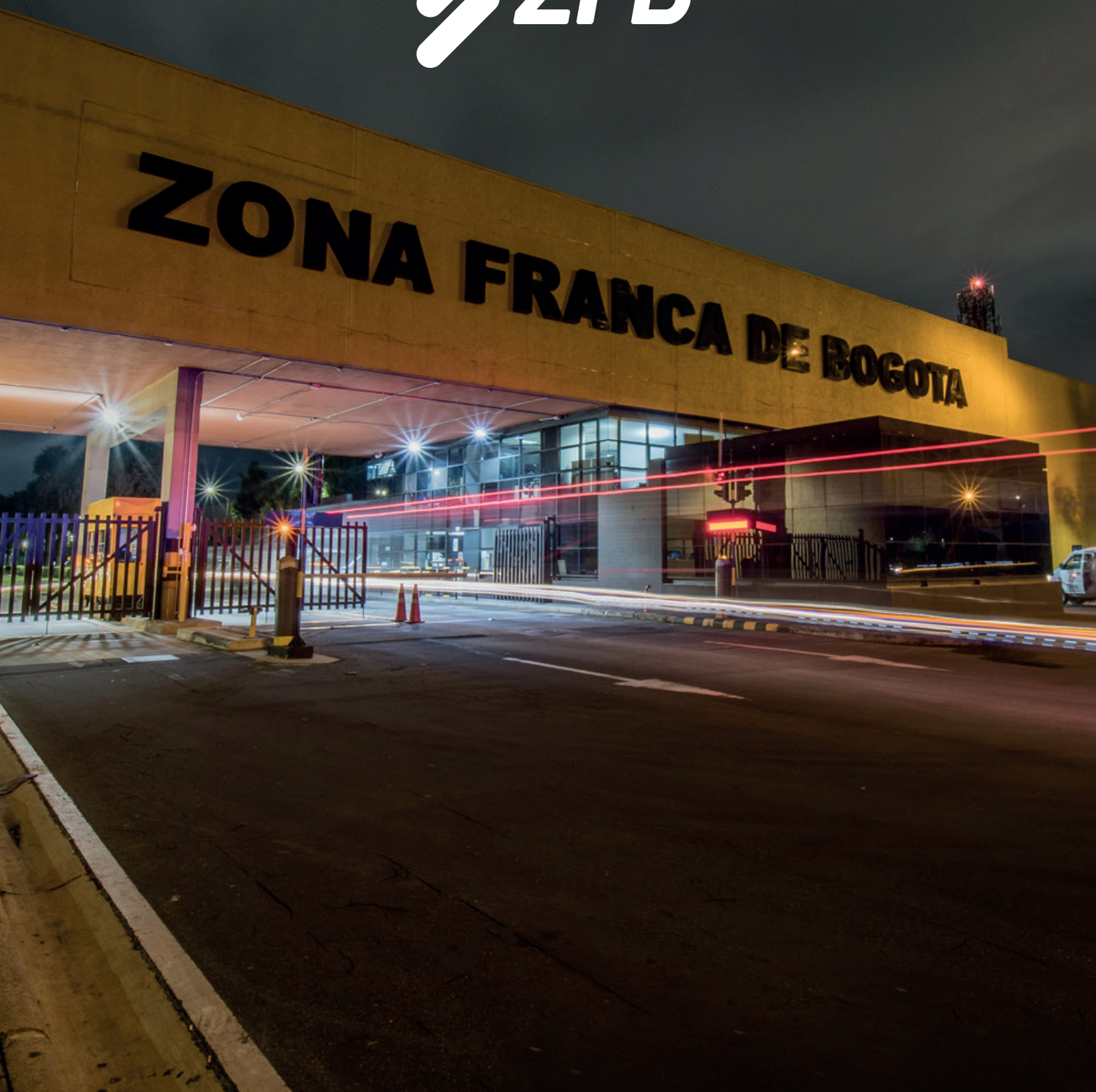




“Agradecemos a los miembros de las juntas directivas , gerencias de las unidades de negocio y líderes de procesos que con mucho entusiasmo y dedicación guiaron a sus equipos y lograron las metas planteadas para el 2020”.

Juan Pablo Rivera Cabal / Presidente Grupo ZFB

ÍNDICE INFORME DE GESTIÓN



PRESENTACIÓN DEL PRESIDENTE

5 - 8



PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

- Misión y Visión
- Nuestros principios
- Empresas del Grupo ZFB
- Nuestro portafolio
- Nuestras certificaciones
- Vínculo con gremios y asociaciones

9 - 19



USUARIO OPERADOR

- Informe del Gerente
- Junta Directiva
- Mercado de zonas francas
- Operación y administración de zonas francas
- Asesorías y consultorías
- Piciz
- Asuntos jurídicos
- Informe administrativo y financiero

20 - 38



DESARROLLADORA DE ZONAS FRANCAS

- Informe del Gerente
- Junta Directiva
- Mercado inmobiliario industrial en Colombia
- Mantenimiento de inmuebles
- Misión crítica de datacenter
- Asuntos jurídicos
- Informe administrativo y financiero

39 - 56

PROINVERSIONES

- Informe del Gerente
- Junta Directiva
- Asuntos jurídicos
- Informe administrativo y financiero

57 - 66

INFORME CORPORATIVO

- Relacionamiento con nuestros clientes
- Trabajo decente y nuevas oportunidades
- Educación
- Innovación y nuevos proyectos
- Gestión de prácticas anticorrupción y de calidad
- Transformación digital
- Movilidad

67 - 86



JUAN PABLO RIVERA CABAL

Presidente Grupo ZFB

Apreciados asambleístas:

El año 2020 será recordado como uno de los más difíciles de las últimas décadas de la humanidad, producto de la pandemia del virus Covid-19, que por su alto contagio y el desconocimiento de cómo tratarlo, llevó a que en todos los rincones del planeta se haya optado por los aislamientos obligatorios, toques de queda y medidas de restricción que impactaron el crecimiento económico y el empleo. Como resultado, el PIB mundial decreció 3,5%, sin embargo, en América Latina el efecto devastador fue aún mayor con un decrecimiento del 7,4%. Igualmente, el comercio mundial de mercancías medido en volumen decreció 9,2%, lo que en términos generales se refleja en las cifras de crecimiento económico, desempleo, pobreza y mayores desigualdades que repercutirán en el entorno político de los países en los próximos años.

Colombia no fue la excepción a esta situación, y es así como el PIB en el 2020 decreció 6,8%, producto de los muchos meses de

cuarentenas y aislamientos obligatorios planteados por los gobiernos nacional y local, buscando encontrar las respuestas a la forma de controlar este contagioso virus que tantas vidas ha cobrado a la fecha en el país. Como resultado de estas medidas, sectores como vehículos, autopartes, hotelería y restaurantes, la construcción, la minería y producciones extractivas, así como el entretenimiento, la aviación y muchos otros sectores, tuvieron resultados muy negativos, al punto de presentarse el cierre de más de 50.000 establecimientos de comercio, llegando a cifras de desempleo no vistas en muchos años, superiores al 23%, lo que aumentó la informalidad al 49,5%, y llevó el total de desempleados a una cifra de 19,7 millones de colombianos, 2,6 millones más que en el 2019. Así las cosas, Colombia hoy acumula 16,3 millones de personas inactivas que le significó una pérdida en el ingreso de los hogares de alrededor de 31 billones de pesos, cerca del 2,9% del PIB nacional.

Todo lo anterior, aunado a la caída de las exportaciones en 21,4%, de las importaciones en 19,1%, de la inversión nacional y extranjera como porcentaje del PIB, a las ayudas ofrecidas por el Gobierno nacional como mecanismo paliativo para conservar el empleo y la reactivación de las empresas, y a menores ingresos tributarios, llevó a generar un déficit fiscal del país cercano al 7,6% del PIB nacional, lo que pone las finanzas del país en una situación muy compleja y, por lo tanto, con la posibilidad inevitable de requerir una nueva reforma tributaria que permita equilibrar las finanzas del país y así lograr la sostenibilidad de mediano plazo, para mantener la calificación de riesgo país, tan necesaria para los próximos meses.

El 2020 para las empresas del Grupo ZFB, fue un gran reto que implicó la toma de muchas decisiones. En conjunto con los accionistas, las juntas directivas, y la administración, se buscó principalmente preservar el empleo de todos los colaboradores, así como mantener la sostenibilidad de la organización, por lo que inmediatamente inició la primera cuarentena obligatoria, se determinó desarrollar muchos de los puestos de trabajo desde la casa, rompiendo paradigmas y previniendo contagios innecesarios entre los funcionarios. Igualmente, se mantuvo una vigilancia permanente sobre el flujo de caja, como principal indicador monitoreado durante todo este período, y que contribuyó a que al final del año se cumplieran las metas de utilidad y EBITDA inicialmente planteadas en el presupuesto del año. Fue así como en materia de EBITDA se cumplió en 95,25%, con \$23.964 millones (33,35% de margen EBITDA) y respecto a las utilidades presupuestadas, se cumplió en 98,27% con un resultado de \$13.285. millones. Este resultado es muy positivo para la organización y se convierte en un fuerte pilar para el desarrollo de las actividades para los años 2021 y 2022.

Durante el período de aislamiento, se revisó el plan estratégico que permitió definir las oportunidades estratégicas a realizar en los meses siguientes. Se definió la importancia de retomar la conformación del Gestor profesional para la administración del fondo de capital privado que se constituyó a finales del 2020 y que hemos denominado ZFB Capital Partners, y que se convierte en la bisagra para completar la oferta de valor integral del Grupo, consistente en los servicios de consultoría en comercio exterior y de usuario operador, estructuración de

proyectos inmobiliarios, gestión estratégica de tenencia de activos estabilizados y la construcción de inmuebles a la medida para el grupo y para terceros, dentro y fuera del régimen de zonas francas. Esto nos constituye en la única organización en las zonas francas colombianas con una oferta integral (one stop shop) para los potenciales clientes.

A esta oferta de valor se suma la unidad de desarrollo, promoción y operación de Data Centers, como mayoristas de áreas blancas y, que con la construcción de las dos primeras fases del ZETTA DC Complex, data center de 4.580 m² de área blanca en sus cuatro fases y con capacidad eléctrica de hasta 12 MVA disponibles para el montaje y puesta en marcha de servicios de almacenamiento y administración de datos, nos coloca en el radar de los grandes jugadores de este tipo de servicios en la región.



El 2020, a pesar de haber sido un año tan difícil para todos, trajo a la organización múltiples motivos de optimismo que nos ayudaron a no bajar la guardia y estar siempre dispuestos a dar esa milla extra tan necesaria en estos momentos. Esos motivos fueron los siguientes:

- Obtención de la prórroga del régimen franco para la Zona Franca de Bogotá y su Usuario Operador por 30 años, hasta el 2053.
- Definición de la nueva estrategia del Grupo ZFB, orientada a trabajar en sectores estratégicos como el e-commerce, el nearshoring o atracción de inversión de empresas que producto de la ruptura de las cadenas globales de valor están buscando acercar sus bienes a sus consumidores finales, así como en los encadenamientos logísticos.
- Constitución de la sociedad gestora del fondo de capital privado a finales del 2020, producto de la escisión de la DZF aprobada por su asamblea de accionistas.
- En materia de construcciones y muy a pesar de todas las restricciones por efectos del Covid-19, se logró avanzar en tiempo y costo en el desarrollo de las construcciones que se estaban ejecutando para la multinacional MONDI en la Zona Franca de la Candelaria, así como en la ejecución del proyecto del ZETTA DC en la Zona Franca de Bogotá.
- La buena respuesta de los clientes al llamado a ser solidarios frente a las solicitudes de alivio en cuanto a los cánones de arriendo y de honorarios de operación de zonas francas, y su cumplimiento en el pago de los mismos, llevó a los indicadores de cartera a niveles muy positivos.

Fue desafortunado para la unidad de construcciones que el contrato de construcción del centro de distribución de Falabella, no se hubiera concretado en el 2020, pero estamos seguros que nuevas oportunidades de desarrollo de construcciones de este tipo, así como las que requerirá el fondo de capital privado y la DZF, aparecerán para aportar al crecimiento del EBITDA de la organización.

Debo hacer mención del trabajo realizado desde la Fundación de la Zona Franca de Bogotá y el programa de RSE, quienes, a pesar de los retos de la poca presencialidad de las empresas de la zona franca, mantuvieron los programas de trabajo en los aspectos sociales, ambientales y de capacitación funcionando y disponibles para todas las empresas del parque y sus colaboradores.

Para el 2021, el inicio de la vacunación contra el Covid-19, se convierte en la mayor prioridad nacional, como solución a la pandemia sufrida hasta el momento y que permitirá iniciar la reactivación de la economía del país, pudiendo afirmar que finalmente se ve “la luz al final del túnel”.

Lo anteriormente planteado y teniendo en cuenta los indicadores que se comienzan a visualizar, como el incremento en el consumo de energía en el país a los niveles de prepandemia; el crecimiento de la confianza de los empresarios dado por el inicio del proceso de vacunación; el incremento paulatino del comercio internacional, así como el nuevo decreto de Zonas Francas 4.0, esperamos tener como Grupo ZFB un 2021 con buenos resultados que nos permitirá crecer el EBITDA a \$31.570 millones, crecimiento de un 31,74% frente al 2020, con un margen EBITDA del 29,14%.

“El nuevo decreto de zonas francas 4.0, que para la fecha de esta asamblea debería estar sancionado por el Presidente de la República, trae posibilidades para el desarrollo del negocio, como la adición de área para la Zona Franca de Bogotá, que le permitirá contar con nuevas áreas para el crecimiento de los negocios de operación, estructuración inmobiliaria, construcción y colocación de activos para ZFB Capital Partners, entre otras oportunidades”.



Igualmente, durante este 2021 debemos sacar adelante retos importantes como el reforzamiento estructural del edificio Business Center por parte de la DZF; la terminación de nuestra relación societaria en Palermo Zona Franca, por parte de la Zona Franca de Bogotá; el avance de la unidad de consultoría desde el Usuario Operador ZFB; el logro del cierre de negocios inmobiliarios hechos a la medida que permitan cumplir con las metas de crecimiento del EBITDA desde la DZF, PIZFB y ZFB Capital Partners; así como cumplir con las ventas de activos desde la DZF, para seguir impulsando el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios.

Para finalizar quiero dar un agradecimiento muy especial a todos los miembros de las jun-

tas directivas por su compromiso permanente desde el momento mismo del inicio de las cuarentenas obligatorias y que de forma desinteresada se reunieron semanalmente con la administración para verificar los avances de los diferentes escenarios planteados para abordar esta crisis. Igualmente agradecer a las gerencias de las unidades de negocio y líderes de procesos que con mucho entusiasmo y dedicación guiaron a sus equipos y lograron las metas planteadas para el 2020. De igual forma quiero aprovechar para invitarlos a no desfallecer en el esfuerzo de sacar adelante los hitos y retos para el 2021, pensando siempre en los negocios incluyentes y sostenibles.

JUAN PABLO RIVERA CABAL
PRESIDENTE GRUPO ZFB



PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN



MISIÓN GRUPO ZFB

Somos un grupo de empresas orientadas a identificar las oportunidades de negocios que se originan con el proceso de internacionalización de las economías y a proponer soluciones que incrementen la competitividad de nuestros clientes mediante el suministro de inmuebles, infraestructuras y dotaciones adecuadas, así como la operación de mecanismos ágiles de comercio exterior, bajo lineamientos de transparencia, seguridad, innovación y sostenibilidad con el mayor beneficio para los grupos de interés y el menor impacto ambiental.



VISIÓN GRUPO ZFB

En 2022 seremos un grupo empresarial con presencia en Colombia y la región, reconocido y apreciado por nuestros clientes y grupos de interés como aliado estratégico en su crecimiento, con productos y servicios innovadores, sostenibles y con altos estándares de calidad, liderado por un equipo humano altamente competitivo y comprometido, que alcance un EBITDA de \$52.200 millones para ese año.

NUESTROS PRINCIPIOS



PRIORIDAD EN NUESTROS CLIENTES

Ponemos a su servicio nuestra experiencia entendiendo sus necesidades, generando soluciones apropiadas y buscando siempre su satisfacción.



RELACIONES SOSTENIBLES

Construimos relaciones sólidas basadas en el respeto por nuestros grupos de interés, sus derechos y sus diferencias.



COMPROMISO

Diariamente nos esforzamos por cumplir lo prometido, conseguir nuestras metas individuales y contribuir en los logros organizacionales.



GESTIÓN INNOVADORA

Nuestra experiencia y creatividad nos permite mejorar los procesos, entender y adaptarnos a los cambios del mercado y generar nuevas oportunidades de negocio.



INTEGRIDAD

Todas nuestras actuaciones son éticas y responsables; pensamos y actuamos de manera coherente para mantener la confianza de nuestros clientes y grupos de interés.

EMPRESAS DEL GRUPO ZFB

ZONA FRANCA DE BOGOTÁ S.A. USUARIO OPERADOR



Dirige, administra, supervisa, promociona y desarrolla una o varias zonas francas. Constituida en enero de 1993.

DESARROLLADORA DE ZONAS FRANCAS S.A.



Responsable de estructurar proyectos del Grupo ZFB, así como administrar y rentabilizar los activos y coordinar la gestión de promoción y venta de los productos y servicios del grupo. Constituida en mayo de 2006.



Responsable de la gestión de la Zona Franca Femsá. Constituida en junio de 2011.



Administra y opera data centers en inmuebles propios o de terceros. Constituida en octubre de 2014.



Responsable de la gestión de la Zona Franca Sanilia. Constituida en julio de 2015.



Gestor profesional del fondo de capital privado. Constituida en diciembre de 2020.

PROINVERSIONES ZFB S.A.S.



Desarrolla proyectos de urbanización y construcción de infraestructura y edificaciones en bienes propios o de terceros en el territorio aduanero nacional. Constituida en abril de 2014.

CONSTRUCCIONES EN ZONAS FRANCAS S.A.S.



Vela por el desarrollo de zonas francas a través de procesos de urbanización y construcción de infraestructura y edificaciones en bienes propios o de terceros. Constituida en julio de 2010.

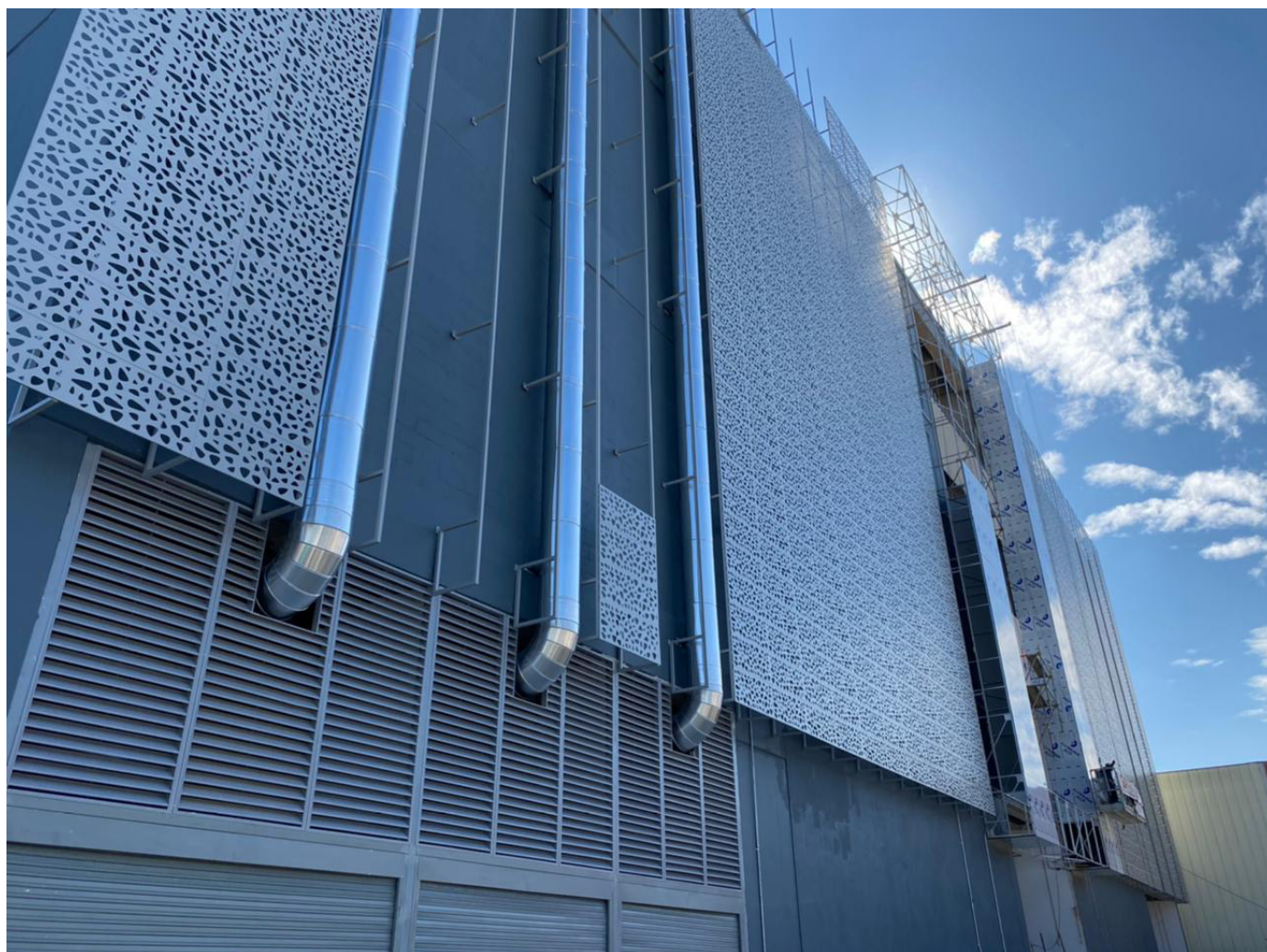
EMPRESAS ASOCIADAS

ZETTA COMPLEX S.A.S.

