para:

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

Almaviva y sus filiales en su estructura organizacional cuentan con la Dirección de Gestión de Riesgos encargada de la implementación y administración de los sistemas de gestión de riesgos, así como de una adecuada cultura de prevención de los riesgos, que permiten mediante el modelo de las tres líneas de defensa, lograr una gestión integral para beneficio de sus accionistas, empleados, clientes y demás partes interesadas.

Gestión del Riesgo operativo (SARO)



Almaviva cuenta con un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) implementado de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia. Este sistema constituye un conjunto de elementos que facilitan a las Entidades vigiladas la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo operativo a fin de minimizar los impactos económicos, legales y reputacionales que de éstos se derivan.

El perfil de riesgo operativo de Almaviva se mantiene dentro de la tolerancia al riesgo aprobada por la Junta Directiva. Continuamos generando estrategias de mejoramiento continuo para el sistema y desde el inicio de la pandemia por Covid-19 se han tomado las acciones preventivas y correctivas para lograr mantener los niveles aceptables de riesgo en todas nuestras operaciones. La evolución de las cifras resultantes de cada actualización del perfil de riesgo operativo durante los periodos terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2020 se muestra en el siguiente cuadro:

31 de Diciembre de 2019				31 de Diciembre de 2020			
Procesos	Riesgos	Causas	Controles	Procesos	Riesgos	Causas	Controles
22	71	372	394	25	28	67	589



Durante 2020 Almaviva realizó esfuerzos importantes en el fortalecimiento de la gestión del riesgo operativo logrando la disminución en un 32% de los eventos ocurridos respecto al 2019. Las principales acciones implementadas en el año corresponden al reporte análisis de causa raíz de los eventos más robustos que ayudaron a la definición de planes de acción focalizados en los temas relevantes, seguimientos oportunos a las recuperaciones con las compañías de seguros, empleados y proveedores, capacitaciones al personal sobre temas normativos y operativos, mejoramiento en la calidad e integridad de la información de la base de eventos de riesgo operativos, implementación del Comité mensual de SAROS liderado por la Vicepresidencia Financiera, entre otros.

En 2020 a raíz de la contingencia por el Covid-19 se constituyó el Comité de Atención de Emergencias (Comité Técnico de Continuidad) para dar cumplimiento con lo establecido en la Circular Externa 008 de marzo de 2020 emitida por la Superfinanciera, el cual ha permanecido abierto desde el inicio del aislamiento preventivo. Es presidido por Presidencia, con participación de los vicepresidentes, Gerente de Gestión de Humana, Oficial de Cumplimiento, gerentes regionales; corresponde, además, al escenario donde se evalúa la situación de la compañía a nivel de medidas de prevención, reporte de casos de contagio, acciones a nivel operativo y financiero para mantener la compañía operando a pesar de las limitaciones que generó la pandemia.

Durante el 2020 se fortaleció el Plan de Continuidad del Negocio con la actualización del Análisis de Impacto del Negocio, definición de planes de contingencia y continuidad para clientes significativos y definición del cronograma de visitas a proveedores críticos, actualización del Marco del Plan de emergencias, revisión de los Planes Operativos Normalizados (PON) y los análisis de vulnerabilidades de 12 sedes a nivel nacional.

En todas las sedes se realizaron simulacros de autoprotección reforzando en el personal el modo de actuación en caso de una emergencia. Para el manejo de la pandemia por COVID-19, el área de Seguridad y Salud en el Trabajo implementó inspecciones de bioseguridad para identificar desviaciones en el cumplimiento de los protocolos, se continuó con la campaña de comunicaciones para fortalecer la cultura de autoprotección y se construyó una base de datos con la trazabilidad de los casos positivos y de aislamiento preventivo.

Prevención del Riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo (SARLAFT)

Dentro del 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), plasmadas en los manuales, procedimientos y metodologías adoptadas para este fin, para 2020 se presentan resultados satisfactorios en la gestión adelantada, y la ausencia de eventos relacionados con el SARLAFT para este periodo:



- Fortalecimiento de los seguimientos a nivel de operaciones inusuales derivadas de la pandemia por Covid-19.
- Activación del repositorio de la documentación de clientes, fortaleciendo el control y seguimiento de las vinculaciones y actualización de información del 81%, el más alto de los últimos años.
- Durante el 2020 Almaviva, ni sus filiales, socios, accionistas y empleados estuvieron involucrados con eventos relacionados con LA/FT.
- La administración del riesgo LA/FT se mantiene bajo los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, el Grupo Aval y Casa Matriz.
- El perfil de riesgo SARLAFT se mantiene en el nivel de tolerancia aprobado por Junta Directiva.

- Se realizó la presentación oportuna de los informes y reportes exigidos por la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) y se suministró a los entes de control y autoridades competentes la información requerida de forma oportuna.
- 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 94% y eficacia del 100%.

Finalmente, es de señalar que el Almaviva reitera su compromiso de continuar con una adecuada gestión de riesgo con relación a los temas de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo, como parte de su Responsabilidad Corporativa.

Prevención del Riesgo de Soborno y Corrupción (ABAC)



La corrupción constituye un riesgo reputacional para Almaviva y sus filiales, sus colaboradores, proveedores, clientes, accionistas y en general el escenario de sus negocios. Consciente de estas consecuencias, la Compañía está comprometida con la política de cero tolerancia frente a este delito en cualquiera de sus modalidades y en 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 durante 2020 continuó con el fortalecimiento de la Política Anticorrupción, formalizando y capacitando a los colaboradores sobre los lineamientos, procedimientos, instructivos y formatos para el otorgamiento de donaciones y patrocinios, identificación, evaluación y manejo de conflictos de interés, limitaciones para la recepción y entrega de regalos por parte de nuestros colaboradores; evaluación del nivel de riesgo ABAC para nuestras Terceras Partes Intermediarias (TPI's), negocios conjuntos, entre otros.

Se implementaron nuevas herramientas para el monitoreo de operaciones, se realizó la campaña anual de actualización del reporte de conflicto de interés y nuestro programa de capacitación anual a través de diversas estrategias para todos los colaboradores de la Compañía sobre los riesgos ABAC. Promovemos en nuestros accionistas, 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, es evaluado a través de revisiones periódicas de entes de control internos y externos.