Diseño, construcción, desarrollo de data centers y otro tipo de edificaciones destinadas a empresas de tercerización de servicios en inmuebles propios o de terceros. Suministro, instalación, administración y mantenimiento de la infraestructura tecnológica que requieran DataCenter, Call Center, Contact Center, BPO, KPO e ITO.

ZETTA COMPLEX OPERATION S.A.S.

Diseño, construcción, desarrollo y operación de data centers y otro tipo de edificaciones destinadas a empresas de tercerización de servicios en inmuebles propios o de terceros.



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN

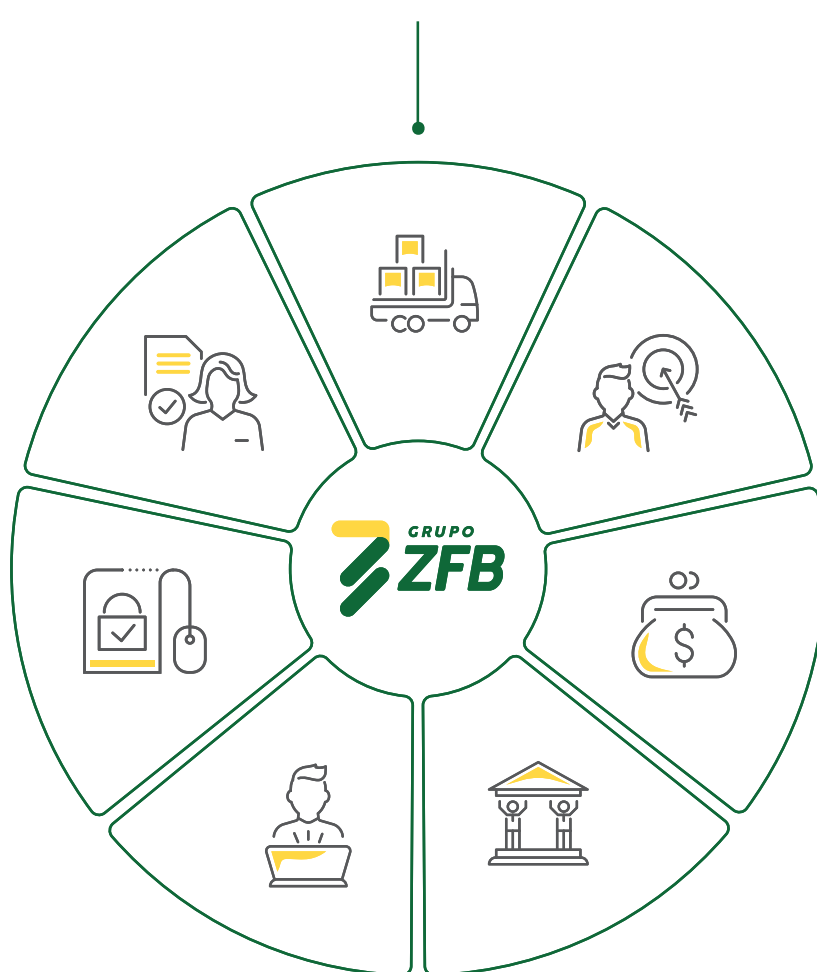
- Evaluación de viabilidad / Régimen franco.
- Declaratoria de zonas francas.
- Consultoría en operación de zonas francas y calificación de usuarios.
- Conceptos en régimen franco y comercio exterior.

OPERACIÓN DE ZONAS FRANCAS

- Zonas francas permanentes.
- Zonas francas especiales.
- PICIZ. Software para la gestión de zonas francas.

GESTIÓN Y DESARROLLO DE ZONAS FRANCAS Y PARQUES INDUSTRIALES

- Zona Franca de Bogotá.
- Zonas francas de servicios.



DATA CENTERS

- Construcción y arriendo de área blanca.

GESTIÓN INMOBILIARIA

- Estructuración de proyectos.
- Administración y corretaje de inmuebles (oficinas y bodegas).

CONSTRUCCIÓN

- Diseño y estudios.
- Construcción.
- Gerencia Integral de Proyectos.

FONDO DE CAPITAL PRIVADO INMOBILIARIO

NUESTRAS CERTIFICACIONES



SC 1000-1

Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

Operación y administración de la Zona Franca de Bogotá. Operación de la Zona Franca de Bogotá en extensión del Aeropuerto El Dorado.



SC 1000-2



Operación en las diferentes zonas francas especiales.



SC 1000-3



Operación de la Zona Franca Permanente del Cauca.



SC 1000-4



Operación de la Zona Franca Permanente Parque industrial FEMSA.



SC 1000-5



Operación de la Zona Franca Permanente Eldorado S.A.S.



Certificación ISO 28001:2007 Seguridad en la Cadena de Suministro.

Norma que se refiere a la gestión de la seguridad de la cadena de suministro establecida dentro de una organización con el objetivo de planear, desarrollar, implementar y evaluar los debidos procesos de seguridad establecidos por la norma.

Operación y administración de la Zona Franca de Bogotá y la extensión del Aeropuerto Internacional El Dorado, CIAC.



Certificación B.P.I.

Como empresa firmante de pactos por la innovación y participante del programa de gestión de innovación de la CCB, se logró certificar con Icontec y la CCB, el Sello de Buenas Prácticas de Innovación (BPI).



Certificación Operaciones Bioseguras Copropiedad Zona Franca de Bogotá

Evaluación para la verificación de la implementación y aplicación sistemática de protocolos de bioseguridad que minimicen riesgos para los trabajadores, clientes, visitantes y proveedores.



SC 7530-1



Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

Diseño, construcción de edificaciones mediante la aplicación del sistema construcción sin pérdidas. Comercialización de edificaciones.



Miembro del U.S.
Green Building Council

Certificación LEED Gold
Edificio ZF Towers 135A

Certificación TIER III

En diseño otorgada por el Uptime Institute: ZF Towers DC 16A piso 2, DC 16A piso 3, DC 38 piso 2 y DC 38 piso 3. Certificación TIER III en construcción para DC 16A.

Certificación LEED GOLD



ZETTA COMPLEX S.A.S.



Certificación TIER III

En diseño otorgada por el Uptime institute:
ZETTA DATA CENTER.



SC-CER220841

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

Diseño, construcción de edificaciones y obras de urbanismo, mediante la aplicación del sistema de construcción sin pérdidas. Comercialización de edificaciones.



SC-CER338956

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

Diseño, construcción de edificaciones y obras de urbanismo, mediante la aplicación del sistema de construcción sin pérdidas. Comercialización de edificaciones.



SC CER220841-1

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

Servicios especializados de administración de infraestructura tecnológica para Data Center.

VÍNCULO DEL GRUPO ZFB CON GREMIOS Y ASOCIACIONES

Las empresas del Grupo ZFB mantienen un relacionamiento permanente con gremios y asociaciones que representan intereses comunes vinculados con la razón de ser y los objetivos de negocio del Grupo. Estas organizaciones son:



WFTZ (World Free Zones Organization)



Asociación de Zonas Francas de las Américas



Asociación Nacional de Empresarios



Asociación de Comercio Exterior



Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional



Foro de Presidentes



Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza



Asociación para el Progreso de la Dirección



Cámara Colombo-Británica



Cámara Colombo-Americana



Cámara Colombo-China



Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO



USUARIO OPERADOR

Diego F. Vargas Triana

Gerente General Usuario Operador
Zona Franca de Bogotá S.A.

Apreciados accionistas:

La crisis desencadenada por la pandemia puso a prueba la resiliencia de las zonas francas colombianas y al mismo tiempo la madurez de la compañía para reaccionar ante un entorno económico y sanitario incierto, como es el que estamos viviendo desde la llegada a nuestro país del Covid-19.

Los efectos perturbadores del coronavirus en el comercio internacional no tienen precedentes en la historia cercana. La mayoría de los países de la región adoptaron aislamientos sociales, cuarentenas y restricciones a la comercialización y cierres de frontera que afectaron significativamente el consumo interno y con ello la producción industrial y la cadena logística de abastecimiento, núcleo esencial de las zonas francas.

Las cifras confirman una profunda depresión. El PIB mundial se redujo en 3,5%, mientras el comercio mundial de mercancía cayó 9,2%, lo cual se vio reflejado en las estadísticas colombianas con afectaciones importantes en la producción, reducida hasta en 7%, las cifras de desempleo con crecimientos a dos dígitos y por supuesto aminoraciones importantes en materia de comercio exterior por una caída del 22% en el nivel de importaciones y del 19,7% de las exportaciones.

La crisis económica afectó a todos en mayor o menor medida, estando dentro de los más perjudicados la manufactura industrial y los menos críticos los sectores primarios y de abastecimiento de la canasta familiar que no sufrieron restricciones en los momentos más severos de cuarentena. Dentro de estos últimos, a las zonas francas se les garantizó el funcionamiento en todo momento como sitios de destino o partida de carga, razón por la cual durante el 2020 mantuvimos una operación promedio del 80%, lo que nos permitió salvaguardar la relación con nuestros diversos clientes bajo un entendimiento de mutua responsabilidad financiera que unido a los programas de ayuda del gobierno y una disciplina rígida en reducción y control de costos, atenuaron en buena medida el impacto económico para la empresa.

En este entorno la administración concentró sus recursos en tres objetivos fundamentales consistentes en preservar la salud de nuestros funcionarios; garantizar la continuidad de la operación de las zonas francas y mantener la estabilidad financiera de la compañía, objetivos estos que al cierre de 2020 puedo informar con gran satisfacción se cumplieron a cabalidad.



GRUPO

ZFB

ZONA FRANCA DE BOGOTÁ
USUARIO OPERADOR



Gracias a los protocolos de continuidad de negocio establecidos en nuestro sistema de gestión de riesgos y el hecho de estar inmersos en un proceso de transformación digital acelerado, la Zona Franca de Bogotá se adaptó a la restricción de movilidad y aislamiento pudiendo operar sin contratiempo alguno para nuestros clientes las 40 zonas francas administradas en el país.

Encontramos un modo diferente y eficaz de hacer nuestro trabajo que incluyó adoptar nuevas tecnologías, realizar procedimientos disruptivos y metodologías de teletrabajo que, valga la pena destacar, contaron con la solidaridad y dedicación de los funcionarios y de sus familias para llevar las actividades más rutinarias dentro de sus hogares, experiencia que seguramente será muy valiosa en la etapa subsiguiente de la llamada “nueva normalidad”.

Mención aparte merece el trabajo incansable de la Presidencia Ejecutiva, de la Junta Directiva, de los gerentes de las demás unidades de negocio que se declararon en sesión permanente durante lo más crudo de la crisis, la modificación del flujo de dividendos por decisión de los propios accionistas y la disminución temporal y concertada de los salarios de los principales ejecutivos para aliviar la caja de la compañía, acciones que influyeron positivamente en los objetivos y los resultados financieros del periodo.

Fue así como el presupuesto y plan de negocio aprobado por la junta directiva para el año 2020 se ejecutó con éxito. Al cierre de 2020 la Zona Franca de Bogotá S.A. y las demás empresas dedicadas al negocio de Usuario Operador (IFOU SAS y Eldorado SAS), cumplieron en un 98% la meta presupuestal de ingresos con un valor de \$24.912 millones y un EBIT-

DA de \$10.386 millones que corresponde a un 113,33% de cumplimiento frente a la meta, cifras que pueden catalogarse como destacadas para un periodo económico tan complejo y un sector con moderado crecimiento.

El negocio de la sociedad continúa centrado en la administración y operación de zonas francas en el contexto nacional, donde crecimos nuestra participación mayoritaria del mercado a 35% del sector. No obstante, lo anterior, dentro de la estrategia a largo plazo está presente la diversificación de fuentes de ingresos con negocios como la consultoría, la administración de parques con vocación de comercio exterior y, más recientemente, la intermediación de seguros, el e-commerce y los encadenamientos logísticos de transporte, negocios que se encuentran en formación y que en el futuro serán fuentes alternativas de ingresos dentro de un sector con síntomas de madurez.

Uno de los aspectos más destacables del año fue haber conseguido de parte del Gobierno nacional la prórroga de la declaratoria de la Zona Franca de Bogotá por treinta años adicionales, con lo cual se extiende hasta el 2053. Este logro tiene relevancia estratégica en la medida que a nivel del sector despeja el camino para que otras zonas francas que operamos cuenten con su renovación, así como la garantía para que las empresas instaladas en la Zona Franca de Bogotá continúen usufructuando las ventajas competitivas del régimen, incluidas dentro de esas empresas la Desarrolladora de Zonas Francas S.A.

donde nuestros accionistas concentran su interés patrimonial del negocio inmobiliario.

Otro de los temas que demandó concentración y esfuerzo fue mantener a los funcionarios y la infraestructura libre de covid 19. En el 2020, con el apoyo del equipo de la Copropiedad, el Instituto de Colombiano de Normas Técnicas - Icontec, certificó a la Zona Franca de Bogotá en buenas prácticas de bioseguridad. Medidas como esta y el trabajo metódico de nuestra gerencia de recursos humanos contribuyeron para tener unos indicadores óptimos de menos de 1% en el nivel de contagios. Pese a ello lamentamos enormemente el fallecimiento de dos personas dentro de nuestra comunidad que se suman a los más de 56.000 colombianos fallecidos por esta causa hasta la fecha.

En materia de perspectivas en el corto y mediano plazo, las apuestas a nivel mundial y local están centradas en la vacunación de más o menos el 40% de la población mundial y con una menor incidencia en la estabilización de la crisis comercial entre EE.UU. y China y las tarifas del petróleo. La recuperación industrial y la confianza de los inversionistas y los consumidores dependen del nuevo rumbo de la curva de contagios que puede llevar a medidas más o menos restrictivas. La OMC prevé que el PIB mundial crecerá 4,9% en el 2021, mientras que el comercio internacional de mercancías un 7,2%, lo que representa una recuperación lenta de la economía, hasta el año 2022, para alcanzar los niveles pre pandemia. En el plano nacional se presenta una situación similar

“Uno de los aspectos más destacables del año fue haber conseguido de parte del Gobierno Nacional la prórroga de la declaratoria de la Zona Franca de Bogotá por treinta años adicionales, con lo cual se extiende hasta el 2053”.

acentuada por unas cifras altas en desempleo que se mantendrán durante el 2021 y que estresan los recursos públicos necesarios para la ayuda de la población más desprotegida, aspecto este último donde la responsabilidad social empresarial debe enfocarse.

La estabilidad jurídica del instrumento de Zonas Francas es una necesidad, lo que en buena medida dependerá del futuro pronunciamiento de la “Comisión de Expertos” que actualmente se encuentra evaluando la conveniencia de los incentivos tributarios, incluidos los asociados a las zonas francas. También dependerá de la pronosticada reforma tributaria para financiar los elevados gastos estatales, donde como siempre debemos defender la estabilidad del instrumento.

Resulta entonces indiscutible la necesidad de la expedición de la nueva regulación de Zonas Francas 4.0 para incentivar el dinamismo del sector, las políticas que den certeza y confianza a los inversionistas y las

pautas para el desarrollo de nuevas modalidades de negocio como el e.commerce, cuyas sendas de crecimiento son exponenciales a diferencia de lo que ocurre con la retractsión del comercio tradicional.

Trabajaremos en la aprobación por parte del Gobierno de las prórrogas de las zonas francas que administramos y que están próximas a vencer, de las cuales provienen buena parte de los ingresos ordinarios y recurrentes de la empresa. Al mismo tiempo procuraremos finalizar los proyectos de transformación digital y de economía colaborativa para ganar mayor competitividad adicional y estimular el uso del sistema.

Bajo estas perspectivas, reitero mi agradecimiento para todos y les manifiesto que nuestro equipo mantiene un estado de optimismo y el mismo espíritu y confianza para cumplir los retos que nos depara este 2021.

“Cumplimos en 98% la meta de ingresos con un valor de \$24.912 millones y un EBITDA de \$10.386 millones que corresponde a 113,33% de cumplimiento”.

JUNTA DIRECTIVA



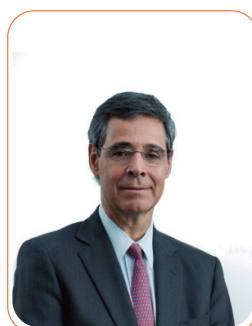
ZONA FRANCA DE BOGOTÁ
USUARIO OPERADOR



Ramiro Ignacio Araújo Segovia
Miembro Junta Directiva



Juan Camilo Restrepo Restrepo
Presidente Junta Directiva



Jorge Ignacio Ángel Gutiérrez
Miembro Junta Directiva



José María de Guzmán Mora
Miembro Junta Directiva



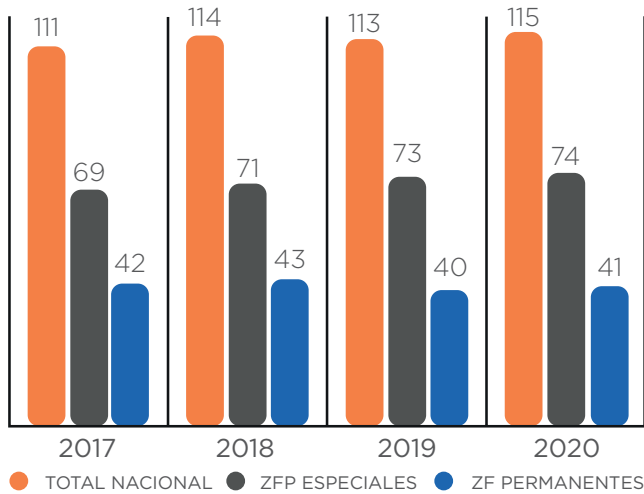
Néstor Ricardo Rodríguez Ardila
Miembro Junta Directiva



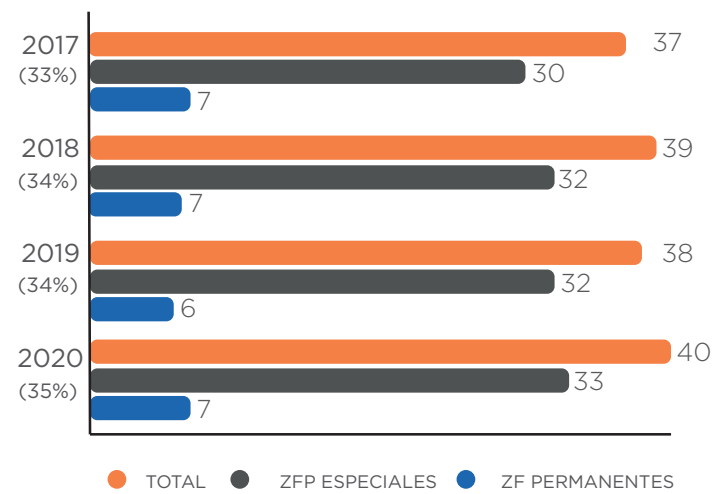
Luis Ricardo Ávila Pinto
Miembro Junta Directiva

MERCADO DE ZONAS FRANCAS

EVOLUCIÓN ZONAS FRANCAS COLOMBIA



EVOLUCIÓN ZONAS FRANCAS OPERADAS UO

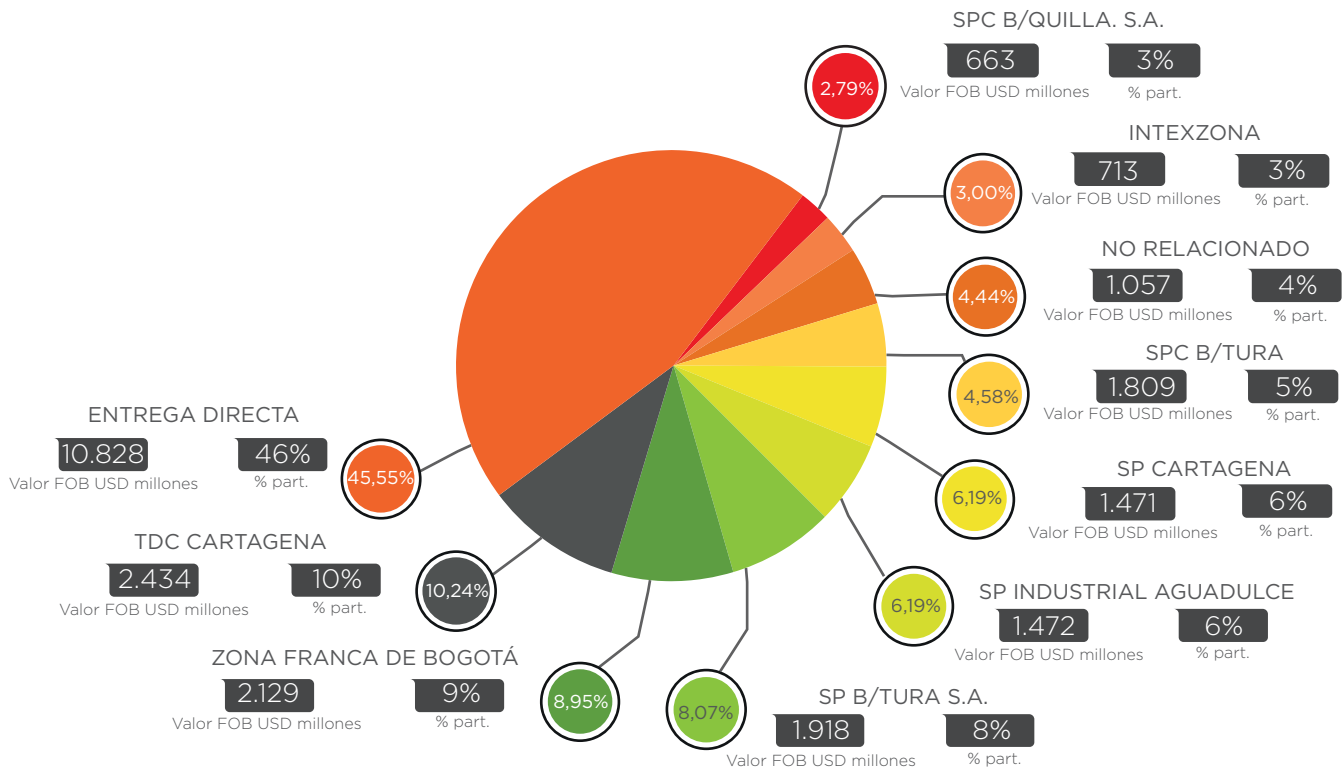


TOTAL, OPERACIONES APROBADAS POR LA ZONA FRANCA BOGOTÁ Y DEMÁS ZONAS FRANCAS EN EL PAÍS EN CANTIDAD Y VALOR FOB EN 2020.

	OPERACIONES 2020	VALOR FOB 2020 (millones USD)
ZFB	195.837	8.010
CAUCA	77.232	1.040
FEMSA	32.568	411
ELDORADO	3.465	177
ZFPE	172.012	2.386
ZF GACHANCIPA	1.760	541
	482.874	12.565

Fuente: Operaciones

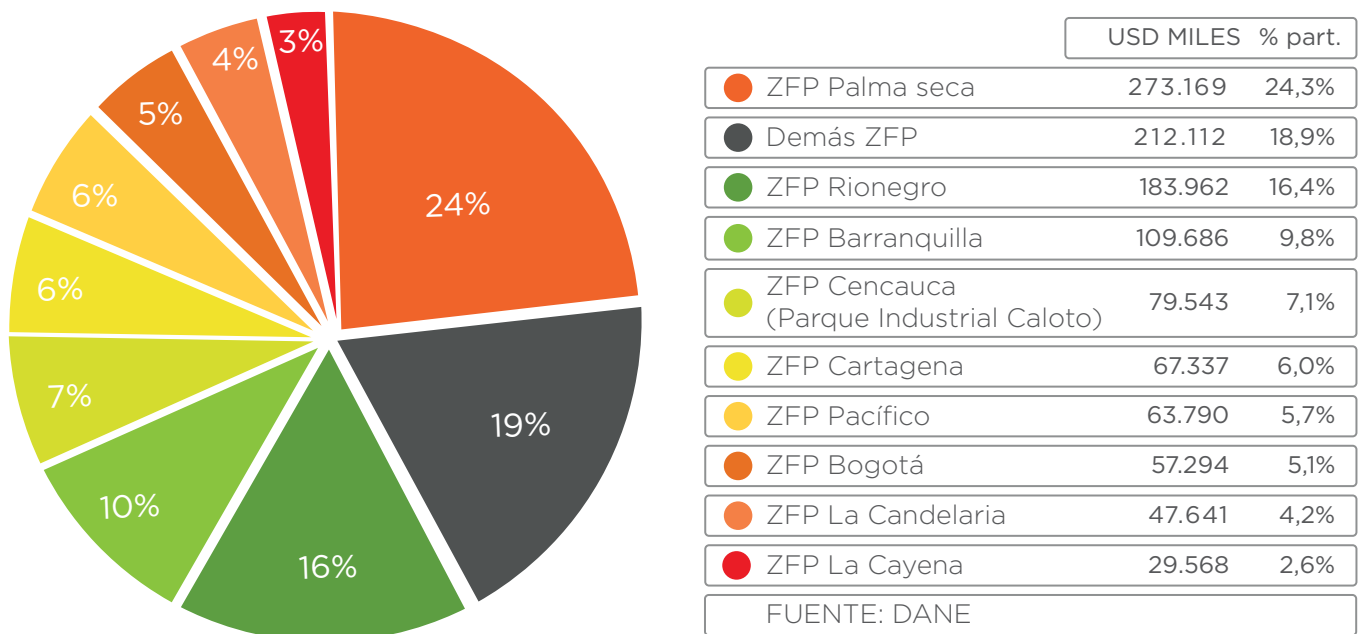
INGRESO DE MERCANCÍAS POR IMPORTACIONES 2020



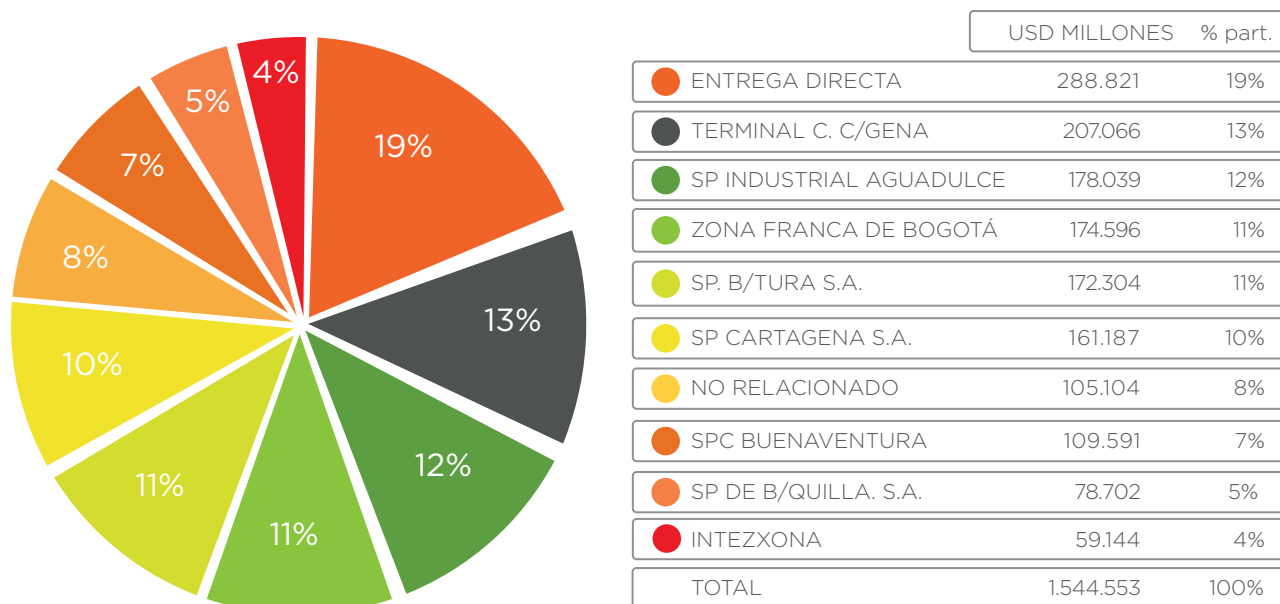
Fuente: Legiscomex - Oct 2020

SALIDAS DE MERCANCÍAS DESDE ZONAS FRANCAS 2020

EXPORTACIONES SEGÚN LA ZONA FRANCA ENERO - NOVIEMBRE DE 2020

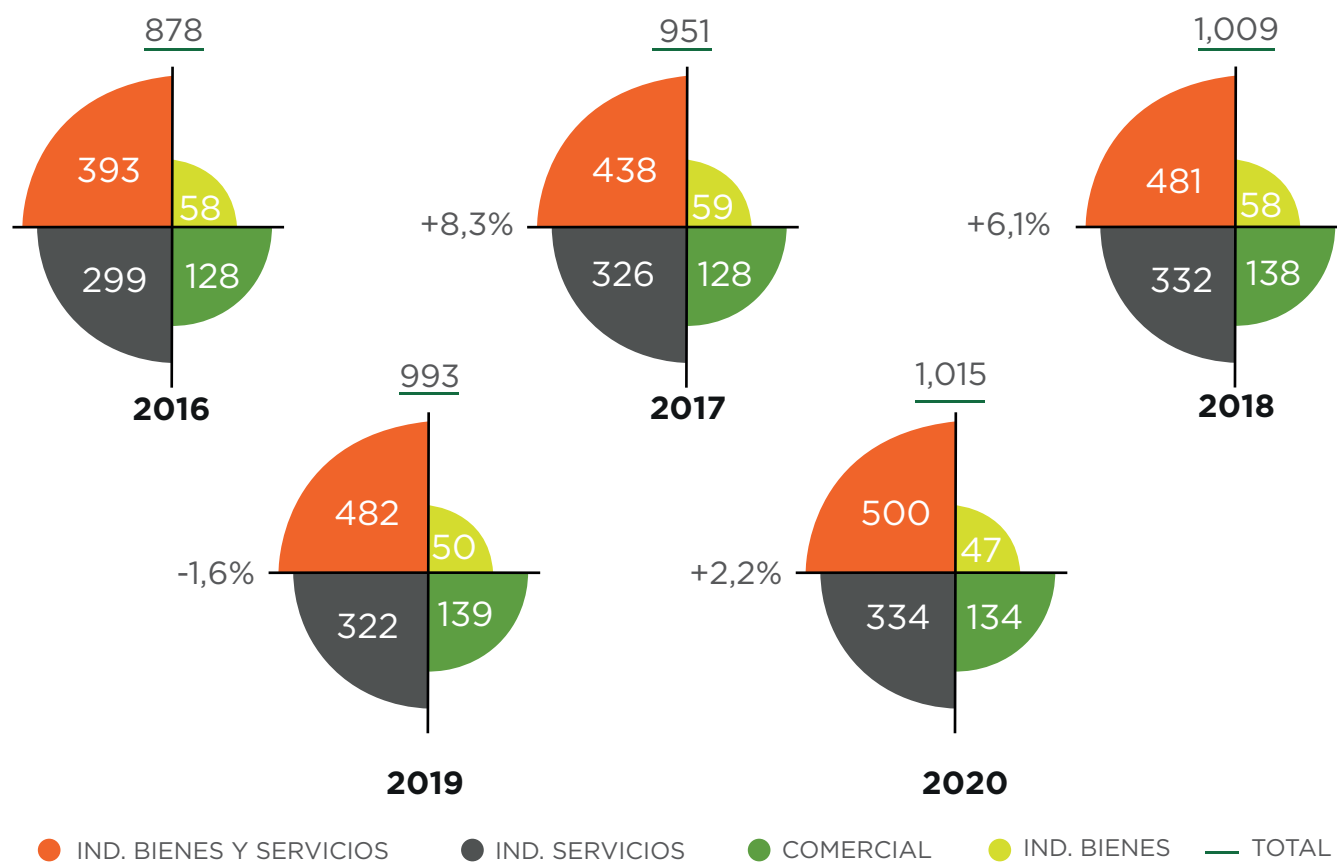


TOTAL, PAGADO POR DEPÓSITO 2020

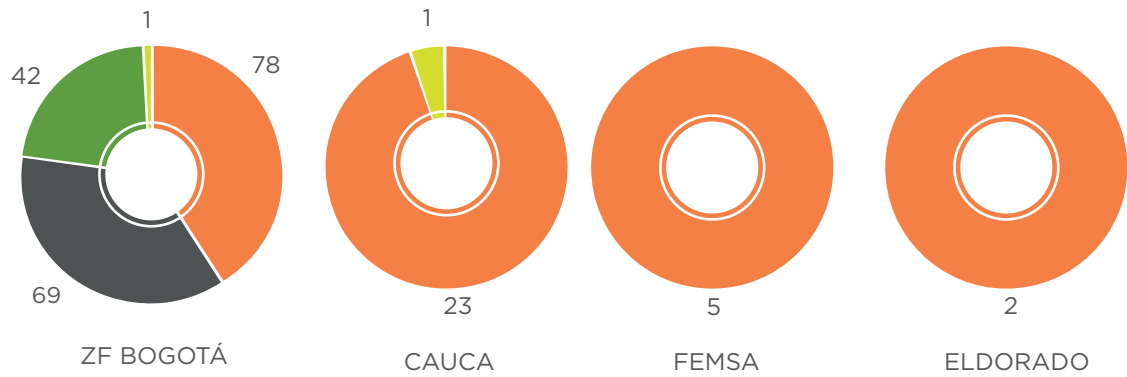


Fuente: DANE

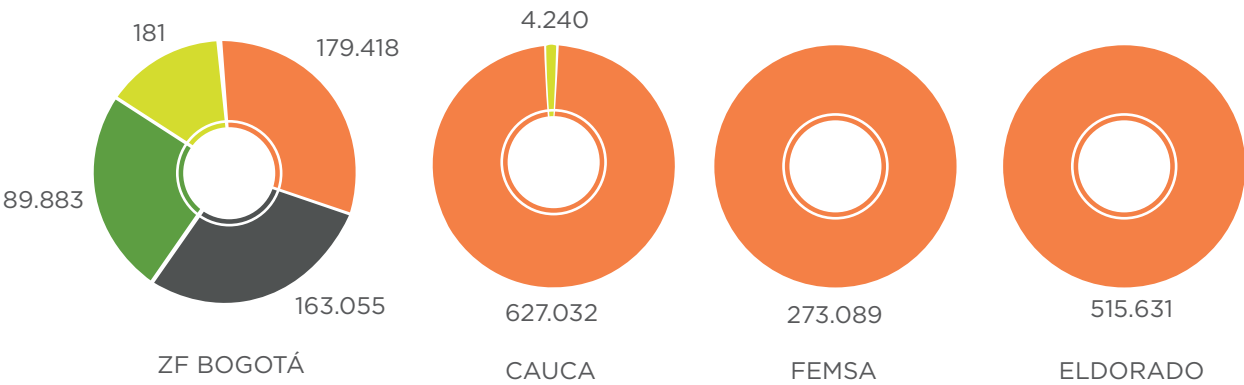
HISTÓRICO DE TIPOS DE USUARIOS CALIFICADOS A NIVEL NACIONAL



USUARIOS INSTALADOS EN ZONAS FRANCAS



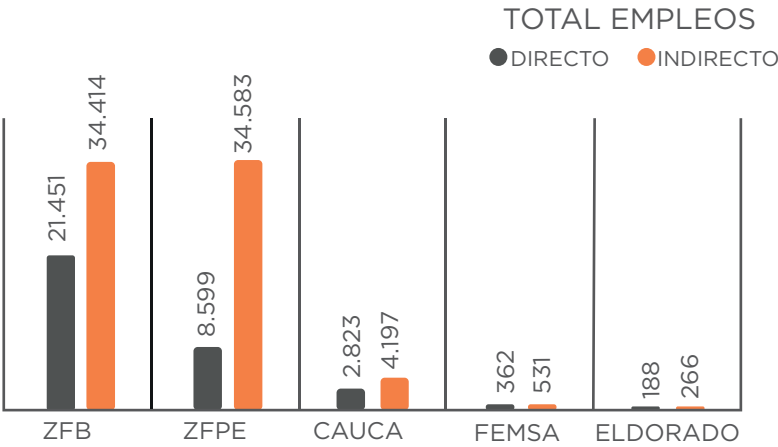
ÁREA OCUPADA EN M² POR TIPO DE USUARIO



● USUARIOS BIENES ● USUARIOS BIENES Y SERVICIOS ● USUARIO SERVICIOS ● USUARIOS COMERCIALES

INVERSIÓN Y EMPLEO

ZONA FRANCA	INVERSIÓN MILLONES DE PESOS
Zona Franca de Bogotá	228.155
Femsa	717.894
Zona Franca Eldorado	98.295
Zona Franca del Cauca	4.664
ZFPE	7.320.373
Total	8.369.382



OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ZONAS FRANCAS

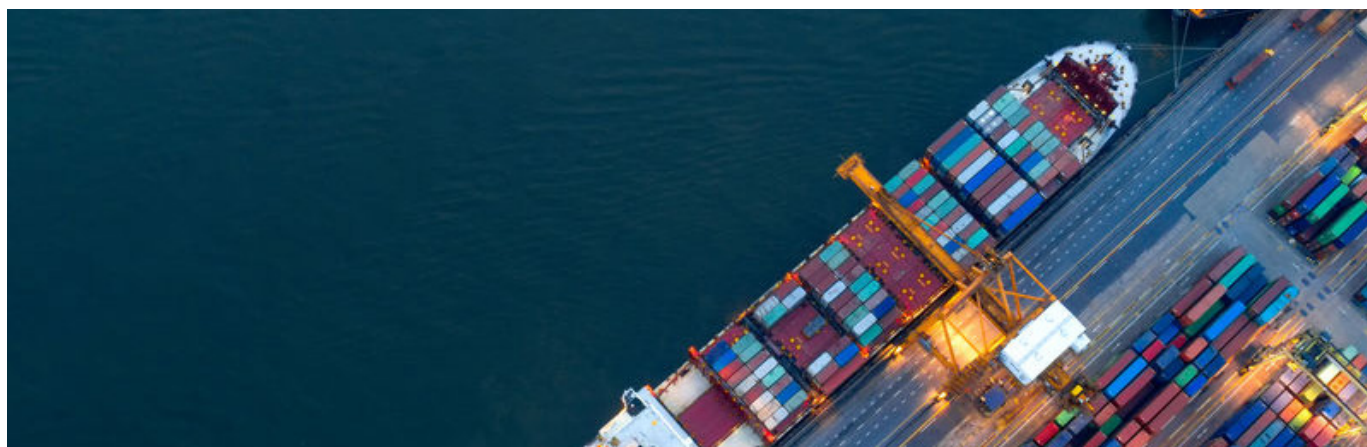
El negocio de la operación de zonas francas se caracterizó en el 2020 por su gran flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar las condiciones adversas derivadas de la pandemia. En efecto, se adelantaron de manera oportuna los ajustes requeridos en la administración de cada una de las zonas francas donde tiene presencia el usuario operador, acorde con las diferentes restricciones adoptadas a nivel regional por gobernadores y alcaldes, lo cual permitió la continuidad ágil, segura e ininterrumpida de las operaciones de comercio exterior, aplicando los parámetros y protocolos establecidos por las autoridades nacionales en materia biosanitaria.

En lo corrido del año 2020 el Grupo ZFB continuó con la consolidación y posicionamiento a nivel nacional e internacional no solo como usuario operador, sino, como referente en diferentes escenarios productivos y ejecutivos generando alianzas con promotores de los sectores de e-commerce, logístico, salud, BPO, entre otros. A través de la dirección y participación en diferentes webinars desarrollados por el Usuario Operador mantuvimos una presencia de marca con más de 2.000 empresarios con los que promovimos el régimen de zonas francas y los servicios de consultoría, desarrollo y operación de zonas francas.