Según lo definido en el plan de trabajo anual se cumple con el monitoreo rutinario de segundo nivel y adicionalmente se continua con el seguimiento sobre los privilegios que se otorgaron debido a la contingencia declarada por el COVID 19 para el acceso a los aplicativos Core del negocio y a las diferentes plataformas tecnológicas de procesamiento de información.

Para 2021 se tiene presupuestada la adquisición de herramientas tecnológicas que permitirán un mayor control de la información que se maneja a través de correos electrónico y dispositivos móviles, así como facilitar y fortalecer el monitoreo de segundo nivel realizado por el área de Seguridad de la Información.



Control del gasto y excelencia operativa

Durante este año tuvimos que enfrentar grandes retos ante la emergencia sanitaria por el COVID-19 y del Huracán IOTA por lo que debimos tomar decisiones e implementar estrategias para mantener el negocio y la operación. Se implementaron iniciativas de optimización de costos y gastos operativos, se adecuaron las sedes para la implementación de los protocolos de bioseguridad y se actualizaron y potencializaron los sistemas de información y control.

A continuación, las actividades claves desarrolladas para cada uno de los servicios:

Almacenamiento

1. La estrategia fue mantener la compañía operando al tiempo que se tomaron acciones para mantener el costo bajo control, para esto desde el Comité de Eficiencias se definieron iniciativas de ahorro por \$647 millones:

Servicio/ Regional	Ahorro Año	Principales iniciativas
Occidente	\$181	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de estibas, cambio de Layout y cambio de montacargas en Buenaventura. • No cobro de recuperación de estibas en Buga. • Reducción costos de arrendamiento en Palmira
Norte	\$163	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de modelo de maquila y devolución estibas arrendadas en Barranquilla PIC • Arreglo de montacargas propios y reducción vigilancia en Bosque • Reducción costo de arrendamiento en Santa Marta ZF
Bogotá y Centro	\$106	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción costos de maquila y operarios montacargas en San Carlos II • Reducción costos de vigilancia en Espinal • Disminución servicios públicos y montacargas en ZF
Antioquia y oriente	\$84	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de bodega de Manizales • Disminución arriendo bodega Rionegro • Procesos de estampillado con personal propio en toda la regional.
Centralizada	\$112	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de proveedor de combustible montacargas a nivel nacional • Sinergias de costos entre distribución y almacenamiento

2. Se adecuaron las bodegas de Envigado, Cali y Barranquilla con inversiones por \$156 millones para la apertura en los negocios de e-commerce.
3. Se desarrollaron nuevos modelos de almacenamiento tipo eco-bodegas en carpas durante el mes de julio y octubre, lo cual permitió rentabilizar los espacios en los patios de zona franca como solución eficaz y económica a nuestros clientes.
4. Se ejecutó la actualización de la herramienta tecnológica para la Administración de Centros de Distribución y Almacenamiento (WMS - BLUE YONDER) en San Carlos II en los meses de julio a noviembre, que permitió lograr un óptimo resultado en cuanto a gestión y manejo de los inventarios Este sistema fue implementado con éxito en un Centro de Distribución con más de 20.000m² para el manejo de inventarios por valor aproximado de \$80.000 millones. A



su vez se diseñó el plan de expansión del sistema para implementarlo en las principales sedes del país durante el 2021.

5. Buscando potencializar la gestión en los desarrollos logísticos aplicados a nuevas tecnologías y fortalecer los procesos de capacitación en el mes de noviembre la compañía inauguró su primer laboratorio logístico llamado ALMALAB en 200m² el cual permitirá que las nuevas necesidades de los clientes respecto a las aplicaciones del WMS y el TMS puedan ser probadas en un espacio real simulando un centro de distribución. La inversión equivalente a \$113 millones en el montaje del laboratorio apoyará los procesos de formación y capacitación de los empleados en la compañía para facilitar el uso de las herramientas en su entorno real.

Aduana

1. La Agencia de Aduanas de ALMAVIVA S.A. fue autorizada por la DIAN como OPERADOR ECONOMICO AUTORIZADO en categoría de seguridad y facilitación mediante Resolución 1069 del 17 de febrero de 2020.
2. A consecuencia de la emergencia sanitaria el producto tuvo una afectación importante en los resultados financieros, sin embargo, se materializaron estrategias que permitieron mitigar estos resultados a través de un análisis de cargas laborales, tiempos y movimientos, acompañado de un rediseño de la operación aduanera lo que permitió un ahorro mensual de \$88 millones y reducir la pérdida que se venía presentando.

Servicios Financieros

1. En el año 2020 se emitieron Certificados de Depósito de Mercancías y Bonos de Prenda a 117 clientes, lo que representó un aumento del 30% respecto a los resultados del año 2019 y corresponde a la cifra más alta de ingresos obtenida por este servicio en los últimos 5 años.
2. En el año 2020 incursionamos en emisión de títulos sobre productos no tradicionales, tales como medicamentos e instrumentos hospitalarios, alcoholes y aceites vegetales de palma y palmiste, ofreciendo una solución financiera alternativa para empresas del sector real que, a causa de la pandemia, presentaron algún grado de deterioro en su situación financiera y no pudieron acceder a créditos tradicionales sin el otorgamiento de garantías reales adicionales.

Gestión Documental

1. Se realizó el proceso de Inventario, Depuración y Digitalización de las carpetas comerciales de 261.000 clientes, más de 6 millones de imágenes digitalizadas, con un ingreso aproximado de 1.400 millones.
2. Se implementó el Software Datacenter de Almaviva para ofrecer a los clientes servicios gestión documental.

Consultoría

1. Se cotizaron 99 Clientes con ofertas de alta posibilidad de \$257 millones
2. Se cerró el primer negocio de Consultoría por \$48 millones (en ejecución)

Transporte y Distribución

1. Se implementó desde enero del 2020 el Comité de Eficiencias en conjunto con el área financiera y donde se realizó el seguimiento a la entrega de la bodega de Madelena junto con el equipo de montacarga, así como el cambio de modelo de distribución a



flota tercerizada, estas acciones que generaron un ahorro para Almaviva Global cargo por \$518 millones.

2. Durante el año 2020 se desarrolló y ejecutó un plan de choque para el servicio de Distribución con el objetivo de controlar la rentabilidad del negocio y fortalecer sus procesos para garantizar el ingreso de nuevos clientes en este servicio.
3. En la evaluación del negocio se hizo una reestructuración de la estructura de personal, se evaluó el modelo de gobierno, se definieron y ajustaron los procesos internos de la compañía, se evaluaron y gestionaron algunos de los clientes con mayor pérdida.
4. Se diseñó y seleccionó el proveedor que nos va permitir aplicar una nueva herramienta para fortalecer la trazabilidad y la planeación de las entregas con el software TMS que será aplicado en los clientes actuales y nuevos durante el 2021 con una inversión anual de más de \$300 millones.
5. Se llevó a cabo la implementación del control de Discrepancias, asegurando el seguimiento de los SAROS, los descuentos oportunos y la gestión sobre las recuperaciones. Además de la generación del expediente de viaje directamente desde el sistema operativo Silogtran que permite mejorar el seguimiento y control en la liquidación de fletes de la empresa.
6. Como parte del plan de choque y en el desarrollo de la nueva reestructuración en Global para Distribución, se fortalecieron los procesos y la estructura para garantizar el control en el manejo de recaudo de dinero para el servicio de TAT, logrando que desde el mes de abril hasta la fecha no se hayan generado SAROS, mensuales por concepto de diferencias en recaudo en las 7 sucursales donde opera el servicio.

Carga Internacional

1. Se cumplió el presupuesto de ingreso asignado en un 95% debido a que se logró mantener el baseline con clientes, se implementaron estrategias como la “campana orígenes” para atraer nuevos negocios en las rutas Asia, Europa y Estados Unidos
2. Se obtuvo una disminución de los costos operativos de 10% respecto al año anterior debido a las mejoras en tarifas y vinculación de nuevos aliados posicionados en las rutas más frecuentes.

Comité de Eficiencias

Con el propósito de implementar una estrategia de control de costos y gastos de la compañía durante el 2020, con la ayuda el equipo de Sinergias corporativas del Banco de Bogotá, Almaviva homologó e implementó el esquema de Comité de Eficiencias, cuyo objetivo se centró en generar una cultura interna del ahorro, eficiencia y control del costo y gasto presupuestado para la compañía, específicamente Almaviva SA y Global Cargo SAS, estrategia que se ejecutó a través del monitoreo semanal del costo y gasto y de la generación de iniciativas de ahorro, siendo esta de gran utilidad para monitorear, contener y capitalizar algunos efectos de la Contingencia COVID 19 y a su vez, preparar a la compañía para un control sistematizado más robusto a través del ERP SAP implementado al cierre del año 2020.



El comité en cifras:

CONCEPTO	ALMAVIVA	GLOBAL CARGO
Presupuesto Gestionable en el comité	\$ 113.581	\$ 9.738
Gasto Real cuentas del comité	\$ 101.006	\$ 6.753
Subejecución Gasto vs PPTO del comité	\$ 12.576	\$ 2.985
Meta de Ahorro	\$ 1.450	\$ 1.290
# de iniciativas capturadas	109	25
Ahorros capturados en cuentas del gasto	\$ 4.133	\$ 1.616
Ahorros capturados en cuentas del ingreso	\$ 390	\$ 164
Descuentos arrendamientos NIFF 16	\$ 390	\$ 0
Gestión de beneficios gobierno – Contingencia COVID19	\$ 0	\$ 164
Monto de presiones identificadas y materializadas.	\$ 2.825	\$ 99
Impacto Neto del comité (Ahorros – Presiones)	\$ 1.698	\$ 1.682

Cifras en Millones de Pesos



Nuestros Servicios



El gráfico describe la oferta de valor al cliente, representada en el cumplimiento de la cadena logística acorde con la demanda de servicios de nuestros clientes. Hemos logrado un portafolio que con seguridad satisface integralmente los requerimientos, incluso en el nuevo servicio de gestión documental.

Estamos autorizados para expedir certificados de mercaderías y bonos de prenda, servicios tradicionales que siguen vigentes y que hemos incrementado, aprovechando nuestra estructura a nivel nacional y respondiendo a la necesidad de cobertura y garantía que los clientes nos solicitan.

Cobertura

Tenemos presencia en 31 ciudades, 2 fronteras y 4 puertos principales:



Capacidad de análisis y transformación digital

Aun en tiempos difíciles como los actuales, continuamos trabajando en entregar a nuestros clientes la mejor experiencia de servicios, implementando soluciones de vanguardia en su cadena de suministro.

La situación de pandemia para el año 2020, propuso un reto de gran envergadura para Almaviva, ya que debió garantizar que con la tecnología existente se mantuvieran las operaciones de los clientes, a través de la conectividad y trabajo desde casa, adicional a que lograra implementar sus proyectos estratégicos ERP SAP y el sistema de manejo de inventarios Blue Yonder, asegurando la ruta de transformación definida.

Soluciones para clientes en Almacenamiento

Almaviva ha incursionado de manera exitosa para el año 2020, en la implementación de soluciones que permiten a nuestros clientes tener mayor visibilidad de sus inventarios. De igual manera estamos

Soluciones Logísticas Integrales.



implementando soluciones de hardware que permiten referenciar los productos de nuestros clientes y hacer más eficientes los procesos de almacenamiento y despacho.

A pesar de la situación de pandemia producto del Covid-19, Almaviva logró implementar estas soluciones, asegurando cumplir con todas las etapas del proyecto y en trabajo virtual se logró articular los equipos para llegar a la salida en vivo el 20 de julio de 2020.



Blue Yonder es uno de los más avanzados sistemas para el manejo de inventarios de la industria logística. Se ubica en el 4 cuadrante e Gardner como el más innovador en procesos de almacenamiento. Provee a los clientes visibilidad de sus mercancías y los procesos al interior de las bodegas. Sale en vivo en julio de 2020 en la bodega de San Carlos2, convirtiéndose así en la bodega con mayor innovación para Almaviva.