Dentro de la búsqueda de alternativas que permitieran optimizar las actividades que la Zona Franca de Bogotá realiza como Usuario Operador, se inició en el año 2020 la implementación del Centro Integral de Servicios

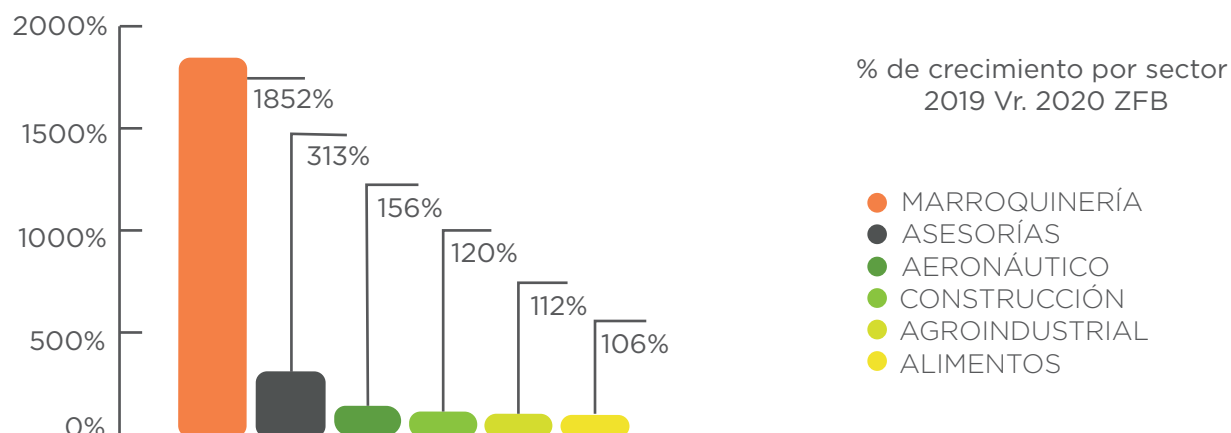
(CIS) que permitió generar un modelo operativo sostenible, competitivo y dinámico mediante la aplicación de sinergias entre el recurso humano y la tecnología que nos permitió optimizar los procesos en costo y tiempo, sin sacrificar la calidad, ni seguridad del servicio.

En materia legislativa actuamos en conjunto con el sector gremial para influir positivamente en la expedición del documento conpes de Política de Comercio Electrónico, donde se incorporó a las zonas francas como una de las herramientas dinamizadoras de este nuevo modelo de comercialización de mercancías de crecimiento exponencial e interés primario de los empresarios ubicados en nuestro sector. De la misma manera, a finales del año 2020, conocimos con gran optimismo la propuesta que presentó el Gobierno nacional a consideración del sector privado con la nueva regulación de Zonas Francas 4.0, que contiene varias iniciativas impulsadas por la compañía a través de las cuales se apoyarán las estrategias del Gobierno para la reactivación económica del país, entre ellas servir de receptores de la inversión extranjera por la relocalización de empresas a nivel internacional y la regionalización de las cadenas de valor, aprovechar la ubicación estratégica del país para el tráfico transfronterizo bajo modalidad de comercio electrónico y aprovechar las capacidades del talento humano. En todos estos sectores, las zonas francas tienen un papel protagónico por su neutralidad aduanera, simplificación de trámites e incentivos tributarios.

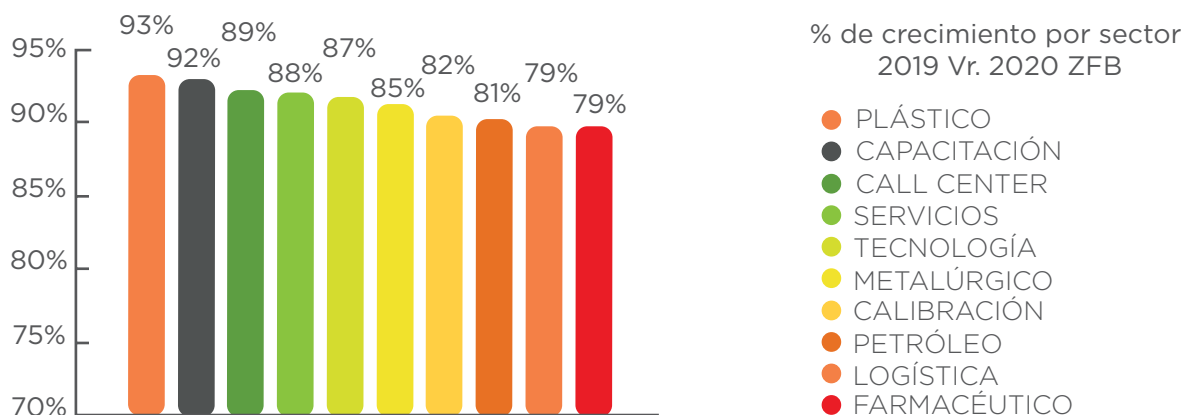


A continuación, presentamos el comportamiento de los sectores que desarrollan sus actividades desde la Zona Franca de Bogotá con sede en Fontibón y su comportamiento con relación a las operaciones de comercio exterior.

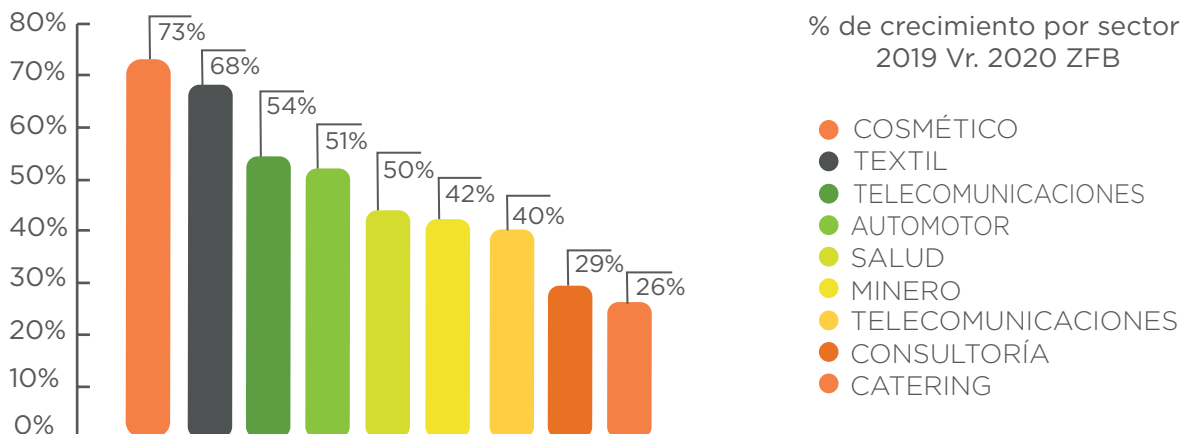
SECTORES QUE INCREMENTARON SUS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR EN EL 2020



SECTORES QUE MANTUVIERON SUS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR EN EL 2020 (REDUCCIONES INFERIORES AL 20%)



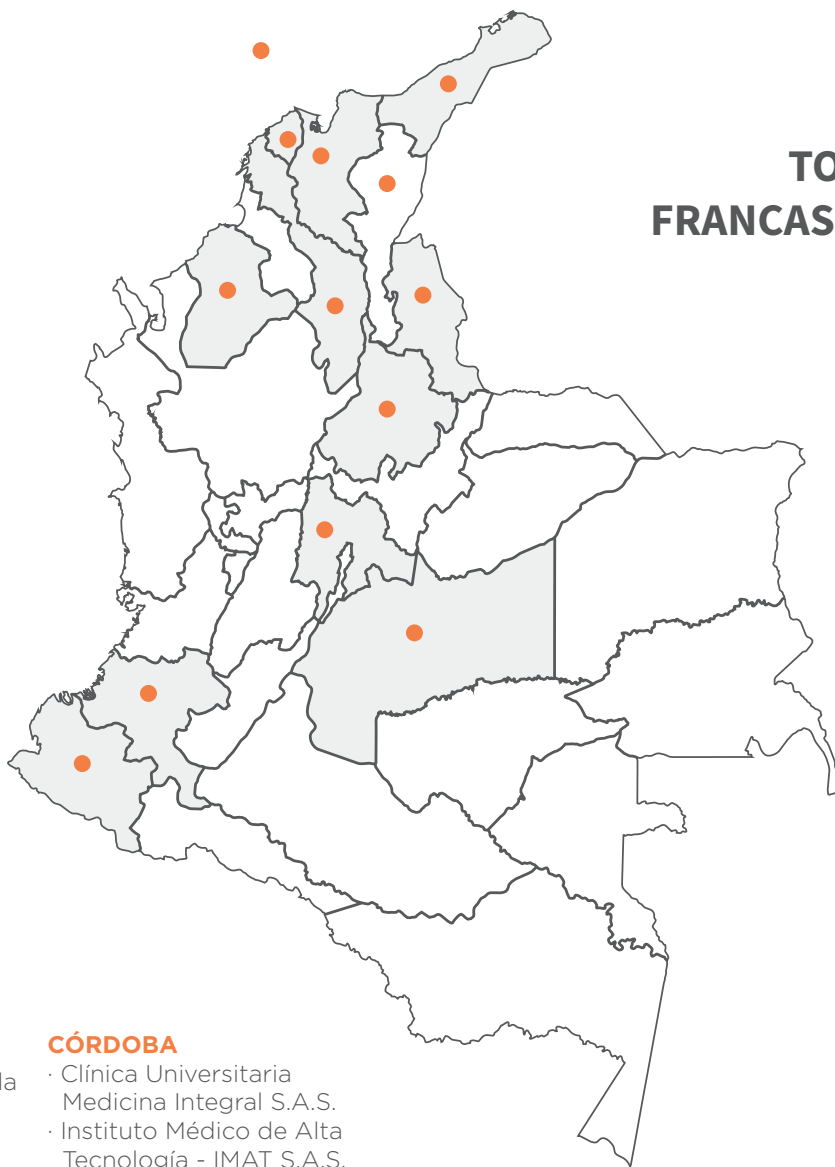
SECTORES QUE REDUJERON SUS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR EN EL 2020 (VARIACIONES SUPERIORES AL 30%)



ZONAS FRANCAS OPERADAS EN 2020

TOTAL ZONAS
FRANCAS OPERADAS

40



ATLÁNTICO

- Celsia S.A. Esp
- Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla
- Sykes Colombia S.A.S.
- Ternium del Atlántico S.A.S
- Palermo Sociedad Portuaria
- Barranquilla Internacional Terminal Company

BOLÍVAR

- Puerto de Mamonal S.A.
- Sociedad Portuaria Mardique

VALLE DEL CAUCA

- Colombina del Cauca S.A.
- ZF del Cauca – ZFP
- Salud para el Cauca IPS
- Cervecería del Valle S.A.

CESAR

- Extractora la Gloria

CÓRDOBA

- Clínica Universitaria Medicina Integral S.A.S.
- Instituto Médico de Alta Tecnología - IMAT S.A.S.

COSTA CARIBE

- Anadarko
- Noble Energy

CUNDINAMARCA

- Zona Franca de Bogotá ZFP
- Clínica de Marly Jorge Cavelier Gaviria
- Industrial Colmotores S.A.S. Zoficol
- Pepsico Alimentos Ltda.
- Praxair Gases Industriales
- Productos Familia Cajicá S.A.
- Protisa Colombia S.A.
- Scotia Global Business
- Services Colombia Zona Franca Empresarial S.A.S.

- Vidrio Andino S.A.
- ZFB Eldorado S.A.S.
- Diacor Soacha Zona Franca
- Zona Franca Permanente Parque Industrial Femsa
- BIO D
- Zofrandina

LA GUAJIRA

- Puerto Brisa

META

- Bionergy

MAGDALENA

- Sociedad Portuaria Puerto Nuevo S.A.

NARIÑO

- Alimentos Nariño S.A.

NORTE DE SANTANDER

- Medical Duarte
- Termotasajero Dos

SANTANDER

- Fundación Cardiovascular de Colombia
- Fundación Fosunab
- Impala Terminals Barrancabermeja

El Grupo ZFB aprobó en el año 2020 a nivel nacional un total de 482.874 operaciones de comercio exterior, frente a 551.488 que se realizaron en el año 2019, lo que representa una disminución del 12%. Referente al total de valor FOB registrado para las operaciones realizadas, se generó una disminución del 18% al pasar de US\$15.368 millones en el año 2019 a US\$12.565 millones en el año 2020.

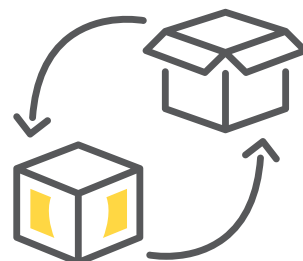
En la gestión nacional de zonas francas se iniciaron 4 nuevos contratos como Usuario Operador de Zonas Francas y se aseguró la renovación de 14 contratos que tenían vencimiento en 2020, garantizando así la continuidad del liderazgo del mercado con la operación del 35% de las zonas francas a nivel nacional.

HECHOS DESTACADOS EN LAS ZONAS FRANCAS QUE OPERAMOS



La Zona Franca Permanente Especial Palermo Sociedad Portuaria S.A., ubicada en el municipio de Sitionuevo, departamento de Magdalena, fue acreditada como Zona Franca Permanente Especial a través de la Resolución 0315 de 03 de marzo de 2020, iniciando operación como Usuario Industrial de Servicios el 06 de julio de 2020.

En el mes de noviembre de 2020 se da inicio de operaciones en fase de pruebas de la Zona Franca Permanente Especial Ternium del Atlántico ubicada en Palmar de Varela, dando como resultado el inicio de salida de producto terminado para comercialización en el mes de diciembre de 2020. Se estima que la planta tenga una capacidad de producción de 520.000 toneladas al año de barras corrugadas y rollos compactos, que permitirán sustituir importaciones con valor agregado y mano de obra colombiana, para abastecer a los sectores de construcción e infraestructura del país, convirtiéndose así en un importante jugador de la industria siderúrgica y promotor de la reactivación económica del país.



ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS

La Unidad de Consultorías, durante el año 2020 fortaleció su crecimiento a través del desarrollo de proyectos generadores de impacto en la dinámica económica, promotores en la creación de empleos y cadenas de valor a nivel nacional e internacional, empleando la participación de las distintas áreas del Grupo ZFB y a través de un trabajo conjunto con los aliados estratégicos, quienes integran la experiencia, el conocimiento y el liderazgo adquirido en régimen franco y comercio exterior ofreciendo así un producto diferencial altamente valorado por el mercado.

A nivel internacional la unidad de asesorías y consultorías resalta como gran logro la elaboración de proyecto de normativa y reglamentación para las zonas de inclusión de salud en Bolivia, la cual, se espera que para el año 2021 sea presentada ante el Gobierno boliviano. Seguiremos apoyando la ejecución del proyecto como equipo de consultores especializados y aliados estratégicos por medio de la implementación del sistema PICIZ.

Con el fin de promover la continuidad y operación del régimen franco y sus beneficios para el sector empresarial; durante el 2020 se diseñó, estructuró y desarrolló la Prórroga de la Zona Franca del Cauca de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1054 de 2019 y los lineamientos que remiten al Decreto 2147 de 2016.

Continuando con la promoción del régimen franco y los incentivos para los distintos sectores de la economía, durante el año 2020 se elaboraron diez asesorías para la instalación de empresas en el régimen y su acreditación como suscritos en los segmentos de alimentos y bebidas; servicios y BPO; elaboración de productos de aseo y limpieza; elaboración de implementos y equipos para el sector salud y comercialización de equipos tecnológicos; entre otros. Los acompañamientos empresariales se incrementaron en 150% para el año 2020 frente a lo reportado en el año anterior.

Actualmente se encuentran en negociación, diseño y estructuración importantes proyectos a nivel internacional en países tales como

Panamá, Guatemala y Ecuador. Así mismo, se está trabajando en la sensibilización para el tema de prórrogas de las zonas francas existentes, resaltando su importancia y los beneficios que han obtenido los proyectos con el régimen. Esta labor tiene una importancia significativa para el futuro del instrumento y del negocio de la compañía pues entre el 68% y el 75% de las zonas francas en Colombia se encuentran en el periodo de vencimiento de la declaratoria dentro de los próximos 7 años.



PICIZ

El software de Gestión de Zonas Francas PICIZ continúa como líder en Colombia con una participación de 43,5% en el mercado. En 2020 pasamos de 47 a 50 Zonas Francas usuarias.

Adicionalmente, mediante los desarrollos realizados en el sistema como parte del programa de Transformación Digital se ha puesto a disposición de la comunidad de las zonas francas herramientas de facilitación logística tales como el ingreso y salida automatizado de vehículos, asistencia de aprobación de formularios, inspecciones a la mercancía por telepresencia, la prestación de servicios operativos continuos y descentralizados del Centro Integral de Servicios (CIS), entre otros, los cuales contribuyeron

para la reducción en 25% de los ANS de aprobación de FMM y de Inspecciones de mercancías.

Otro paso importante para las 50 Zonas Francas usuarias de PICIZ fue la conexión en tiempo real con el sistema informático aduanero, a través de la interoperabilidad desarrollada entre MUISCA y PICIZ a partir del cual se transmite permanentemente a la DIAN la información de más de 600.000 operaciones de comercio exterior que se realizan anualmente en estas zonas francas, facilitando así el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

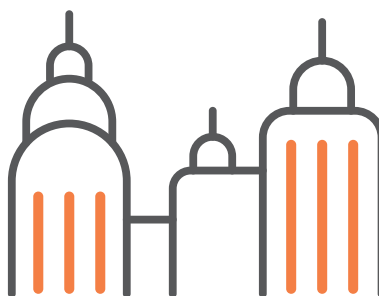
Las siguientes son estadísticas de operación del sistema:

ZONAS FRANCAS



50

COMPAÑÍAS



526

OPERACIONES



607.250

INGRESOS



\$3.198 millones

ASUNTOS JURÍDICOS

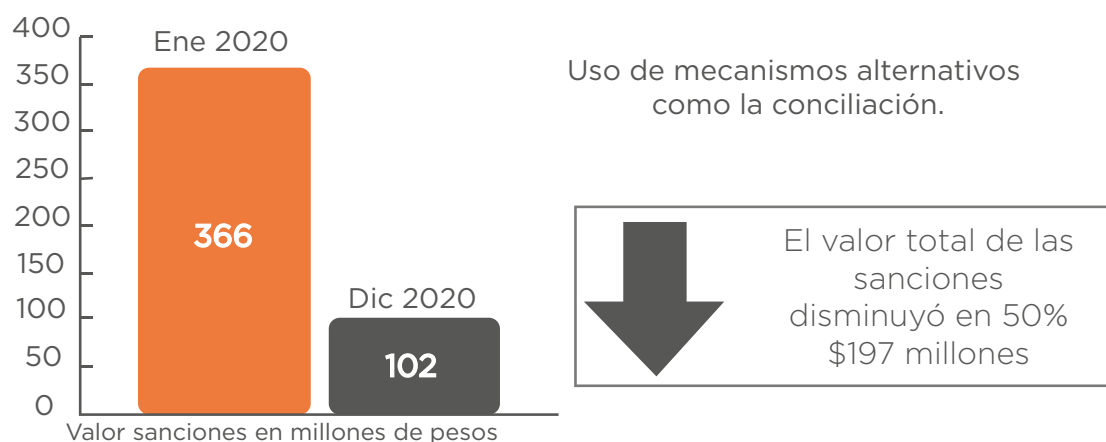
En el año 2020, la Gerencia Jurídica contribuyó a la sostenibilidad y confianza en el régimen de zonas francas mediante las siguientes acciones:

1. Apoyando a la operación en:

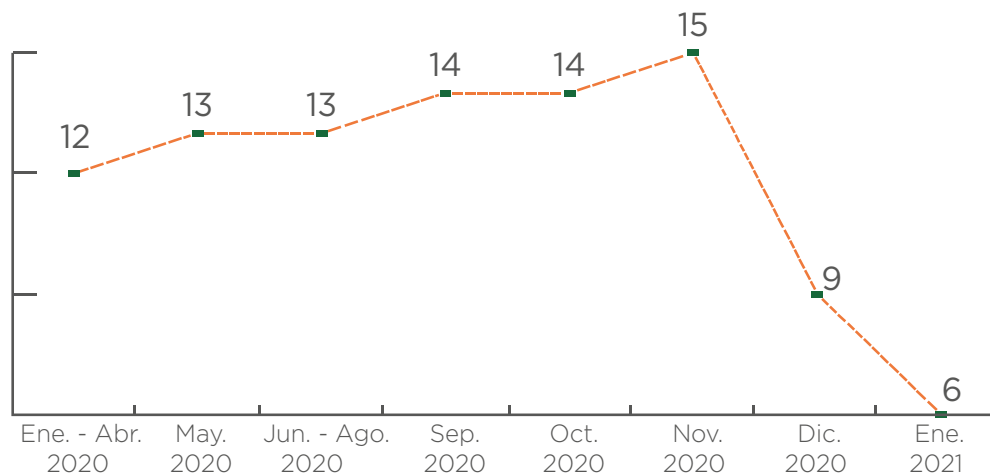
- PRÓRROGA ZFB
Estructuración de solicitud para obtener la prórroga por 30 años.
- DECLARATORIA DE NUEVAS ZONAS FRANCAS
Noble Energy Palermo.
- SUSTITUCIÓN USUARIO OPERADOR EN ZONAS FRANCAS EXISTENTES
BITCO.