La información obtenida del sistema en el flujo logístico permite análisis y generación de indicadores claves en la toma de decisiones.



Cubiscan es la herramienta de levantamiento de información descripción y medidas de productos (conocida como huellas en el ámbito logístico), que adquiere Almaviva para entregar a sus clientes la posibilidad de tener una maestra logística. Esta información y su recopilación es vital para el proceso logístico ya que permite almacenar y despachar de manera eficiente pues al tener las medidas de los productos hace que su ubicación tanto en la estantería como en los camiones sea adecuada.

Este dispositivo se adquirió en el año 2020 y ha generado valor a las operaciones donde se ha usado.

SAP como base para la toma de decisiones estratégicas.

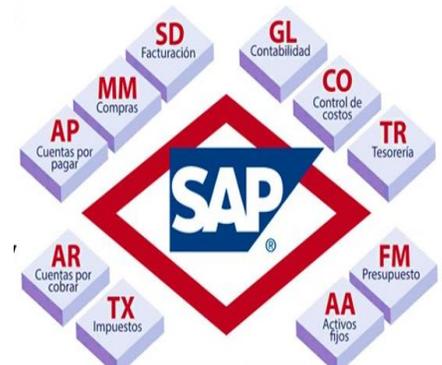
En el mes de noviembre del 2020 se logra implementar ERP SAP. La situación de pandemia no fue obstáculo para lograr salir en vivo con todos los procesos para Almaviva y sus filiales. Sin duda alguna SAP representa una de las más robustas plataformas en la planeación financiera de las compañías y por ende estratégica en la toma de decisiones para la compañía.

El alcance de la implementación de SAP en Almaviva a partir del Global template entregado por el Grupo Aval son los módulos GL, CO, TR, FM, AA, AR, TX, AP, MM, SD.

Un gran paso en la generación de información oportuna.

Esto significa controlar las cifras, control del presupuesto, además, entregar a los clientes sus facturas a tiempo y correctas. Para los proveedores que son clave en nuestro servicio, esta implementación nos permite controlar los pagos comprometidos

A nivel de Proyectos con clientes dentro de la organización, SAP representa la posibilidad de tener análisis de la información de cada cliente, donde presentar una oferta económica será más eficiente y competitiva.



Soluciones Logísticas Integrales.



Continuamos el camino de la innovación y transformación en el negocio de transporte con el TMS (Transport Management System).

Para Almaviva Global Cargo, y su división de transporte y distribución, hemos definido en 2020 nuestra ruta digital a través del sistema Unigis, que representa una solución de trazabilidad y visibilidad de transporte de las más completas de la industria.

En 2021 se implementará el TMS (Transporte Management System), el cual permitirá entregar mayor visibilidad del servicio, establecer controles efectivos y mejorar la percepción del cliente. Durante el año 2020 se seleccionó el proveedor que nos acompañará en esta implementación. Actualmente se cuenta con el sistema de Administración de Transporte llamado Silogtran el cual se integrará con el TMS. Este sistema ha sido repotenciado durante el 2020, generando mayores controles en diferentes etapas del monitoreo de transporte y la facturación.



Colaboradores

Almaviva y sus filiales cerraron el año con un total de 1478 colaboradores, empleados directos 1029, 346 empleados temporales y 56 aprendices SENA. 58% personal masculino y 42% femenino.

Manejo de la pandemia

Este año fue retador debido a la pandemia generada por el COVID-19, dado que nuestra operación fue clasificada como prioritaria y vital y desde el mes de marzo debimos implementar las normas definidas por el gobierno nacional y autoridades de salud tales como suministro de elementos de protección, definición, divulgación y certificación de protocolos de Bio seguridad y movilidad tales como: protocolo de lavado de manos, de distanciamiento social, de limpieza y desinfección de zonas comunes y herramientas, protocolo de aforo en oficinas y zonas comunes, definición de condiciones y políticas para trabajo en casa, definición de políticas de trabajo para personal con enfermedades preexistentes generadoras de riesgos para Covid-19.

Se realizaron 3 campañas de concientización:

- Porque amamos la vida nos protegemos con el alma:
Dirigida a colaboradores, cuadrillas, y clientes in-house: 250 piezas de comunicación.
Cobertura: 1600 personas.
- Transportando con Seguridad:
Cobertura: 300 transportadores. 30 piezas de comunicación.
- Regresar depende de todos:
Cobertura: 1400 personas y familias. 30 piezas de comunicación.

Se implementó la opción de trabajo en casa para 307 colaboradores, para esto fue necesario ajustar nuestros procesos y desarrollar nuevas formas de comunicación y apoyar a nuestro personal en la adaptación a esta nueva realidad.

Para el personal trabajando desde casa se estableció el programa “Mi portafolio de vida” que tuvo como objetivo trabajar las dimensiones corporal, social, cognitiva y emocional del ser humano, fueron 20 talleres con la participación de 860 colaboradores.



Además, fue una prioridad la protección a nuestros empleados, para esto se llevó a cabo un estricto seguimiento a casos con sospecha y casos positivos: A continuación, la situación en casos al cierre de 2020:

- ❖ Casos totales en seguimiento durante el año: 584
- ❖ Casos positivos a 31 de diciembre: 154 (11% del total de empleados)
- ❖ Casos mortales: 0
- ❖ De los 584 casos en seguimiento el 26% fueron casos positivos para COVID-19, el 68% estuvieron en aislamiento y regresaron recuperados sin requerimiento de prueba y el 6% se les practicó prueba y salieron negativos.

Capacitación y desarrollo

Se desarrollaron programas relevantes para la capacitación técnica y desarrollo de habilidades de los colaboradores como:

- Programa Estrategia Competitiva dictado por Universidad de los Andes para 21 directivos de la compañía
- Trabajo Seguro en Alturas, Manipulación de alimentos, inspección de contenedores, manejo de Montacargas, para 860 colaboradores
- Nuevos sistemas SAP y Blue Yonder, para 429 usuarios.

Resultados Financieros

Cifras en millones de pesos

ACTIVOS

Al cierre de diciembre de 2020 el total de activos de Almaviva S.A. es de \$145.864 presentando una disminución del 4,2% con respecto al año 2019 principalmente debido a la devolución de saldos a favor de impuesto de renta, la depreciación de propiedad, planta y equipo, así como la amortización de los derechos de uso y las inversiones en subsidiarias que disminuyen como consecuencia de la menor utilidad en Zona Franca y el aumento en la pérdida de Global Cargo.

Activo Corriente:

Presenta una disminución del 3,7% equivalente a \$1.710 con respecto al 2019, especialmente por la disminución en activos por impuestos corrientes saldos a favor de renta 2018 y 2019 por \$10,275, esto fue parcialmente compensado por el anticipo de renta de 2020, el incremento en efectivo en bancos y otras entidades financieras por \$1.598 y el aumento en cuentas por cobrar comerciales por \$1.696.

Activo No Corriente:

Presenta una disminución del 4% equivalente a \$4.608, generado principalmente por el efecto de la amortización de los activos por derechos de uso por \$5.809 y las inversiones en subsidiarias que disminuyen \$2.760 como consecuencia de la menor utilidad en Zona Franca y el aumento en la pérdida de Global Cargo, estas reducciones fueron parcialmente compensados con el incremento de \$5,583 en activos intangibles por implementación del software Blue Yonder y SAP



PASIVOS

Presenta una disminución de \$ 3.563 equivalente al 4% debido principalmente a la disminución de otros pasivos no corrientes por derechos de uso por \$5.550 parcialmente compensado por incremento en cuentas por pagar \$2.033.

Pasivo Corriente:

Se incrementa 11% con respecto a 2019 equivalente a \$3.142. Esto principalmente por el aumento en cuentas por pagar comerciales por \$2.066 así: proveedores y servicios por \$1.138, retenciones y aportes laborales por \$548 y honorarios \$380.

Pasivo no Corriente:

Disminuye 12% respecto al 2019 equivalente a \$6.705 principalmente por la disminución en otros pasivos-derecho de uso por \$5.550 y su impacto en la disminución del impuesto diferido por \$492

PATRIMONIO

Al finalizar el ejercicio a 31 de diciembre de 2020, el patrimonio de Almaviva disminuyó en \$2.755 correspondiente a la pérdida del ejercicio \$2.622 y ganancias o pérdidas no realizadas por \$133

INGRESOS

Ingresos Operaciones

Los ingresos operacionales al cierre del ejercicio de diciembre de 2020 fueron de \$111.777 presentando una disminución del 0.3% equivalente a \$361 con respecto al año anterior.

Variación de los Ingresos Operacionales

Para el ejercicio 2020 la variación de los ingresos más representativos de Almaviva fueron los percibidos por Almacén bodegas propias y mercancía en tránsito con una participación del 60% presentando un incremento del 20% por valor de \$11.228 respecto al 2019. Seguido, se encuentran los ingresos por Manejo y Distribución con una participación del 20%, con una disminución del 25% por valor de \$7.448 con respecto al 2019.

Los ingresos generados por Almacén Silos, acuerdos comerciales Unión Temporal y agenciamiento aduanero tuvieron un decrecimiento con respecto al año anterior por un valor total de \$1.215.

Los otros ingresos operacionales presenta una disminución de \$3.077 con respecto al 2019, principalmente por la disminución en los ingresos por concepto de seguro AMIT en depósito aduanero por \$1.424.



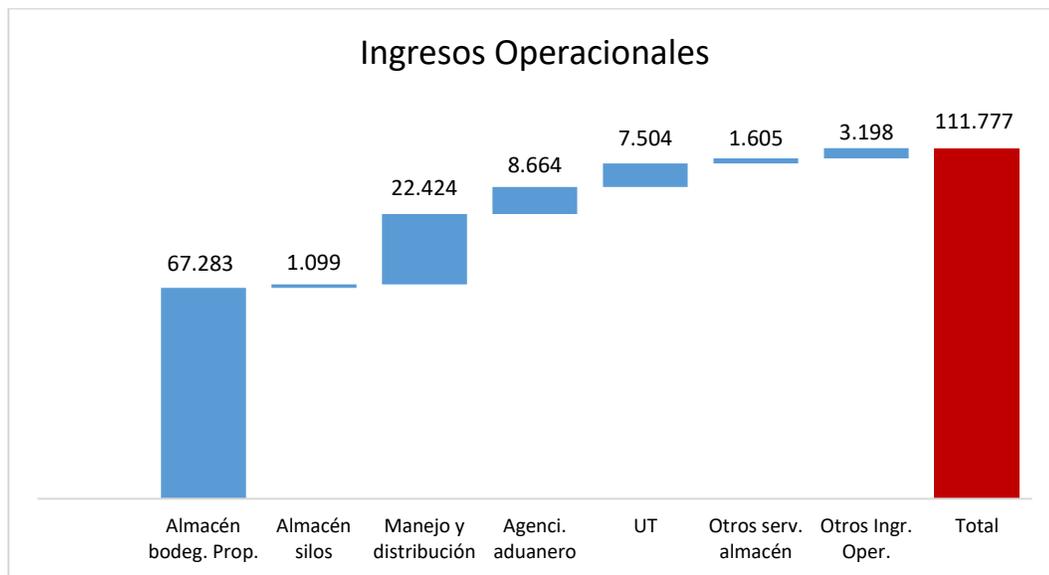
Ingresos Financieros

Los ingresos financieros para el periodo 2020, representaron para Almaviva \$124 que corresponden a una participación sobre el total de los ingresos del 0.11% con un aumento del 6% con respecto al año anterior

Por el método de Participación

Para el ejercicio de 2020 el resultado por concepto Participación en los resultados de subsidiarias y asociadas fue negativo cerrando con una pérdida de \$ 1.334, a diferencia del periodo 2019 en el que se presentó una utilidad por valor de \$784.

(1) La composición de los ingresos al cierre de 2020 fue la siguiente:



EGRESOS

Gastos Operacionales

Los gastos operacionales al cierre de 2020 fueron de \$109.020 presentando un aumento del 0,5% por un valor de \$581 respecto al cierre de 2019.