2. Se logró disminuir el riesgo aduanero así:

COMPORTAMIENTO SEGÚN CUANTÍA



HISTÓRICO 2020 - NÚMERO DE SANCIONES ADUANERAS



3. Revisión y ajustes a la Hoja de Términos no vinculantes mediante la cual se establecen ciertos parámetros que deben cumplirse para que ZFB venda su participación en la sociedad Zona Franca Palermo - Usuario Operador.

Adicionalmente se dio cumplimiento con:

- Elaboración y registro de las decisiones de Asamblea General de Accionistas y de Junta Directiva en los respectivos libros, los cuales se encuentran actualizados y debidamente custodiados.
- Contribución en el cumplimiento de normas legales de propiedad intelectual y derechos de autor, respetando derechos morales y patrimoniales de sus titulares.
- Evitamos cualquier entorpecimiento a la libre circulación de facturas emitidas por vendedores o proveedores.
- Defensa de los intereses del Grupo en procesos judiciales y administrativos.
- Desarrollo de una plataforma de contratos, herramienta que sirve al seguimiento y control de los contratos del usuario operador.
- Implementación de una publicación mensual de un consolidado de normas que permite a los funcionarios del Grupo ZFB, conocer aquella normatividad que afecta la operación de las compañías.
- Coordinación y desarrollo de un comité jurídico mensual, en donde se realiza en compañía de un asesor externo, el análisis de temas de alto impacto en el negocio.

INFORME ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

El año 2020 representó un reto importante, para la compañía, la pandemia del Covid-19 requirió decisiones financieras y comerciales encaminadas a la gestión y administración de clientes, cartera y de recursos financieros.

Dentro de las decisiones financieras y comerciales que la Gerencia adoptó, se otorgaron alivios a algunos clientes en flexibilización de plazos de

pagos y descuentos que permitieron conservar la relación comercial con el 100% de los clientes y mantener los ingresos de la compañía. Como resultado, los ingresos de las operaciones del Usuario Operador, que incluye la operación de Eldorado S.A.S. e IFOU S.A.S., cumplieron en un 98% el presupuesto planteado para el 2020, cerrando en \$24.912 millones.

INDICADORES ACTIVIDAD USUARIO OPERADOR 2020			
Cifras en millones			
	PPTO 2020	EJE 2020	Cumplimiento
 Ingresos totales	\$ 25.410	\$ 24.912	98%
 Costos y gastos	\$ 14.869	\$ 13.046	88%
 EBITDA	\$ 9.165	\$ 10.386	113%
 Margen EBITDA	36,07%	41,73%	116%
 Margen neto	27,20%	33,16%	122%
Incluye actividad del Usuario Operador desarrollada por IFOU S.A.S. v Eldorado S.A.S.			

En cuanto a costos y gastos asociados con la operación, la virtualidad, sumada a las decisiones de ahorros por parte de las direcciones, permitieron a la compañía reducir el impacto de la pandemia en sus resultados financieros y alcanzar la rentabilidad presupuestada para el 2020. En este sentido, los costos y gastos presentaron una ejecución frente al presupuesto de 87,7% lo cual representa un ahorro de \$1.822 millones cerrando en \$13.046 millones.

Mantener los ingresos y lograr ahorros en costos y gastos, permitió a la actividad del Usuario Operador durante el 2020 mejorar su indicador EBITDA en \$1.221 millones frente al presupuesto con un cumplimiento del 113% (\$10.386 millones) y alcanzar un margen EBITDA de 41,73%.

El Margen Neto de la actividad del Usuario Operador cerró en 33,16% para el 2020 con un cumplimiento del 122% impactado positivamente por las decisiones tomadas para mantener la relación comercial con los clientes y los ajustes oportunos en costos y gastos que permitieron alcanzar la rentabilidad esperada por la organización.

Según los estados financieros de Zona Franca de Bogotá la situación financiera de la Compañía refleja:

El activo total al cierre de 2020 asciende a la

suma de \$79.070 millones, presentando una disminución de \$1.874 millones, esto es el 2% con relación al año 2019. El activo se encuentra clasificado en corriente (13%) y no corriente (87%).

El activo corriente asciende a la suma de \$10.869 millones, el cual se encuentra representado principalmente en las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$2.318 millones, anticipos y saldos a favor de impuestos por \$944 millones y las cuentas por cobrar a Palermo usuario operador de zona franca por un total de \$5.528 millones, deuda que devenga una tasa de interés de mercado.

Durante el año 2020 se realizó un esfuerzo adicional en el monitoreo de la cartera con el fin de minimizar el impacto en su recuperación por efecto de la pandemia en el flujo de caja de los clientes; como resultado logramos cerrar con un indicador de rotación de cartera de 37 días lo que significa un cumplimiento del 122% frente a la meta de 45 días propuesta para el año 2020.

El activo no corriente asciende a la suma de \$68.201 millones, representando las inversiones que ha realizado la Compañía en negocios relacionados con el régimen franco por valor de \$42.753 millones y la tenencia del inmueble ubicado en la Zona Franca del Cauca, considerado como una propiedad de inversión por valor de \$23.580 millones.

Sociedad	% Participación	Tipo de acuerdo	2020 \$
ZFB Eldorado S.A.S.	100%	Subordinada	20.887
Palermo Usuario Operador de Zona Franca S.A.S.	50%	Negocio Conjunto	21.866
Total			42.753

La propiedad de inversión (inmueble en Zona Franca del Cauca) se encuentra medida por su valor razonable, determinado mediante avalúo técnico realizado por una firma registrada en la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.

El pasivo total asciende a la suma de \$39.692 millones, de los cuales el 13% se encuentra clasificado en el corto plazo y el 87 % como largo plazo.

Durante el año 2020 la Compañía realizó el pago de los dividendos según las aprobaciones realizadas por la Asamblea General de Accionistas; al 31 de diciembre se genera una cuenta por pagar por el saldo de \$1.983 millones, los cuales serán cancelados en el primer trimestre del año 2021.

El 94% del pasivo a largo plazo corresponde al saldo de las cuentas por pagar a compañías vinculadas por valor de \$32.448 millones.

Las obligaciones con el sector financiero ascienden a la suma de \$2.318 millones al 31 de diciembre de 2020, en la gestión de tesorería logramos obtener periodos de gracia a capital e intereses por un plazo de cuatro meses, medidas que permitieron un adecuado control del flujo de caja durante los meses más críticos de la pandemia.

El patrimonio de los accionistas suma un total de \$39.378 millones. La compañía acumula reservas por valor de \$28.455 millones.

En 2020 la compañía realizó actividades dentro del giro normal de negocios generando ingresos operacionales por valor de \$22.915 millones. Así mismo la Zona Franca obtuvo ganancias por valor de \$1.702 millones producto del reconocimiento del valor razonable de la propiedad de inversión (Bodega Virutex) por \$863 millones y la incorporación de \$642 millones en los estados financieros de la compañía por el reconocimiento del método de participación patrimonial.

Los gastos operacionales de administración sumaron \$12.588 millones en el año 2020, esto es 2% menos que el gasto ejecutado en 2019, generado por los ahorros realizados dentro de la estrategia de la Compañía para mantener la rentabilidad esperada; el 77% de estas erogaciones corresponde al gasto de personal, representado en salarios y demás prestaciones sociales y algunos otros como honorarios, seguros y servicios.

Los gastos operacionales de ventas acumulan la suma de \$76 millones, el 51% de estas erogaciones corresponden a impuestos.

Los gastos no operacionales ascienden a la suma de \$4.588 millones, lo que representa un incremento de \$2.201 millones con relación al ejercicio 2019, producto del reconocimiento del método de participación patrimonial de la inversión en Palermo, compañía que ha generado una pérdida en 2020 por el reconocimiento del avalúo de la tierra.

La compañía generó un impuesto a las ganancias de \$1.773 millones y aplicó un descuento tributario por valor de \$497 millones, correspondiente al reconocimiento de los beneficios tributarios obtenidos en virtud del Proyecto denominado “Automatización del proceso de modificación de áreas de las bodegas del Grupo Empresarial ZFB” presentado ante Colciencias. Fiscalmente la compañía reconoce el impuesto diferido, lo cual da origen a un gasto por valor de \$137 millones en el año 2020.





DESARROLLADORA

Diego Mauricio Gaitán G.

Gerente Desarrolladora
de Zonas Francas S.A.

Sin lugar a duda el año 2020 ha sido el de mayores desafíos e incertidumbres que ha enfrentado la Desarrolladora de Zonas Francas (DZF) y el Grupo ZFB en los últimos 20 años.

Iniciamos el año 2020 con retos y metas importantes en cada una de las líneas de negocio de la DZF, basados en una juiciosa planeación estratégica, desde la perspectiva de ventas, renta de activos, altos índices de ocupación y desarrollo de proyectos a la medida en las verticales de industria y logística, servicios y tecnología y data center.

Para 2020, las perspectivas económicas eran alentadoras como, por ejemplo: Crecimiento económico entre el 4% al 5%, consolidación de la confianza inversionista, ajuste a la reglamentación de zonas francas para mejorar el instrumento y aumentar la ocupación de los activos de la DZF, entre otros. Pero la pandemia del Covid-19 presentó otra realidad para el cierre del 2020. Según el DANE, el PIB podría tener una reducción aproximada del -7%, un índice de desempleo alrededor del 15%, entre otros.

Dentro de las acciones que adoptó la compañía para asegurar la continuidad del negocio, conservación de la salud y empleo de los colaboradores y seguir desarrollando las acciones para asegurar el cumplimiento de las metas tenemos:

1. Medidas administrativas

Se tomaron acciones como, por ejemplo, el control estricto del presupuesto de gastos, focalizando los recursos a los temas absolutamente necesarios para lograr los objetivos. No se cubrieron las vacantes existentes en la planta de personal, se dieron vacaciones al equipo que tenía derecho a disfrutarlas, voluntariamente los cargos con asignaciones mayores a un salario mínimo integral contribuyeron con una reducción del 25% de su designación mensual por los meses de abril a julio, no se realizaron incrementos salariales durante la crisis, entre otras.

Los protocolos de bioseguridad implementados por la compañía comienzan con un estricto trabajo en casa que se implementó a mediados de marzo y aún se está desarrollando, logrando mantener los indicadores de gestión, altos estándares de calidad y productividad del equipo. También se adecuaron los espacios de oficina, lo que ha permitido un retorno gradual a las oficinas y se espera que en un segundo semestre podamos tener un retorno gradual siempre y cuando el sistema de vacunas se implemente en el país.

2. Comerciales y de fidelización de clientes

La pandemia impactó fuertemente a los clientes de la DZF en todas las ciudades y en las diferentes verticales, que fueron mitigadas gra-

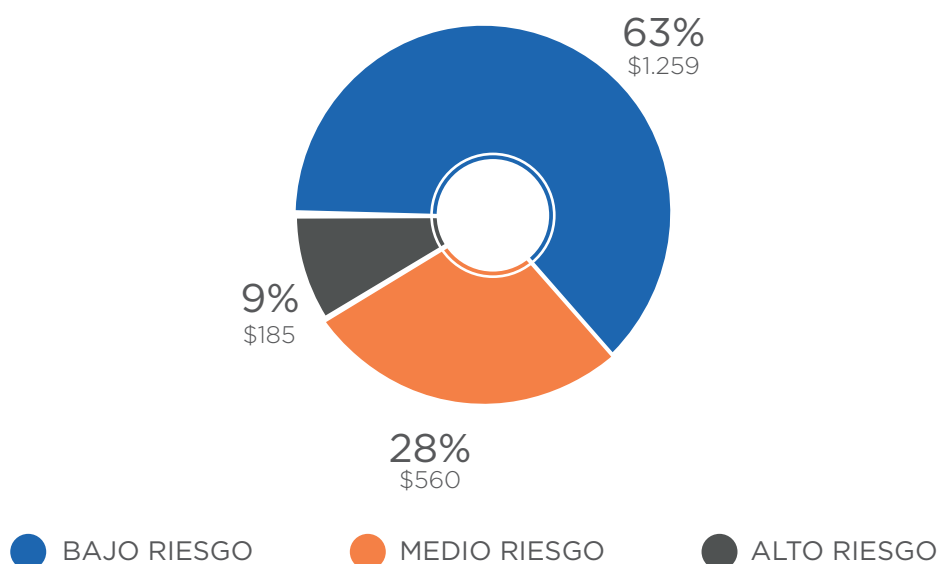
cias a la gestión comercial y de fidelización que se realizó con cada uno de ellos. Para eso se llevó a cabo un alto número de reuniones de acercamiento y análisis con cada cliente para lograr una solución que ayudará a las dos partes. Para esto, clasificamos los clientes en tres categorías **de alto, mediano y bajo riesgo** dependiendo de las condiciones de afectación financiera, económica y operativa.

La estrategia con los clientes de bajo riesgo, denominados así porque sus operaciones o procesos productivos no se vieron interrumpidos, fue la flexibilización del pago de los cánones de arrendamiento hasta el 30 de cada mes sin cobro de intereses y un diferimiento del 20%, 30% y hasta el 50% del valor del canon en meses futuros y sin cobro de intereses, durante los meses más críticos de la pandemia que fueron el mes

de abril, mayo y junio. En segundo lugar, están los clientes de mediano riesgo que vieron afectados de forma importante tanto su operación, como sus ingresos y para eso se revisaron procesos, bajar el canon, diferimientos y mayores tiempos de contrato de arrendamiento. Por último, están las empresas alto riesgo, que en su gran mayoría fueron de la vertical de servicios, en las que se devolvieron áreas, negociación de cláusulas de entrega anticipada, disminución del canon, diferimientos y mayores tiempos de contrato de arrendamiento.

En la gráfica siguiente se presenta la clasificación ingresos por riesgo de cada cliente, de los meses noviembre y diciembre de 2020, en un escenario similar para los meses anteriores, en promedio los de bajo riesgo fueron el 63%, medio riesgo el 28% y bajo el 9%.

TOTAL INGRESOS PROMEDIO MES \$2.004 millones NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2020



Las ventas de inmuebles también se vieron seriamente afectadas pues la meta de ventas del año era de \$ 62.186 millones y se logró un 37,6% de cumplimiento. Esto debido a que los inversionistas aplazaron sus decisiones

de inversión y con un fondo en particular, con quien habíamos cerrado la negociación en el mes de marzo y en el proceso de formalización de la venta desistieron en el mes de octubre.

OFICINAS Y PUESTOS DE TRABAJO

Uno de los sectores con mayor impacto por el Covid-19 dentro del mercado inmobiliario es el de las oficinas, como consecuencia de las prohibiciones de movilidad y aglomeraciones en lugares cerrados. Las compañías han tenido que operar con el mínimo de personas en sus instalaciones y el restante conectándose desde casa. Aunque el sector de BPO nuestro principal cliente continuó operando y creciendo durante la pandemia trasladaron los agentes a sus hogares mediante la modalidad de teletrabajo o trabajo en casa.

La vacancia de oficinas en Bogotá durante el 2020 fue aumentando paulatinamente en la medida que transcurrió el año, para el final del segundo trimestre de acuerdo a JJJ se encontraba en 13,8% con la expectativa de ser mayor al cierre del año, lo que se observa es que las compañías adoptaron un modelo de trabajo

flexible combinando trabajo en casa con presencial, lo que demandó menos metros cuadrados y frenó posibles crecimientos. Por su parte Colliers reportó una absorción neta acumulada para el 2020 de 59.000 m² presentándose una disminución de 111.300 m² frente a la del año 2019 y prevé una menor ocupación para el primer semestre del 2021 como consecuencia de la incertidumbre sanitaria y económica esperándose la reactivación para el segundo semestre.

Dentro de la Zona Franca de Bogotá la vacancia aumentó con el transcurrir el año, en la medida que se terminaban los contratos vigentes, no fueron renovados por los clientes, sin embargo, los contratos de largo plazo se lograron renegociar en tiempo y tarifa garantizando su continuidad. En enero de 2020 la ocupación era de 78,3% y para diciembre del mismo año fue 42,25%, para un promedio del 63,89%.

En Cali, en el edificio de Versailles la ocupación se mantuvo en el 55 % después de haber negociado la permanencia con los arrendatarios quienes manifestaron no estar usando las oficinas por la pandemia. En Cali según el reporte Oficinas del Q4 de Colliers se liberaron espacios por 3.552 m² y termina el año 2020 con una baja en el porcentaje de ocupación del 29,8% en comparación al primer trimestre del año. Además, se espera una disminución en los precios de renta para el primer semestre de 2021 por el aumento de la oferta y la preocupación de los propietarios por mantener los inmuebles arrendados. En procura de mantener el ingreso y los nive-

les de ocupación se realizaron reuniones con todos los clientes de la vertical que solicitaron alivios en el pago del canon y a cambio se pidió aumento en los tiempos de contrato, esto permitió cerrar el año con un cumplimiento de 78% del presupuesto de ingresos.

Esta unidad se vio impactada durante el año en una reducción de los ingresos de acuerdo a lo presupuestado de \$9.769 millones a \$7.667 millones por la pandemia y la palabra incertidumbre fue una constante en todos los clientes con los que nos reunimos. En total realizamos más de 64 reuniones y un total de 18 negociaciones y ajustes de contratos.



DATA CENTERS

La unidad de negocios de Data Centers no se vio impactada negativamente por la pandemia, ninguno de los contratos con los clientes instalados debió ser revisado lo cual permitió dar cumplimiento al presupuesto de ingresos por arrendamientos previstos en la planeación del año. Cabe resaltar que durante el año 2020 se renovó el contrato con el cliente Sencinet (Antes British Telecom) por 42 meses adicionales, con lo cual todos los contratos de arrendamiento de la vertical quedan vigentes por al menos 3 años adicionales, registrando una ocupación del 100% de los espacios de área blanca construidos (1.360 m²).

Durante 2020 se presentó el cambio del fideicomitente del fideicomiso donde se encuentran los Data Centers 38 y 16A de la Zona Franca Bogotá, anteriormente BTG Pactual fue adquirido en Colombia por parte de VI-SUM Capital Partners, quienes tienen ahora la posesión del 75% de los activos que componen el mencionado fideicomiso. Resta agregar que el resultado financiero de cierre de dicho portafolio se ubicó en \$2.126 millones.

En el proyecto de ZETTA Data Center Complex se está terminando la obra civil para las fases I y II correspondientes a 4.869 m²; respecto a la infraestructura tecnológica se adelanta la instalación de los sistemas electromecánicos, (como el sistema de generación de electricidad que ya se encuentra en pruebas), se encuentran pendientes los sistemas mecánico (aire acondicionado), el sistema de extinción de incendios y el sistema Building Management Systems (BMS), o sistemas de gestión de edificios. Se tiene proyectado iniciar el comisionamiento de datacenter a partir del 8 de febrero de 2021.

Respecto a los nuevos ingresos correspondientes al desarrollo del nuevo data center Zetta en alianza con TC Latam, se reportó un superávit de \$425 millones derivado de la operación en dólares correspondiente a la ejecución de la primera fase del mismo, por efecto del incremento de la tasa de cambio en dólares frente al peso colombiano observado durante 2020.

Para 2021 se tiene previsto el arrendamiento de las dos primeras salas del nuevo Zetta Data Center Complex para los meses de abril y octubre respectivamente, en un mercado de crecimiento y competencia en Colombia y la región donde se espera que la adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas, así como el crecimiento en la generación y consumo de información soportada sobre la nueva generación de infraestructura de telecomunicaciones (5G), impulsarán la demanda de espacios y capacidad de energía dentro de Data Centers. Las perspectivas de crecimiento del país están atrayendo de igual forma competidores internacionales que están desarrollando proyectos de Data Center orientados al esquema de Collocation y Edge (Borde), al tiempo aterrizan empresas incumbentes del negocio de construcción y oferta de soluciones de nube.



BODEGAS Y PROYECTOS A LA MEDIDA



Debido a la contingencia del Covid-19 centramos la estrategia en mantener nuestros clientes sin afectar los ingresos y la ocupación de los inmuebles, trabajamos arduamente en negociación de contratos incluidas las renovaciones, logrando dar continuidad a 33 contratos de arrendamiento que vencieron en 2020 o que solicitaron algún tipo de alivio teniendo cero devoluciones lo cual es un gran logro. Estas negociaciones se enfocaron en atender las solicitudes generadas por los clientes debido a las cuarentenas obligatorias y en balancear los contratos, cediendo en algunos meses un porcentaje del canon y como contraprestación alargar el tiempo en el contrato o diferir el pago para buscar asegurar los flujos.

En cuanto a la ocupación logramos llegar al 98 % de la meta. No obstante, esta se sigue concentrando en los primeros pisos y por períodos cortos, quedando vacantes los segundos y terceros pisos, principalmente en la Zona Franca de La Candelaria. Para

2021, nuestra estrategia estará concentrada en mantener los altos niveles de ocupación con que cerramos 2020 y generar más metros cuadrados en tenencia de activos para el Grupo ZFB, basados en los lineamientos de la planeación estratégica y las ventas.

Si se analiza el mercado inmobiliario del sector de bodegas en Bogotá, en el último año el volumen de oferta ha aumentado el 26% y actualmente es cercano a los 409 mil m². La venta promedio mes de bodegas está en un nivel bajo de 7.900 m² y se ha reducido 32% en un año. Los indicadores de rotación están creciendo por el bajo ritmo de ventas y por el aumento del volumen de oferta.

En los últimos 16 meses no se habían visto unas rotaciones tan altas como las registradas en los últimos 4 meses las cuales superan los 4 años pues la oferta ha aumentado y las ventas no son lo suficientemente altas. Rotación promedio de 51,7 meses.

Aun con las cuarentenas estrictas se logró cerrar con un nivel de ocupación en 2020 del 96%. Para 2021 esperamos que el nivel de ocupación de los inmuebles propios en industria y logística llegue al 99%.

Se lanzó un nuevo producto denominado “bodega virtual”, que consiste en adecuar espacios de bodegas de la compañía con estanterías, apoyados por el usuario operador en ajuste en procesos y desarrollos tecnológicos, para que estos espacios sean usados por los usuarios de la Zona Franca de Bogotá por periodos cortos de tiempo y en picos de almacenaje, y que le permita a la DZF optimizar el uso y rentabilidad de sus activos.

Al cierre de 2020, el inventario de bodegas para Cali fue de 511.300 m². Durante este periodo no ingresa ningún parque industrial, por lo anterior no se presentan variaciones frente al 2019.

El comportamiento de la Zona Franca del Pacífico continúa siendo satisfactorio. Cali, y en general la región occidente, presenta el mejor escenario, continuamos con una ocupación del 100% de las bodegas, logramos vender el 50% de la bodega 4 de la manzana L, regularizamos y ampliamos los contratos para que sean más interesantes para los po-

sibles inversionistas, se inició la gestión para separación de las bodegas de la manzana L en el fideicomiso, gestión que quedará lista los primeros meses del 2021 quedando la administración ya en cabeza de la Desarrolladora. Esperamos concretar las ventas durante el 2021 con estas nuevas condiciones.

Entretanto, en Cartagena frente a diciembre del 2019 la oferta decrece 19% y hoy se encuentra en 25.182 m². Actualmente el promedio de negociaciones es de 485 m², hace un año el promedio era de 1.805 m², la rotación del año hoy se encuentra en 51,9 meses.

Aunque en Cartagena no tuvimos muchas oportunidades durante el 2020, llegamos a unos niveles de ocupación del 89%, se amplió el área arrendada a algunos segundos y terceros pisos. Se avanzó en la construcción de la planta de Mondi de 8.900 m² en ZF La Candelaria que se entregará en enero 2021 e inicia operación a mediados de febrero, cumpliendo con la meta de la planeación estratégica en cuanto a BTS para el 2020 se hizo una alianza para ser los desarrolladores de proyectos en Central ZF generando nuevas oportunidades de BTS que esperamos se concreten en el 2021.





PERSPECTIVAS 2021

El Gobierno nacional en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo han priorizado el régimen de zonas francas como el vehículo más importante para la recuperación de la economía y la atracción de la inversión extranjera. Es así que viene trabajando con el sector privado en un nuevo decreto para potenciar el instrumento que esperamos esté expedido en el primer trimestre del año 2021.

Esperamos que el proceso de vacunación permita ir recuperando paulatinamente la normalidad y los procesos productivos de las compañías y en eso vemos una gran oportunidad de que las empresas puedan usar el régimen de zonas francas y la oferta de valor del Grupo para mejorar sus indicadores.

Así mismo, la estrategia de reshoring que viene adelantando el Grupo ZFB, acompañado de otro paquete de medidas de mercadeo y comercialización, en cabeza de la DZF, empieza a dar frutos y permita el desarrollo de proyectos a la medida con clientes que estén en proceso de crecimiento o relocalización en la región. También mejorar los niveles de ocupación y la rentabilización de los mismos. Por otro lado, las empresas pospusieron durante el 2020 los proyectos de crecimiento y

han venido retomando en el último trimestre del mismo y esperamos que se puedan consolidar durante el primer semestre del año 2021.

Para finalizar, quisiera agradecer primero al equipo de trabajo del Grupo ZFB por el compromiso y dedicación con que enfrentaron la crisis de la pandemia y que contribuyeron con una reducción significativa del salario con el objetivo de viabilizar la compañía y no perder puestos de trabajo. Segundo, al equipo de colaboradores que fueron la primera línea de atención a los clientes y usuarios como es el área de operaciones de la Zona Franca de Bogotá y la Copropiedad, los operadores de Misión Crítica y el equipo de Construcciones que lograron cumplir el reto de construcción de los proyectos Mondi y Zetta Data Center Complex bajo unos estrictos protocolos de bioseguridad. Tercero, a la Junta Directiva que durante todo el año y en particular durante los meses más críticos de la pandemia en un escenario de “Comité de Crisis” con sesiones semanales, apoyaron y guiaron a la administración para buscar el camino más adecuado para llegar a la meta. Por último, al doctor Juan Pablo Rivera Cabal, que con su dedicación, compromiso, ejemplo y apoyo nos ayudó a lograr los resultados de este difícil, pero a la vez enriquecedor año.

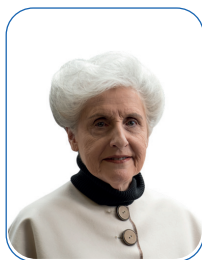
JUNTA DIRECTIVA



DESARROLLADORA



Héctor Darío Jaramillo Velásquez
Presidente Junta Directiva



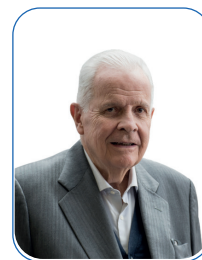
Katia Van Branteghem de Pérez
Miembro Junta Directiva



Ignacio de Guzmán Mora
Miembro Junta Directiva



Martín Gustavo Ibarra Pardo
Miembro Junta Directiva



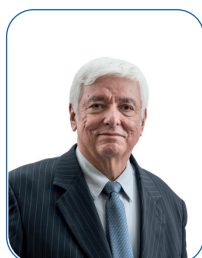
Alfonso Holguín Beplat
Miembro Junta Directiva



Luis Fernando Rivera Cabal
Miembro Junta Directiva



Felipe Rivera Caicedo
Miembro Junta Directiva



Alfonso Ocampo Gaviria
Miembro Junta Directiva



Álvaro José Rivera Hernández
Miembro Junta Directiva



Juan Guillermo Echeverri Ramírez
Miembro Junta Directiva

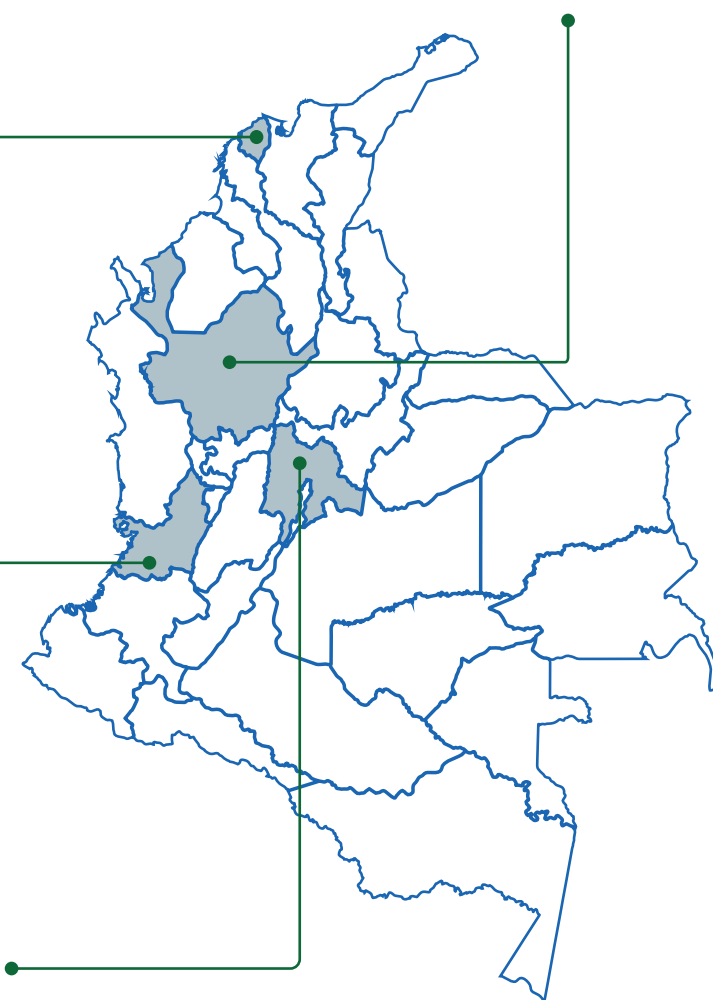
MERCADO INMOBILIARIO INDUSTRIAL EN COLOMBIA

	Barranquilla bodegas	Barranquilla oficinas
■	1.243.454	235.711
●	147.968	50.459
▲		21
⬡	11,9%	21,41%
◆	-3.350	10.172
▼	1.646.600	41.300

	Medellín bodegas	Medellín oficinas
■	873.058	764.611
●	89.895	53.548
▲		84
⬡	10,3%	7,0%
◆	29.604	37.154
▼	960.400	49.601

	Cali bodegas	Cali oficinas
■	511.300	164.366
●	35.129	18.013
▲		17
⬡	6,9%	11,0%
◆	-10.657	7.361
▼	206.380	178.140

	Bogotá bodegas	Bogotá oficinas
■	3.986.359	2.907.458
●	631.536	256.175
▲		326
⬡	15,8%	8,81%
◆	17.790	59.040
▼	3.059.900	685.056



- Inventario (m²)
- Espacio disponible
- ▲ Edificios analizados
- ⬡ Tasa disponibilidad (%)
- ◆ Absorción neta (m²)
- ▼ Nueva oferta (m²)

Fuente: Reporte Consolidado Colliers Q4 2020

MANTENIMIENTO DE INMUEBLES

Para el 2020 se contaba con un presupuesto aprobado de \$1.165 millones el cual gracias a una adecuada gestión y optimización se logró generar un ahorro de \$529 millones lo que equivale a una menor ejecución del presupuesto de mantenimiento en 45% y así poder contribuir en la reducción de los gastos de área para afrontar los posibles efectos negativos en los ingresos de la compañía, por cuenta de la cuarentena obligatoria por la pandemia del Covid-19 y concentrando los mantenimientos más necesarios, que garantizaran la correcta operatividad de nuestros clientes.

El indicador de cumplimiento de solicitudes de mantenimiento fue del 96%, pero se presentó por efecto del aislamiento obligatorio una disminución en el número de requerimientos, ya que en 2019 se atendie-

ron 1.361 solicitudes versus 522 en 2020. En cuanto a venta de servicios de mantenimiento, en la Zona Franca de Bogotá atendimos un total de 43 solicitudes en el año por un valor de \$102 millones y, además, realizamos la adecuación de la oficina 501A del edificio ZF Towers por valor de \$300 millones.

De igual manera, atendimos oportunamente los requerimientos administrativos y de mantenimiento para los portafolios de inmuebles administrados (bodegas y data centers) pertenecientes a encargos fiduciarios administrados por Fiduciaria Alianza S. A. y Credicorp Capital Fiduciaria S.A. Además, participamos en los comités fiduciarios para atender las solicitudes de los miembros y la presentación y aprobación de temas comerciales, técnicos y administrativos.



MISIÓN CRÍTICA DE DATA CENTER

En el 2020 la Dirección de Misión Crítica orientó sus actividades en tres ejes:



Monitoreo, operación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.



Gestión documental y atención a auditorías.



Gestión contractual y renovación tecnológica.

El indicador de disponibilidad se mantuvo al 100% en ambos data centers (ZFB-MZ4-L38 y ZFB-MZ5-L16A), tanto para la infraestructura electromecánica (sistemas de energía y refrigeración) como para los sistemas de seguridad (control de incendios, control de accesos, CCTV y BMS). Esto como resultado de la ejecución de las rutinas de monitoreo y operación 7x24, al seguimiento y control del plan de mantenimientos preventivos y a la oportuna gestión de los mantenimientos correctivos y predictivos.

Se ejecutaron 579 actividades de mantenimiento preventivo para los distintos elementos de la infraestructura de los data centers (288 para el L38 y 291 para el L16A). El plan solo tuvo una eventual afectación en los meses de marzo y abril (inicio de pandemia), pero luego se reprogramaron las rutinas esenciales y se retomó la programación. Así mismo, ante diagnósticos predictivos, fallas o alarmas evidenciadas se realizaron 218 mantenimientos correctivos (166 en el L38, 52 en el L16A).

La capacidad de los componentes electromecánicos y las condiciones ambientales (tempe-

ratura y humedad) se mantuvieron de acuerdo a los compromisos contractuales con los clientes, preservando los niveles de servicio comprometidos y posibilitado el desarrollo de los servicios que ellos prestan a sus usuarios.

Se inició un proceso de reorganización documental para transformar y ampliar los procedimientos de operación (SOP), los procedimientos de mantenimiento (MOP), de emergencia (EOP) y de configuración (CP) bajo lineamientos de estándares internacionales que nos permita a futuro aplicar a certificaciones de la operación (p. e. M&O de Uptime Institute), más allá de mantener la certificación ISO 9001:2015 obtenida en el 2019.

Adicional a lo anterior, en reacción a la declaratoria de emergencia sanitaria por el Covid-19, se implementó un protocolo de mitigación, contención y prevención a las afectaciones de la pandemia, con los que se ha instruido al personal y desarrollado un plan de acciones y colaboraciones con el personal propio, de los clientes, de los proveedores y terceros asociados para preservar el estado de salud de todos los asociados a la cadena de servicios.

Se contrató la renovación tecnológica de varios sistemas que entraron en obsolescencia en el L38 entre ellos los sistemas de CCTV, de control de incendios (SCI), de control de acceso e intrusión (SCA), el BMS y las UPS de servicios generales. Para el L16A se gestionó la renovación del sistema de control de accesos. Se renovaron varios contratos de mantenimiento preventivo, garantías extendidas y soporte con proveedores y fabricantes, logrando mejoras en cubrimiento de servicios, repuestos y atención.

ASUNTOS JURÍDICOS

Durante el año 2020, la Gerencia Jurídica participó activamente en el desarrollo de los negocios que contribuyeron al crecimiento y posicionamiento del Grupo ZFB, entre los cuales se encuentran:

1. ESCISIÓN - CREACIÓN CAPITAL PARTNERS: revisión, coordinación y registro de los documentos legales para formalizar la Escisión de DZF, mediante la cual se creó la sociedad Capital Partners ZFB S.A.S., la cual cumplirá el rol de gestora del Fondo de Capital del Grupo ZFB.

2. MITIGACIÓN IMPACTO Covid-19: teniendo en cuenta las medidas de aislamiento decretadas por el Gobierno nacional y demás entidades territoriales para mitigar la propagación del Covid-19, se revisaron los contratos de arrendamiento que involucran inmuebles de la sociedad, con el fin de identificar los riesgos asociados a dichas medidas, tales como terminaciones anticipadas y reducción de cánones de arrendamiento y en tal sentido, se procedió con la negociación y elaboración de los respectivos otrosíes, con el fin de regular alivios y facilidades de pago acordados con los clientes para contribuir con la continuidad de los contratos.

3. DATA CENTER ZETTA FASE 2: se propuso y estructuró el contrato de obra a libros abiertos mediante el cual, se desarrolla la segunda Fase del Proyecto Data Center Zetta.



4. GOBIERNO CORPORATIVO: se elaboraron y consignaron las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva en los respectivos libros, los cuales se encuentran actualizados y debidamente custodiados.

5. PLATAFORMA DE CONTRATOS: se aportó a la transformación digital del Grupo ZFB, mediante el diseño, cargue e implementación de una plataforma de contratos, bajo la cual se garantizará su disponibilidad para consulta por parte de las diferentes unidades de negocio.

6. BOLETÍN JURÍDICO: se implementó la publicación mensual de un consolidado de normas

que permita a los funcionarios del Grupo ZFB, conocer aquella normatividad que afecta la operación de las compañías.

7. OTROS ASPECTOS LEGALES: (i) Contribución en el cumplimiento de normas legales de propiedad intelectual, sobre propiedad industrial y derechos de autor, respetando derechos morales y patrimoniales de sus titulares; (ii) Evitamos cualquier entorpecimiento a la libre circulación de facturas emitidas por vendedores o proveedores; y (iii) Defensa de los intereses del Grupo en procesos judiciales y administrativos.



INFORME ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

La situación económica del país generada por la pandemia del Covid-19 durante el 2020 representó desafíos importantes para el sector inmobiliario. El impacto de los cierres prolongados forzó a las empresas a generar recortes importantes en sus costos y gastos para que sus flujos de caja permitieran mantener sus negocios. Esta situación impulsó al Grupo ZFB a realizar acuerdos comerciales con arrendatarios de inmuebles que vieron redu-

cidos sus ingresos buscando favorecer las relaciones comerciales actuales y otorgando flexibilidad en los flujos de pagos. A pesar de los esfuerzos realizados, la ocupación de los inmuebles destinados a oficinas se vio afectada en mayor medida por efectos de la pandemia. Adicionalmente, dentro de los objetivos planteados para el 2020, se presupuestaron ventas de algunas bodegas, objetivo que se cumplió en 37,6%.

INDICADORES ACTIVIDAD INMOBILIARIA 2020			
Cifras en millones			
	PPTO 2020	EJE 2020	Cumplimiento
 Ingresos totales	\$ 85.751	\$ 45.057	52%
 Costos y gastos	\$ 76.891	\$ 31.551	41%
 EBITDA	\$ 15.088	\$ 14.585	97%
 Margen EBITDA	17,60%	32,48%	185%
 Margen neto	7,08%	13,57%	192%
Incluye actividad Inmobiliaria desarrollada por ZFB, PZF, ZFTS, IFOU y Eldorado.			

En consecuencia, los ingresos totales de la actividad inmobiliaria cerraron en \$45.057 millones con un cumplimiento del 52% debido a la situación de pandemia.

En cuanto a costos y gastos asociados con la operación, la virtualidad, los ahorros en costos por la no venta de activos, sumado a las decisiones de ahorros por parte de las direcciones, permitieron a la compañía reducir el impacto de la pandemia en sus resultados financieros y alcanzar la rentabilidad presupuestada para el 2020. En este sentido, los costos y gastos presentaron una menor ejecución frente al presupuesto de 59% lo cual representa un ahorro de \$45.340 millones cerrando en \$31.551 millones.

A pesar de los menores ingresos recibidos frente a lo esperado, la actividad inmobiliaria cumplió con el indicador de EBITDA planteado para el 2020 en 97% que corresponde a \$14.585 millones.

El margen neto de la actividad inmobiliaria cerró en 13,57% y el margen EBITDA en 32,48% para el 2020 con un cumplimiento del 192% y 185%, respectivamente. Estos indicadores reflejan el resultado de las decisiones tomadas para mantener la relación comercial con los clientes y los ajustes oportunos en costos y gastos que permitieron alcanzar las rentabilidades esperadas por la organización.

Según los estados financieros de Desarrolladora de Zonas Francas la situación financiera de la compañía refleja:

El activo total al cierre de 2020 ascendió a la suma de \$321.459 millones, clasificado en activo corriente y no corriente, que representan el 9% y 91% del activo total, respectivamente.

El activo corriente suma \$30.039 millones, encontrando en esta clasificación las cuentas por cobrar a clientes por valor \$2.791

millones y el total de inversiones realizadas en proyectos constructivos por valor de \$19.830 millones.

Durante el año 2020 se realizó un esfuerzo adicional en el monitoreo de la cartera con el fin de minimizar el impacto en su recuperación por efecto de la pandemia en el flujo de caja de los clientes; el indicador de rotación de cartera cerró en 11 días, un excelente resultado frente a la meta de 30 días propuesta para el año 2020.