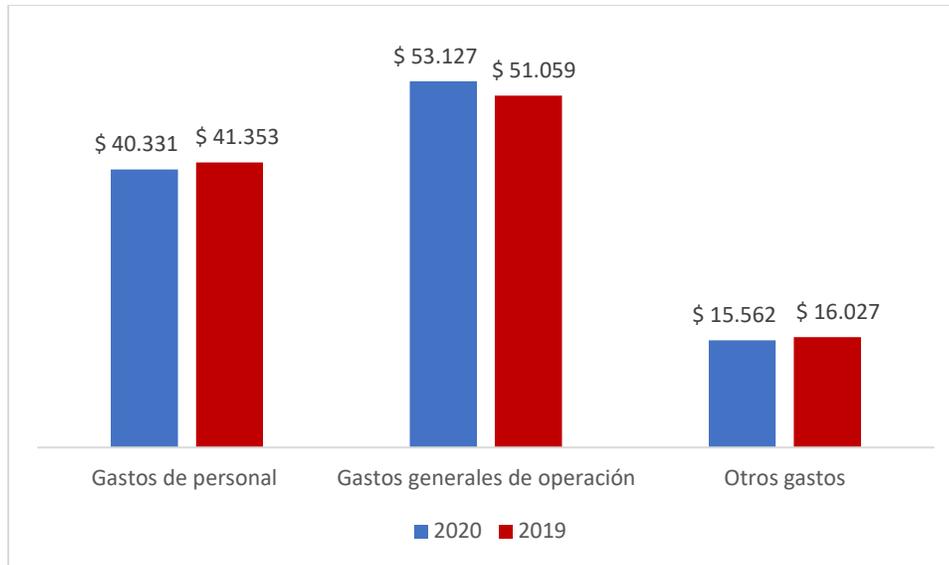
Distribución de Gastos Operacionales

Los **Gastos de Personal** disminuyeron en 2.5% respecto al 2019 pasando de \$41.353 a \$40.331 La variación se debe principalmente a disminución en salarios como consecuencia de ajustes en la estructura organizacional.

Los **Gastos generales de operación** (compuestos principalmente por depreciaciones, arrendamientos, servicios Temporales, servicios de vigilancia, impuestos, servicios ocasionales, mantenimiento y gastos financieros) pasan de \$51.059 en 2019 a \$53.127 en 2020, lo que representa un aumento de \$2.068 equivalente al 4.1% debido principalmente a actividades de mantenimiento, reparaciones y adecuaciones de bodegas

Los Otros Gastos operacionales (compuestos principalmente por Procesamiento Electrónico de datos, Servicios de Manejo de Carga, Servicios Públicos e indemnizaciones a clientes), pasan de \$16.027 en 2019 a \$15.562 en 2020 presentando una disminución del 2.9% equivalente a \$465. Esto dado principalmente por la disminución en el consumo de energía por \$389 debido a la situación de emergencia sanitaria donde la compañía implementó para el personal administrativo el trabajo desde casa y adicionalmente las iniciativas de ahorro en energía en centros operativos.

El comportamiento de los gastos al cierre de 2020 vs. 2019 fue el siguiente:



Los **Costos financieros** por \$4.550 están compuestos por \$3.976 de gastos de intereses por contratos de arrendamiento bajo NIIF 16, \$344 de intereses por créditos y otros gastos bancarios por \$230. Versus 2019 los costos financieros disminuyen \$ 330

UTILIDADES

Para 2020 se generó una pérdida del ejercicio de \$2.622, este resultado presenta una disminución del 530% por valor de \$3.231 con respecto al año 2019. Esta variación obedeció a la disminución en los ingresos de los servicios de Agenciamiento Aduanero, Distribución y Transporte Almacenamiento, y al incremento en eventos de riesgo operativo y costo de indemnización de personal como parte del ajuste a la estructura organizacional

SITUACIÓN JURÍDICA

- ✓ Al 31 de diciembre de 2020, Almaviva S.A:
 - Registra 22 procesos laborales que al cierre de diciembre registran provisiones por valor de \$ 1.191.437.299. millones.
 - Registra 19 procesos administrativos con un valor provisionado de \$185.125.476 millones.
 - Registra 1 reclamación con un valor provisionado de \$8.985.690
- ✓ Al 31 de diciembre de 2020, Almaviva Global Cargo S.A.S.:
 - Registra 7 procesos administrativos con un valor provisionado de \$50 millones.
 - Registra 1 reclamación con un valor provisionado de \$150 millones.

- Registra 1 proceso civil del cual no se registra provisión en razón a que tiene una alta probabilidad de éxito.
- ✓ Al 31 de diciembre de 2020, Almaviva Zona Franca S.A.S.
 - Registra 2 procesos laborales.

INFORME ESPECIAL ARTICULO 29 LEY 222 DE 1995

En cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente, la Administración de 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

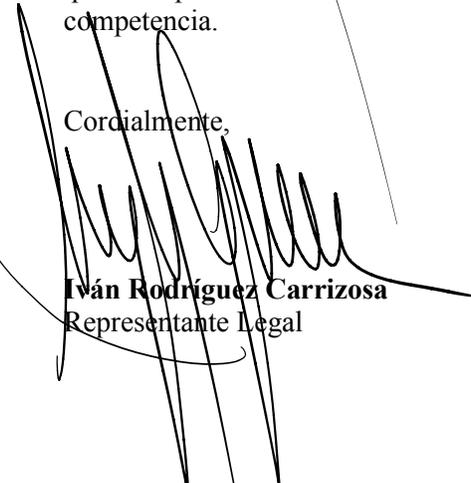
Es política de Almaviva cumplir estrictamente todas las normas legales que regulan su actividad; por tanto, la Administración ha impartido instrucciones a todos los estamentos de la empresa para que se dé exacto cumplimiento a las disposiciones legales que regulan la propiedad intelectual y los derechos 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.

Cordialmente,


Iván Rodríguez Carrizosa
Representante Legal

GOBIERNO CORPORATIVO

ALMAVIVA y sus filiales a lo largo de su historia han estado comprometidas con un modelo de Gobierno Corporativo que ha evolucionado, ajustándose a las necesidades del mercado y a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

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.