El activo no corriente asciende a la suma de \$291.420 millones, representado principalmente en la tenencia de propiedad planta y equipo por valor de \$196.215 millones (67%), inversiones realizadas en diferentes sociedades nacionales, además de la participa-

ción en negocios fiduciarios por un total de \$64.720 millones (22%) y cuentas por cobrar a vinculados económicos por valor de \$30.463 millones (10%), la deuda de Zona Franca de Bogotá devenga una tasa de interés de mercado.

La compañía posee bienes inmuebles en las zonas francas de Bogotá, Pacífico y La Candelaria, cuyo valor razonable asciende a la suma de \$194.672 millones, según el avalúo realizado en diciembre de 2019 por una firma evaluadora debidamente registrada en la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.

A 31 de diciembre de 2020, las inversiones se encuentran representadas por las siguientes participaciones:

Sociedad	Objeto social	% Part.	Valor inversión
Fideicomiso Bodegas ELITE ZFP	Fideicomiso de administración inmobiliaria.	40%	8.501
Fideicomiso DZF - Fondo BTG	Fideicomiso de administración inmobiliaria.	25%	24.431
Fideicomiso Hotel ZF	Fideicomiso de administración inmobiliaria.	7,01%	2.000
Fideicomiso MZ 1 ZFLC	Fideicomiso de administración inmobiliaria.	25%	4.912
Fideicomiso Data Center Zetta	Fideicomiso de administración inmobiliaria.	36%	2.003
International FTZ Operator User S.A.S.	Usuario operador de zonas francas.	100%	21.138
ZFB Technology Services S.A.S.	Soluciones tecnológicas operación, mantenimiento de infraestructura.	100%	734
Zona Franca de la Candelaria	Usuario operador de zonas francas.	7,71%	1.001
Zetta Complex	Diseño, construcción y desarrollo de data centers.	35%	0,35
Zetta Complex Operation	Operación de data centers.	35%	0,35
Total			64.720

Cifras en millones



El pasivo total de Desarrolladora a 31 de diciembre de 2020 asciende a la suma de \$102.284 millones, el cual se encuentra clasificado en pasivo corriente y pasivo a largo plazo con una participación del 41% y 59%, respectivamente.

El saldo de las obligaciones con entidades financieras asciende a la suma de \$47.692 millones, lo cual representa el 47% del pasivo total de la compañía; en la gestión del flujo de caja logramos obtener periodos de gracia a capital e intereses por un plazo de cuatro meses, medidas que permitieron un adecuado control del flujo de caja durante los meses más críticos de la pandemia, adicionalmente la Desarrolladora obtuvo un crédito de Bancoldex, bajo la línea Colombia Responde para Todos, por valor de \$5.000 millones, esta línea de crédito fue creada por el Gobierno nacional como apoyo a los empresarios dentro del manejo de la emergencia por el Covid-19.

Durante el año 2020 la compañía realizó el pago de los dividendos según las aprobaciones realizadas por la Asamblea General de Accionistas; al 31 de diciembre se genera una cuenta por pagar por el saldo de \$1.983 millones, los cuales serán cancelados en el primer trimestre del año 2021.

Se ha reconocido un pasivo por impuesto diferido por valor de \$11.352 millones y un activo por impuesto diferido de \$22 millones, los cuales se originaron en las diferencias temporarias entre las bases fiscales y los saldos bajo Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF- de la propiedad planta y equipo (costo y depreciación).

En diciembre de 2020 quedó registrada la escisión de la Desarrolladora de acuerdo con la autorización dada por la Asamblea General de Accionistas de la compañía, esta operación generó una disminución de \$100 millones del capital pagado y \$900 millones de la cuenta de superávit de capital y a su vez se creó la Compañía ZFB Capital Partners con un capital pagado de \$1.000 millones.

A 31 de diciembre de 2020, el patrimonio de la Sociedad asciende a la suma de \$219.175 millones, representado por un capital de \$18.252 millones; reservas por valor de \$99.915 millones y el otro resultado integral (ORI) por \$91.393 millones producto del reconocimiento de la valoración de los inmuebles, inversiones en sociedades y negocios fiduciarios bajo la Norma Internacional de Información Financiera NIIF; y resultados acumulados por valor de \$3.201 millones.

La compañía clasifica contablemente bajo Norma Internacional de Información Financiera NIIF el resultado de su gestión en:

a) Utilidad en el estado de resultados por valor de \$2.135 millones, y b) Otro resultado integral (ORI) por valor de \$499 millones, el cual comprende el efecto de la valorización de los inmuebles de la Compañía incluyendo la participación en negocios fiduciarios y la variación del impuesto diferido calculado.

Durante el ejercicio 2020 la compañía generó ingresos por actividades del negocio por valor de \$42.343 millones, dentro de estas operaciones están los arrendamientos por \$16.473 millones, obra fase 2 Zetta por \$2.950 millones, \$4.091 millones por la rentabilidad en diferentes Fideicomisos de inversión y la venta de los derechos fiduciarios del proyecto Datacenter Zetta por \$18.284 millones.

La compañía generó en el año 2020 otros ingresos (ganancias) por valor de \$2.810 millones, representadas principalmente por el reconocimiento de los intereses cobrados a las Compañías vinculadas por valor de \$2.020 millones y el registro del método de participación patrimonial por \$388 millones, generado en la inversión en ZFB Technology Services y Zona Franca de La Candelaria.

El costo de ventas acumulado en 2020 alcanzó una suma de \$18.031 millones.

Los gastos operacionales de administración en 2020 alcanzan una cifra de \$9.269 millones, el 80% de estas erogaciones corresponden a gastos de personal \$3.300 millones, honorarios \$1.198 millones y depreciaciones por \$2.946 millones.

Los gastos operacionales de ventas en 2020 ascienden a la suma de \$9.513 millones, el 86% corresponde a gastos de personal \$1.825 millones, impuesto predial por \$828 millones y mantenimientos realizados a los inmuebles por \$5.492 millones.

Los gastos no operacionales en 2020 alcanzaron una suma de \$5.236 millones, representado principalmente por el servicio de la deuda por \$3.945 millones.

La compañía determinó un impuesto a las ganancias por valor de \$1.477 millones más un impuesto por ganancias ocasionales por \$186 millones, adicionalmente aplicó descuentos tributarios por la suma de \$388 millones correspondiente al reconocimiento de los beneficios tributarios obtenidos en virtud del Proyecto denominado “Automatización del proceso de modificación de áreas de las bodegas del Grupo Empresarial ZFB” presentado ante Colciencias. Con estas operaciones ha generado un gasto por impuesto de renta de \$1.275 millones.





Diego Calderón Parra

Gerente Proinversiones S.A.S.

PROINVERSIONES

Para este 2020 los esfuerzos se encaminaron en mantener la dinámica de la compañía bajo las nuevas condiciones que el mundo nos marcó, si bien es cierto que cada una de las metas trazadas no se lograron cumplir, si podemos decir que avanzamos en proyectos que se tenían comprometidos en todo el desarrollo planteado y planeado para este año.

Es así como nuestros proyectos Data Center Zetta y Mondi fueron avanzando en línea con lo planeado, la reevaluación de los tiempos generados por la pandemia nos colocaron en una situación compleja por los compromisos adquiridos, pero bajo nuestro Modelo de Maduración y Manual de Procesos enfocados en la mejores prácticas del PMI, la filosofía "Lean Construction" y el cumplimiento de los estándares de la norma ISO 9001 logramos establecer fechas relativamente cercanas a las ya oficializadas por las partes y de esta forma comprometer a los departamentos de Gerencia de Proyectos de Construcción, Dirección de Diseño, Dirección de Control y Presupuesto, Dirección de Compras y Contratos y Dirección de Construcción para alcanzar las metas propuestas.

También podemos hablar de la implementación de nuestro Modelo de Maduración y Manual de Procesos para construcciones en zonas francas y Proinversiones el cual ha llegado a su finalización y en este momento hace parte de las buenas prácticas de las compañías para el desarrollo de sus proyectos, esto nos ha permitido ser más ágiles y exactos en

cada una de las actividades que desarrollamos y las cuales continúan mejorando día a día.

Nos permitimos recordar las fases y los procesos en los cuales trabajamos:

MODELO DE MADURACIÓN

- Fase de modelo de maduración y gestión de proyectos.
- Fase de diseño.
- Fase de planeación.
- Fase de construcción.
- Fase de cierre.
- Identificación de riesgos.

MANUAL DE PROCESOS

- Proceso de gerencia de construcción de proyectos.
- Proceso de diseño.
- Proceso de ofertas y presupuestos.
- Proceso de compras y contrataciones.
- Proceso de control de costos.
- Proceso de construcción.
- Análisis de riesgos.

Por otro lado, se logró avanzar en 90 % la implementación de la metodología de coordinación BIM para el desarrollo de todos los proyectos que lleguemos a ejecutar; esperamos en el año 2021 poder finalizar la implementación al 100%.

Este año, desafortunadamente, no se logró cerrar un importante proyecto como el CEDI



GRUPO

ZFB

PROINVERSIONES



GRUPO

ZFB

CONSTRUCCIONES



FALABELLA por decisión del cliente, lo cual colocó a las compañías en una situación compleja básicamente por la falta de ingresos que percibiríamos y de cara a la meta establecida en nuestra planeación estratégica, sin embargo, logramos tener en el pipeline de la compañía proyectos a terceros y propios por más de \$430.784 millones que corresponden 209.742 m² de construcción. Dentro de este pipeline se mantienen en estudio proyectos para este año por valor de \$165.000 millones los cuales esperamos definir en el primer trimestre del año; y seguimos trabajando en conjunto con Desarrolladora de Zonas Francas en proyectos que puedan aportar en el crecimiento del grupo y de la compañía.

Continuamos en la construcción de uno de los proyectos más relevantes para el Grupo: el Data Center Zetta, primera y segunda fase; con 5.250,43 m² de construcción, así como la adecuación para su operación de los subsis-

temas de equipamiento eléctrico, tecnomecánico, seguridad, RCI, etc., que son necesarios para el inicio de operación de la primera sala de las seis que está conformada cada una de las cuatro fases de este proyecto. Esta infraestructura se constituye en una de las más importantes en el país, por su dimensión (4.560 m²), y capacidad eléctrica inicial de 12 MVA's en total. Se espera que en la primera quincena de marzo se tenga todo comisionado y listo para recibir a los primeros clientes.

Continuamos con la construcción de la bodega Mondi, del grupo empresarial mexicano Mondi, el cual se dedica a la fabricación de bolsas de papel para el empaque de cemento de las grandes cementeras a nivel nacional, esta bodega será de 8.985,60 m² con una futura ampliación de 9.000 m², este proyecto está ubicado en la Zona Franca La Candelaria de Cartagena y su entrega definitiva será el 15 de febrero.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La Dirección de Proyectos ha venido evolucionando para continuar a la vanguardia y cumplir las exigencias que requiere hoy en día la gestión de proyectos exitosos. Para esto, hemos venido trabajando en alinear nuestros procesos con la guía de maduración de proyectos que se desarrolló este año y que contempla las mejores prácticas del PMI en gestión de proyectos. Es así como hemos iniciado la implementación bajo este estándar en los proyectos de Mondi y Data Center Zetta. Al mismo tiempo se ha posicionado al Director de Proyectos como gestor transversal en las diferentes áreas funcionales de la compañía, donde se integran los grupos de procesos de diseño, presupuesto, compras y contratos, construcción, seguimiento y control. Con el fin de que sea el proyecto el eje principal sobre el cual se trabaje en pro de entregar los resultados esperados en tiempo, costos y con una excelente calidad, lo que permitirá continuar posicionando a nuestra compañía en el más alto nivel corporativo.

DIRECCIÓN DE DISEÑO

De manera complementaria al desarrollo y administración de los diseños de los diferentes proyectos de la compañía, se realizó la estructuración de la implementación de la metodología BIM vinculando otras áreas del ciclo de vida de los proyectos como presupuesto y control.

Adicionalmente, se revisaron y ajustaron diferentes aspectos importantes de las áreas buscando tener un lenguaje común que permita generar un mayor entendimiento articulando la ingeniería de detalle con los costos y la construcción de los proyectos.

Lo anterior, sumado a un incremento en la calidad, exactitud e innovación en los diseños, permitirá ubicar a la compañía en un nivel muy superior en el desarrollo y ejecución de proyectos inmobiliarios con un adecuado control de los riesgos propios de la actividad constructora.



DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO Y CONTROL

La Dirección de Presupuestos y Control amplió sus funciones en la elaboración y presentación de ofertas comerciales que detallen alcance, requisitos, recursos, costos y evaluación de riesgos de las condiciones solicitadas por el cliente, con el fin de poder dar herramientas a la compañía en la toma de decisiones para la participación de estas. Con el fortalecimiento a los proyectos bajo las buenas prácticas del PMI y la implementación de la metodología BIM, la gestión del control de costos se reforzó debido a que estas herramientas han permitido asignar y controlar de manera detallada los costos, gastos y utilidades asertivamente durante las etapas de ejecución y cierre de los proyectos.

DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

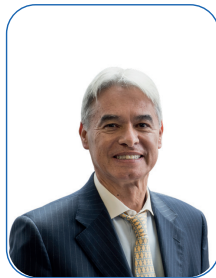
La Dirección de Compras y Contrataciones apoyó de manera activa la ejecución de los diferentes proyectos con los cuales y a través de la implementación de mejores prácticas PMI propuestas, desde la gerencia se logró minimizar las desviaciones de los contratos en actividades y presupuestos.



JUNTA DIRECTIVA



Alfonso Holguín Beplat
Presidente Junta Directiva



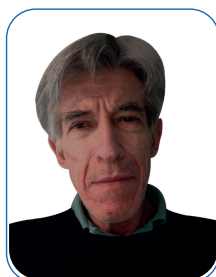
Juan Guillermo Echeverri Ramírez
Miembro Junta Directiva



Felipe Rivera Caicedo
Miembro Junta Directiva



Roberto Camacho Hernández
Miembro Junta Directiva



Luis Fernando de Guzmán Mora
Miembro Junta Directiva



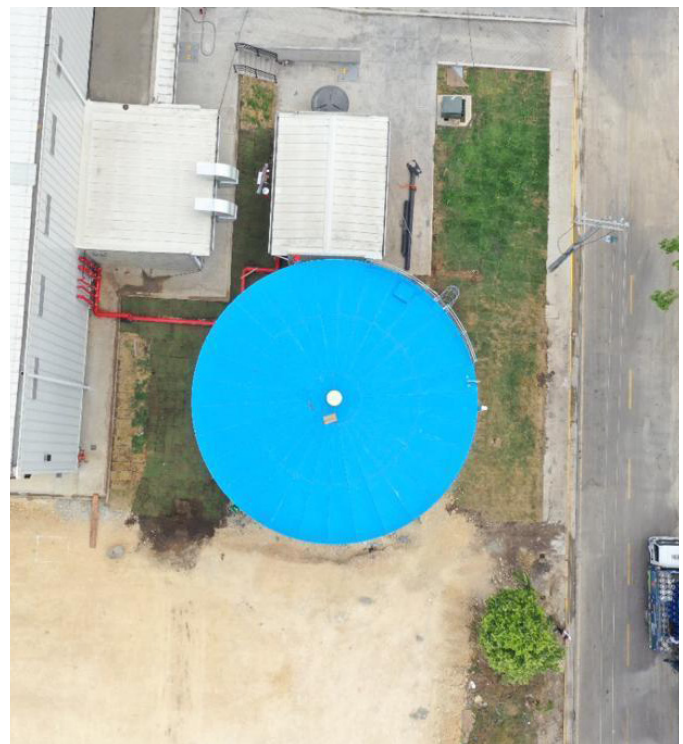
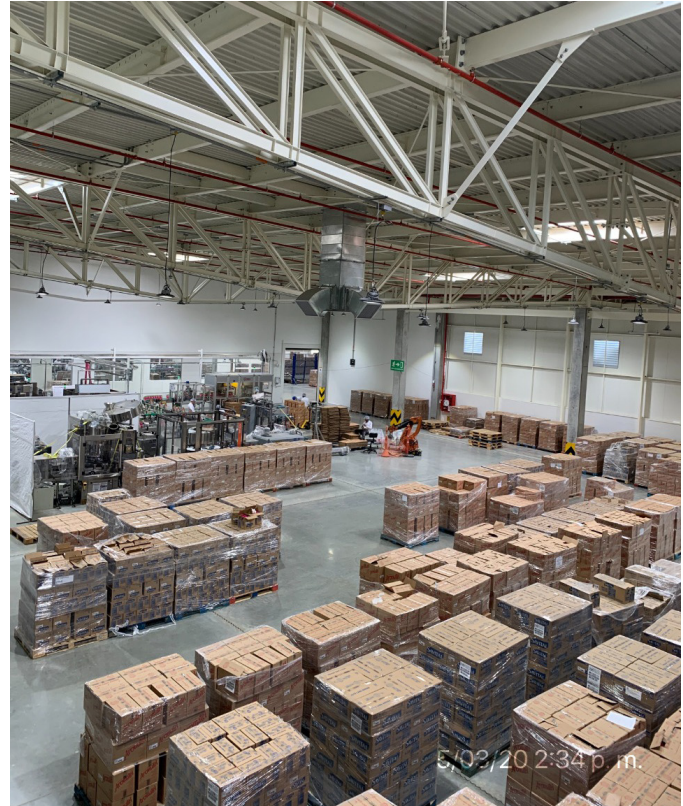
Juan Carlos Franco Villegas
Miembro Junta Directiva

ASUNTOS JURÍDICOS

CONSTRUCCIONES EN ZONAS FRANCAS S.A.S.

En el año 2020, la Gerencia Jurídica contribuyó con la realización eficiente y oportuna de actividades de CZF S.A.S. mediante:

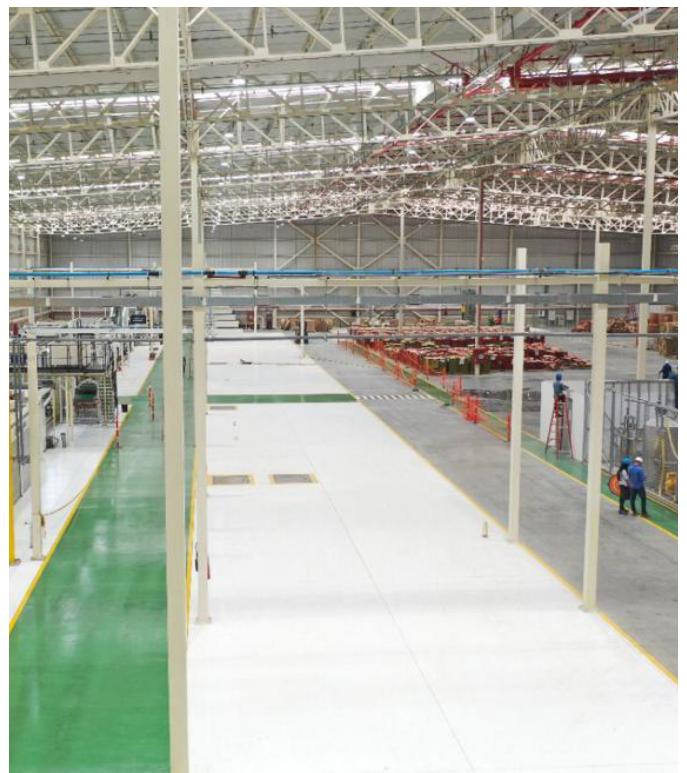
1. La elaboración de los acuerdos, contratos y actos jurídicos para apoyar los procesos de licitación privada en los que participó la empresa, así como los requeridos para la construcción del proyecto bodega Mondí.
2. El diseño e implementación de la Guía de Requisitos Básicos Normativos de carácter urbanístico y Ambiental para la ejecución de obras constructivas del Grupo ZFB, la cual contribuye a hacer seguimiento al cumplimiento de tales normas aplicables a los proyectos desarrollados y con ello su contribución a la mitigación de los riesgos asociados.
3. Se aportó a la transformación digital del Grupo ZFB, mediante el diseño, cargue e implementación de una plataforma de contratos, bajo la cual se garantizará su disponibilidad para consulta por parte de las diferentes unidades de negocio, entre ellas la de construcciones.
4. La elaboración y registro de decisiones de Asamblea General de Accionistas en los respectivos libros, los cuales se encuentran actualizados y debidamente custodiados.
5. La contribución en el cumplimiento de normas legales de propiedad intelectual.
6. La gestión contractual, mediante la elaboración y formalización de otrosíes y otros actos, para minimizar el impacto producido por el COVID-19 contribuyendo a recuperar los tiempos por cuenta de la suspensión de las obras.
7. La defensa de los intereses de CZF en procesos judiciales y administrativos.
8. Implementación de la publicación mensual de un consolidado de normas que permita a los funcionarios del Grupo ZFB, conocer aquella normatividad que afecta la operación de las compañías.



PROINVERSIONES ZFB S.A.S.

En el año 2020, la Gerencia Jurídica a través de sus gestiones, propendió para que PZFB S.A.S. se convierta en un referente del sector construcción mediante:

1. La elaboración de los acuerdos, contratos y actos jurídicos para apoyar los procesos de licitación privada en los que participó la empresa, así como los requeridos para la construcción del proyecto Data Center Zetta.
2. El diseño e implementación de la Guía de Requisitos Básicos Normativos de carácter urbanístico y Ambiental para la ejecución de obras constructivas del Grupo ZFB, la cual contribuye a hacer seguimiento al cumplimiento de tales normas aplicables a los proyectos desarrollados por la compañía y con ello su contribución a la mitigación de los riesgos asociados.
3. La elaboración y consignación de decisiones de Asamblea General de Accionistas y de Junta Directiva en los respectivos libros, los cuales se encuentran actualizados y debidamente custodiados.
4. La contribución en el cumplimiento de normas legales de propiedad intelectual.
5. La gestión contractual, mediante la elaboración y formalización de otrosíes y otros actos, para minimizar el impacto producido por el Covid-19 contribuyendo a recuperar los tiempos por cuenta de la suspensión de las obras.
6. La defensa de los intereses de PZFB en procesos judiciales y administrativos.
7. Implementación de la publicación mensual de un consolidado de normas que permita a los funcionarios del Grupo ZFB, conocer aquella normatividad que afecta la operación de las compañías.



INFORME ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

De acuerdo con el último informe del DANE, el sector de la construcción se contrajo un 27,7% durante el 2020 como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Esta situación no fue ajena para el servicio de la construcción del Grupo ZFB, que, a pesar de los esfuerzos en la consecución de proyectos nuevos por parte de la Gerencia, no han concretado su fecha de inicio.

Como consecuencia, los ingresos totales del Servicio de Construcción se cumplieron en un 62,9% frente al presupuesto planteado, cerrando en \$2.748 millones. Los costos y

gastos se vieron impactados por el reconocimiento de los costos asociados al proyecto de Koba, contrarrestado por una menor ejecución de -\$263 millones en gastos cerrando en \$3.406 millones con un cumplimiento del 110% frente al presupuesto planteado.

El margen neto de la actividad de construcción del Grupo terminó en 2020 con un EBITDA negativo de -\$1.007 millones y un margen neto de -39,53%. La pérdida neta del ejercicio del servicio de construcción para el 2020 fue de -\$1.086 millones.

INDICADORES SERVICIO DE CONSTRUCCIONES 2020			
Cifras en millones			
	PPTO 2020	EJE 2020	Cumplimiento
 Ingresos totales	\$ 4.367	\$ 2.748	63%
 Costos y gastos	\$ 3.095	\$ 3.406	110%
 EBITDA	\$ 905	\$ -\$1.007	-111%
 Margen EBITDA	20,73%	-36,68%	-177%
 Margen Neto	12,21%	-39,53%	-324%

Incluye el Servicio de Construcciones desarrollado por DZF, PZF y CZF.

Según los estados financieros de Proinversiones ZFB la situación financiera de la Compañía refleja:

El activo total al cierre de 2020 presenta un saldo de \$20.854 millones; el activo se encuentra clasificado en corriente (23%) y no corriente (77%).

El activo corriente asciende a la suma de \$4.756 millones, el cual se encuentra representado principalmente en las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$272 millones, los anticipos y saldos a favor de impuestos por \$238 millones y \$3.382 millones, correspondiente al valor de las inversiones realizadas en los proyectos de construcción que adelanta la Compañía.

El activo no corriente asciende a la suma de \$16.098 millones, corresponde principalmen-

te a la tenencia del inmueble ubicado en la ciudad de Cali, considerado como una propiedad planta y equipo por valor de \$14.218 millones. Esta propiedad se encuentra medida por su valor razonable determinado mediante avalúo técnico realizado por una firma registrada en la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá. Proinversiones posee una inversión en la Compañía Mexicana Grumesa al 31 de diciembre de 2020 por valor de \$1.861 millones, representados en una inversión inicial de (USD 450.000), durante el año 2020 la valoración de esta inversión generó ingresos por \$218 millones.

El pasivo total de la Compañía al cierre de 2020 asciende a la suma de \$3.216 millones, de los cuales el 59% se encuentra clasificado en el corto plazo y el 41% como largo plazo.

El 79% del pasivo a largo plazo corresponde a la deuda con Desarrolladora de Zonas Francas por \$1.047 millones, esta obligación generó durante el ejercicio una carga financiera de \$63 millones.

El patrimonio de los Accionistas con corte al 31 de diciembre de 2020 suma un total de \$17.637 millones. La Compañía acumula reservas por \$16.872 millones.

En el año 2020 la Compañía generó ingresos por actividades de construcción por un total de \$2.184 millones, con un costo asociado de \$1.265 millones, con lo cual generó una rentabilidad bruta del 42%. Adicionalmente la Compañía generó ingresos por \$904 millones, por el arrendamiento del inmueble ubicado en Cali propiedad de la Compañía.

La Compañía realizó otros ingresos (ganancias) en 2020 por un valor de \$315 millones; Proinversiones se acogió a la ayuda del Gobierno en su programa de apoyo al empleo formal PAEF, creado como medida para atender la pandemia generada por el Covid 19, lo cual representó un ingreso de \$72 millones.

Los gastos operacionales de administración de la Compañía en 2020 sumaron \$2.425 millones; los principales conceptos correspon-

den a gastos de personal 69%, honorarios 8% y depreciaciones 9% de participación.

Los gastos operacionales de ventas realizados en 2020, ascendieron a \$587 millones, el 70% de estos conceptos corresponden a gastos de personal.

Los gastos no operacionales reconocidos en 2020 suman \$76 millones, presentando una disminución con respecto al año anterior de \$1.089 millones equivalente al 93%, variación generada por la disminución de la carga financiera de la deuda con Desarrolladora de Zonas Francas la cual también disminuyó, producto del proceso de escisión celebrado en 2019.

La Compañía reconoció en 2020 un impuesto a las ganancias por valor de \$19 millones, luego de aplicar un descuento tributario por la suma de \$9 millones correspondiente al reconocimiento de los beneficios tributarios obtenidos en virtud del Proyecto denominado “Automatización del proceso de modificación de áreas de las bodegas del Grupo Empresarial ZFB” presentado ante Colciencias.

Según los estados financieros de Construcciones en Zonas Francas la situación financiera de la Compañía refleja:



El activo asciende a la suma de \$8.392 millones, presentó un incremento de \$4.992 millones, esto es el 147% con relación al año 2019. El activo se encuentra clasificado en corriente y no corriente, 76% y 24% respectivamente.

El activo corriente se encuentra representado en la cuenta por cobrar a Mondi (\$3.220 millones) generada en desarrollo del contrato de obra firmado con este cliente; anticipos de impuestos por \$1.431 millones, principalmente corresponde el saldo a favor por impuesto de renta por \$1.312 millones y \$1.653 millones representados en las inversiones realizadas en el proyecto constructivo en la ciudad de Cartagena para Mondi.

El 99% del activo no corriente corresponde a la cuenta por cobrar a Zona Franca de Bogotá por valor de \$2.051 millones.

El 99% del pasivo de la Compañía se encuentra clasificado como corto plazo con un saldo al cierre de \$5.120 millones, el pasivo incrementó en la suma de \$4.690 millones, con relación al año 2019, variación generada por los pasivos relacionados con la ejecución del proyecto Mondi, en la ciudad de Cartagena.

El patrimonio de la Compañía, presenta un saldo de \$3.256 millones, en el año 2020 se generó un incremento de \$286 millones, esto es el 10% con relación al año 2019. La Compañía acumula reservas por un total de \$2.008 millones. Construcciones generó durante el año 2020 una utilidad de \$286 millones.

La Compañía durante el ejercicio 2020 generó ingresos operacionales por valor de \$13.437 millones, con un costo de construcción asociado por valor de \$12.759 millones, logrando una utilidad bruta del 5%. Adicionalmente se generaron otros ingresos (ganancias) por valor de \$6 millones.

Los gastos operacionales de administración ejecutados por la Compañía durante el ejercicio 2020, sumaron \$230 millones, 11% menos con relación al año 2019; las principales erogaciones corresponden a honorarios, impuestos y servicios.

Construcciones en Zonas Francas S.A. generó un gasto por impuesto de renta de \$133 millones.



INFORME CORPORATIVO

RELACIONAMIENTO CON NUESTROS CLIENTES

MARCA Y COMUNICACIONES

Durante el 2020 nos enfocamos en mantener una constante comunicación con nuestras audiencias de interés y nuestros clientes actuales y potenciales, a través de los medios de comunicación y prensa más usados por estos, reforzando así nuestro liderazgo en el segmento de Zonas Francas y posicionando nuestra oferta inmobiliaria, de construcción y desarrollo de proyectos para que nos vean cada vez más como un Grupo que brinda soluciones integrales para la competitividad de los negocios. Nuestras comunicaciones resaltan siempre los valores de nuestra marca: globalidad, ética, confianza, resultados y soluciones.

3 SALUD Y BIENESTAR



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



5 IGUALDAD DE GÉNERO



NUESTRA PRESENCIA 2020



Publicaciones en medios de comunicación

363



Retorno prensa

\$4.161 millones



Visitas páginas web

155.159



Asistencia eventos de mercado

33



Eventos propios

57

VIEWS



6.845



6.569



5.900



4.438

NUESTROS CLIENTES

El Grupo ZFB cuenta con 396 clientes corporativos, que pertenecen a diferentes sectores de la economía, a quienes prestamos nuestros servicios de operación de zonas francas y atención a usuarios calificados, consultorías, servicios del Parque Zona Franca de Bogotá, construcción y arriendo y venta de inmuebles, entre otros.

Geográficamente están ubicados principalmente en la ciudad de Bogotá con 79%, les siguen Cauca y Valle: 8%, Cundinamarca: 4%, región Caribe: 4%, otras locaciones: 10%.



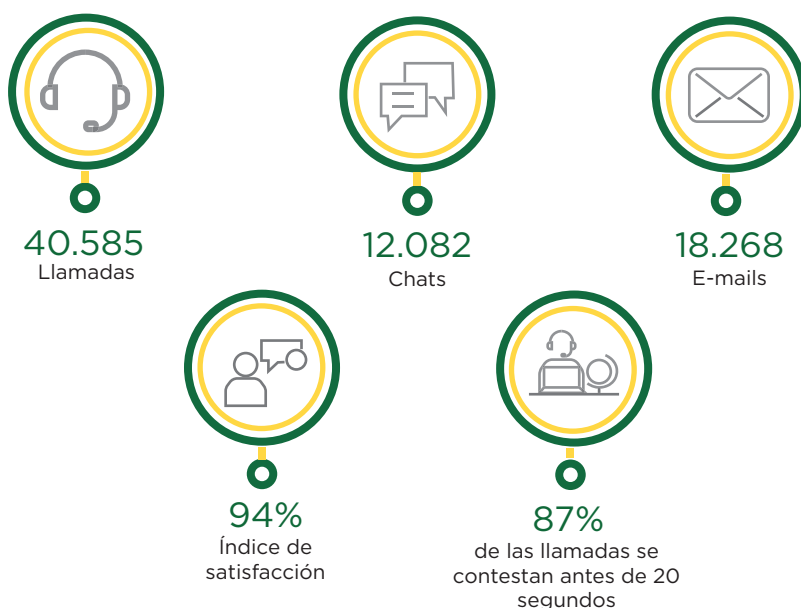
Encuesta general de satisfacción 2020



*Estándar regional para empresas de servicios.

Nuestro principio organizacional “Prioridad en nuestros clientes” está en el foco de todas las actividades que desarrollamos para ellos. En 2020 estuvimos disponibles de manera permanente a través de nuestros canales del Centro de Gestión para atender oportunamente sus requerimientos.

Nuestro Centro de Gestión en números



Proyecto mejorando la experiencia de nuestros clientes

Este proyecto que iniciamos en el 2019, y cuyo objetivo principal es “mejorar la experiencia” de los clientes del Grupo ZFB, en el 2020 se centró en desarrollar la primera versión del Manual de experiencia al cliente, en donde se integran en un solo documento, desde la visión del cliente, los procedimientos que componen su ciclo de experiencia. Esto contribuye con la integración y estandarización de procedimien-

tos enfocados en que la atención a nuestros clientes sea la más satisfactoria en cada una de sus etapas.

Por otro lado, de definió y ejecutó un plan de mejoramiento integral con todas las áreas de la compañía, con base en los hallazgos de los resultados de la encuesta de satisfacción, así las principales acciones a resaltar son:



- Desde el Centro de Gestión se llevó a cabo una estrategia llamada "Programa Asesor de Servicios" en la cual a cada colaborador se le asignó un listado de empresas de la Zona Franca de Bogotá, con el fin de mantener una comunicación cercana y recurrente con el cliente, actualizar datos y ayudar a gestionar requerimientos de segundo y tercer nivel.
- Se inició el proceso de revisión y ajuste de procedimientos, proyecto que tendrá continuidad en el 2021, con el objetivo de ajustarlos a las expectativas del cliente en cada una de las etapas del ciclo de experiencia.
- Cada área que tiene contacto directo con el cliente realizó ajustes para optimizar los tiempos de respuesta con el objetivo de cumplir o mejorar los indicadores establecidos en los ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio).

RED DE USUARIOS FRANCAMENTE RESPONSABLES

Promoción de buenas prácticas en las empresas

5 IGUALDAD DE GÉNERO



Durante este año desde la Red de Usuarios Francamente Responsables se trabajó con las empresas a través de seis comunidades temáticas priorizadas por las mismas empresas basadas en sus intereses. Esas comunidades de trabajo fueron: recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, responsabilidad social, educación, empleo, movilidad y seguridad vial.

Se definió un plan de acción por cada Comunidad con los temas de mayor interés para las

empresas, sin embargo, debido a la emergencia presentada por el Covid-19, algunas de las temáticas fueron ajustadas, brindando un apoyo muy cercano a las empresas en los temas que debían gestionar internamente para afrontar la crisis de la pandemia. Fue así como junto con los aliados de cada comunidad se realizaron 48 actividades virtuales de capacitación e información para las empresas. En ese sentido se contó con la participación de 206 empresas de la Zona Franca de Bogotá y con una asistencia total de 1.703 personas.

Empresas y grupos empresariales participando

192

Razones sociales de empresas

206

Participantes

1.703

Empresas externas incluye ZF especiales

45

Gracias a la virtualidad, se aumentó la cobertura a empresas externas en otras ciudades y en las Zonas Francas Especiales, contando con la participación adicional de 45 empresas que no están instaladas en la Zona Franca de Bogotá.

Actividades

48

Cursos

Talleres

Webinars

Conversaciones



Las comunidades y sus resultados



3 SALUD Y BIENESTAR



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

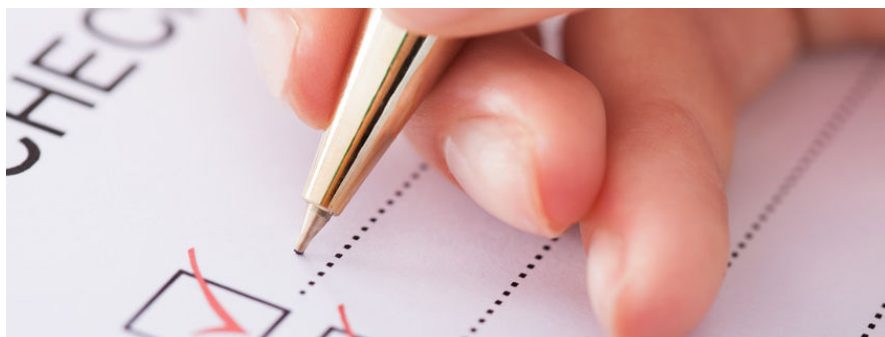


COMUNIDAD	NÚMERO EVENTOS	EMPRESAS PARTICIPANTES	TEMAS CENTRALES
Salud y seguridad en el trabajo	14	131	Implementación del SGSST. Atención Covid-19.
Responsabilidad social	16	46	DDHH. Primeros pasos en RSE. Pedagogía de la Pobreza, Proveeduría Inclusiva y Voluntariado corporativo.
Recursos Humanos	3	33	Empleo inclusivo. Programa de Beneficios. Negociación con ARL.

Campañas sociales

CAMPAÑA	OBJETIVO	RESULTADOS
En ZFB nos reactivamos juntos	Generar espacios de diálogo entre las empresas del parque para conocerse, promocionarse y salir adelante entre todos.	1 directorio con 70 proveedores. 3 espacios virtuales.
Tú eres nuestro salvavidas	Generó conciencia del autocuidado en los funcionarios y visitantes del Parque, haciendo énfasis en las normas de manual de convivencia Covid-19 de la Copropiedad.	Seguimiento personalizado 25 empresas. Diseño y entrega de campaña digital. Formación Promotores del Cuidado. Sensibilización en parque.
Tu útil es útil	Campaña de donación de útiles escolares para niños vulnerables del área de influencia.	200 kits a comienzos de 2020. 195 kits para entregas en 2021.
Dona un clic a la educación	Donación de equipos de cómputo nacionalizados, para ser entregados a jóvenes y/o niños en condición de vulnerabilidad para su proceso educativo virtual.	15 equipos donados y entregados a familias vulnerables.

TRABAJO DECENTE Y NUEVAS OPORTUNIDADES



8 TRABAJO DECENTE
Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO



10 REDUCCIÓN DE LAS
DESIGUALDADES



GRUPO ZFB

1. PLANTA ACTUAL Y ROTACIÓN DE COLABORADORES

El Grupo ZFB cuenta en su nómina actual con 336 colaboradores activos a nivel nacional.

- Zona Franca de Bogotá es la empresa de mayor representación con 57,14%.
- Desarrolladora de Zonas Francas con 16,96%
- Proinversiones ZFB con 8,04%.
- El 17,86% restante está repartido entre las 6 empresas que completan el grupo.

2. INGRESOS DE PERSONAL

Ingresaron 60 colaboradores durante el 2020 en el Grupo ZFB.

- 36 colaboradores para la unidad de negocio de Usuario Operador.
- 14 para la unidad de Construcciones.
- 10 para la unidad Inmobiliaria y Data Center.

3. ROTACIÓN DE PERSONAL

Se presentaron 81 retiros de personal, con un índice de rotación total de 0,43%.

- 61,73% del Usuario Operador de zonas francas.
- 20,99% de la unidad Inmobiliaria y Data Center.
- 17,28% de la unidad de Negocios de la constructora.

4. RECONOCIMIENTOS

En total fueron reconocidas 245 personas de todas las áreas. También se reconocieron las acciones de los colaboradores en torno a nuestros principios de Prioridad en nuestros clientes, Gestión innovadora, Relaciones sostenibles e Integridad.

5. PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

Debido a la pandemia presentada durante el 2020, se implementó el Trabajo en casa para las áreas transversales de la organización y áreas operativas que por su función podían realizarlo. Desarrollo Organizacional

trabajó en esta implementación organizando y proporcionando todas las herramientas y entrenamientos necesarios para que los colaboradores y los equipos pudieran realizar su trabajo en forma virtual. Además y con el fin de llevar el correcto seguimiento a los casos presentados durante la pandemia y para poder tomar decisiones a tiempo en los temas de control en lo referente a bioseguridad, se implementó la herramienta Productividadapp para el reporte del estado diario de salud de los colaboradores. Adicionalmente el proceso de desempeño de la compañía pasó de ser físico a digital mediante la implementación del módulo de evaluación de COMPETENCIAS en Softexpert.

6. BIENESTAR

Dentro de las actividades principales bajo nuestro programa “Somos conexión” resalta el programa “Estamos contigo”, el cual tiene como objetivo comunicación constante por medio de llamadas telefónicas a los colaboradores, en las que consultamos su estado de salud, la salud de sus familiares, necesidades a raíz de la pandemia, entre otros aspectos. Así mismo, se realizaron 59 actividades de bienestar para los colaboradores y sus familias, entre las que encontramos shows de magia, Humor con Hassam, clases de cocina, “Conoce tu empresa”, “Siembra tu sueño”, entre otros.

Estrategias de comunicación:

- Sesiones mensuales de “Cómo vamos”- con un total de 1.522 asistencias.
- 1.420 comunicados socializando los protocolos, medidas de autocuidado y campañas enfocadas a minimizar el riesgo presentado por la pandemia.

PROGRAMAS PARA LAS EMPRESAS DEL PARQUE

Portal de empleo

Como resultado de la participación de la Fundación Zona Franca de Bogotá en el encuentro de prestadores, denominado