Durante el año 2020 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 integral de estatutos, así como del Código de Buen Gobierno, se aprobó la adopción del Reglamento Interno de la Asamblea de Accionistas así como de la Junta Directiva, los cuales se encuentran acordes a las recomendaciones del “Código País” (Mejores Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera de Colombia) y avanzamos en la implementación de sus recomendaciones, como se evidencia en el Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas 2020, 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.

ORGANOS 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 2020, está representado en un total de 4.034.600 acciones ordinarias, de propiedad de 6 accionistas. Los accionistas principales son:



ACCIONISTAS



- Banco de Bogotá
- Corporación Banco de Bogotá para el fomento de la educación
- Banco de Bogotá (Nassau) Limited.
- Otros

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 dos asesores permanentes que gracias a su trayectoria y experiencia brindan 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 9 de marzo de 2020, 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.	Yolanda Bozzi Ángel
Asesores de la Junta Directiva	
Rafael Arango Calle	
Mauricio Fonseca Saether	

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 2020 se pagaron honorarios a los miembros por \$89,6 millones por concepto de asistencia a las reuniones de la Junta y de su Comité de Auditoría. El índice de asistencia para el año 2020 de los miembros principales de la Junta Directiva fue de 94,6% y de los miembros del Comité de Auditoría fue de 100%.



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, debidamente nombrado por la Asamblea General de Accionistas, institución orientada a la protección especial de los consumidores financieros, quien ejerce con autonomía e independencia sus funciones tales como:

- i. Atiende de manera oportuna y efectiva a los consumidores financieros.
- ii. Conoce y resuelve en forma objetiva y gratuita para los consumidores, las quejas que estos le presenten.
- iii. Actúa como conciliador entre los consumidores financieros y ALMAVIVA S.A.
- iv. Es vocero de los consumidores financieros ante ALMAVIVA S.A.
- v. Efectúa recomendaciones a ALMAVIVA S.A. relacionadas con los servicios y la atención al consumidor financiero.
- vi. 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.

Revisor Fiscal

KPMG S.A.S.

Alta Gerencia.

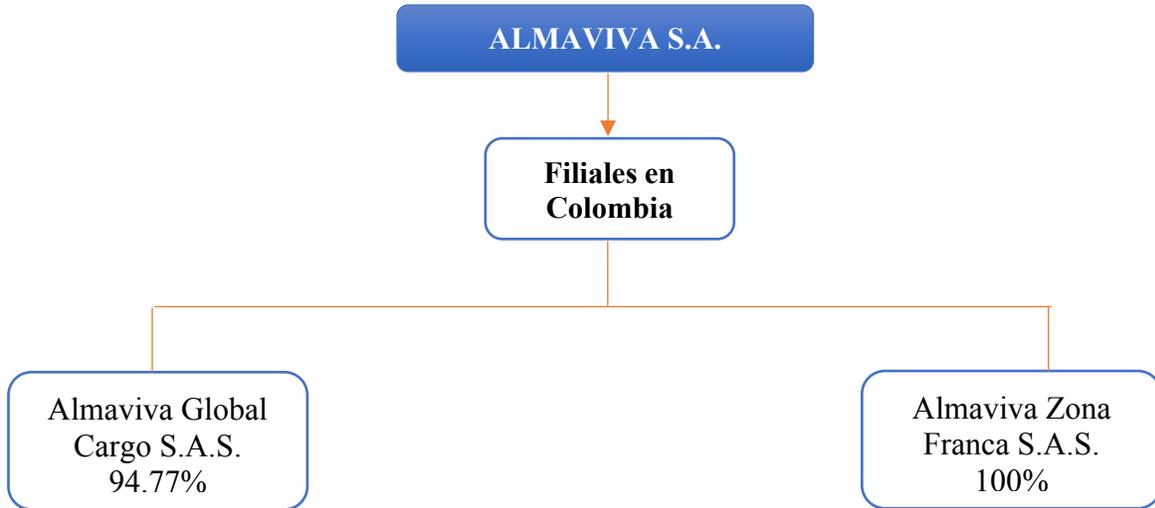
La Alta Gerencia representa el tercer nivel en la estructura de gobierno corporativo de la compañía. Está a cargo del giro ordinario de los negocios y de la concepción, ejecución y



seguimiento de los objetivos y estrategias, siguiendo los lineamientos fijados por la Junta Directiva.

Estructura de propiedad.

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



ANEXOS

Informe de Gobierno Corporativo

ALMAVIVA S.A. ha preparado el presente informe correspondiente al año 2020, 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 2020, 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 2020 que fortalecieron nuestro modelo de Gobierno así:

1. La Asamblea General de Accionistas aprobó el 9 de marzo el Reglamento Interno de Asamblea de Accionistas, así como la Política de Nombramiento y Remuneración de la Junta Directiva, ajustándose a lineamientos corporativos.
2. La Asamblea General de Accionistas en la misma sesión del 9 de marzo de 2020 aprobó la reforma integral de sus estatutos, los cuales contemplan recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera de Colombia (“Código País”).
3. La Junta Directiva el 13 de marzo de 2020 aprobó la reforma del Código de Buen Gobierno, con el fin de acoger recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas y aprobó la adopción del Reglamento Interno de la Junta Directiva.
4. La Junta Directiva de ALMAVIVA S.A. aprobó la Política y Manual internos de Conflicto de Interés del Conglomerado.
5. Se llevó a cabo la transmisión a la Superintendencia Financiera de Colombia del Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas 2020, 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.

i. Estructura de Propiedad de ALMAVIVA.

El capital de ALMAVIVA S.A. a 31 de diciembre de 2020 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:



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

Durante el año 2020 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.

ii. Estructura de la Administración de ALMAVIVA.

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 9 de marzo de 2020.

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. Miembro principal de la Junta 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.



Germán Michelsen Cuéllar	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Pertenece a la Junta Directiva del Banco Popular S.A., Hoteles Estelar S.A. y Fiduciaria Bogotá S.A.</p> <p>Miembro principal de la Junta de ALMAVIVA desde 2013.</p>
Ernesto José Caballero Morales	<p>Economista egresado del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.</p> <p>Trabajó como Miembro de la Junta Directiva de Fiduciaria Bogotá S.A. y de Asobancaria, Vicepresidente de Banco de Bogotá y Decano de la Facultad de Economía del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.</p> <p>Miembro suplente de la Junta de ALMAVIVA desde 1992.</p>
Jorge Enrique Camacho Matamoros	<p>Economista egresado de la Universidad de los Andes, especialista en Marketing & Finance y Marketig Research de la Universidad de Pensilvania.</p> <p>Actualmente es presidente de la compañía Azul y Blanco Millonarios FC S.A.</p> <p>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.</p> <p>Pertenece a la Junta Directiva de Fiduciaria Corficolombiana S.A.</p> <p>Miembro suplente de la Junta de ALMAVIVA desde 2010.</p>
Juanita Cubides Delgado	<p>Abogada especialista en mercado de capitales egresada de la Pontificia Universidad Javeriana.</p> <p>Actualmente es Secretaria General del Banco de Bogotá.</p> <p>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.</p> <p>Miembro suplente de la Junta de ALMAVIVA desde 2018.</p>
Felipe Mazuera Gómez	<p>Economista egresado de la Pontificia Universidad Javeriana.</p> <p>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.</p> <p>Miembro suplente de la Junta de ALMAVIVA desde 2010.</p>
Yolanda Bozzi Ángel	<p>Economista egresada de la Universidad de Cartagena.</p> <p>Trabajó como miembro de la Junta Directiva de Leasing Bogotá S.A., Fiducomercio S.A. y fue presidente de Fiduprevisora S.A.</p> <p>Miembro suplente de la Junta de ALMAVIVA desde 1994.</p>

En el año 2020 no se presentaron cambios en la conformación de la Junta Directiva.

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 94,6% y de los miembros del Comité de Auditoría fue de 100%.



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 2020 se pagaron honorarios a los miembros por \$89,6 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. El proceso de autoevaluación fue realizado con buenos resultados.

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 2020 respecto de ALMAVIVA y sus filiales.

Durante el año 2020 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.

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 sus reglamentos 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 2020 se aprobó el informe de gestión del año 2019.

iii. 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
ATH NEGOCIOS CONJUNTOS			44		175
BANCO DE BOGOTÁ S.A.	2	3.955	20	1.593	90
FIDUCURIA DE OCCIDENTE S.A.	43			396	
ALMAVIVA ZONA FRANCA S.A.S	575				
ALMAVIVA GLOBAL CARGO S.A.S	145		230		707
TEJIDOS SINTETICOS DE COLOMBIA S.A.	9		23	15	
ORGANIZACIÓN PAJONALES S.A.S.	13			12	
HOTELES ESTELAR S. A			2		7
ADMINEGOCIOS S.A.S.	11			55	
CASA EDITORIAL EL TIEMPO S.A.					12
CÍRCULO DE LECTORES S.A.S				39	
SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.	1				234
INVERSEGOVIA S.A				37	
LEADERSEARCH S.A.S					10
VENTAS Y SERVICIOS S. A					64
SEGUROS ALFA S.A			183		497
A TODA HORA SA			27		156

La Junta Directiva de ALMAVIVA S.A. aprobó la Política y Manual internos de Conflicto de Interés del Conglomerado que contiene directrices generales para una adecuada identificación, revelación, administración y control de los conflictos de interés que surgen o pueden surgir en



las operaciones que realicen las entidades que integran el conglomerado financiero GRUPO AVAL y sus vinculados. No se presentaron situaciones de conflictos de interés respecto de la actuación de los miembros de la Junta Directiva.

iv. 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:

- (i) Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de ALMAVIVA;
- (ii) Diseñar protocolos de seguridad y prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como al exterior de ALMAVIVA;
- (iii) Realizar una gestión adecuada de los riesgos;
- (iv) Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por ALMAVIVA, en particular la información financiera; y
- (v) 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.

v. Sistema de Gestión de Riesgos.

ALMAVIVA S.A. cuenta con un sistema de Gestión Integral de Riesgos basado en el modelo de las 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.

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 los mismos, 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 2020 se encuentra incluida en los informes presentados a la Junta Directiva.

vi. 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 9 de marzo de 2020, contando con un quórum de 99.9% 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 2019 (Art. 29, Ley 222 de 1995), **(iii)** los Estados Financieros (Separados y Consolidados) con corte al 31 de diciembre de 2019, **(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, 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.

vii. 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 29 de enero de 2020, el Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas para el año 2019, el cual se encuentra publicado en la página web de ALMAVIVA.

viii. Medidas adoptadas con ocasión de la Pandemia Mundial (Covid-19).



Con ocasión de la declaración de emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19, la Alta Dirección de ALMAVIVA y sus filiales atendió las medidas y recomendaciones impartidas por el Gobierno Nacional.

A partir del mes de marzo de 2020 la totalidad de sesiones de la Junta Directiva y de la Alta Dirección se llevaron a cabo de manera no presencial. Por su parte la Junta Directiva se reunió a través de medios virtuales haciendo uso de la plataforma Microsoft Teams, doce veces a lo largo de los últimos meses.

Se notificó a los clientes de la situación de fuerza mayor originada por la pandemia del Covid-19 y se realizó el debido reporte a entidades oficiales, se soportaron oportuna y apropiadamente las solicitudes sobre cambios de legislación y normas que fueron expedidas con ocasión de la pandemia y en general relacionadas con el desarrollo del negocio de ALMAVIVA y sus filiales, procurando garantizar la movilidad, disminuir los riesgos de contagio y dar cumplimiento a la norma.

En el mes de marzo de 2020, la Administración inició un proceso de generación de firmas digitales a través de CERTICAMARA S.A. (entidad de Certificación Digital abierta, constituida con el propósito de asegurar jurídica y técnicamente las transacciones, comunicaciones, aplicaciones y en general cualquier proceso de administración de información digital, de conformidad con la Ley 527 de 1999 y los estándares técnicos internacionales), para la totalidad de personal clave que así lo requiriera con el fin de evitar dilaciones innecesarias en las actividades y gestiones diarias para el correcto desarrollo de las operaciones propias de ALMAVIVA y sus filiales.

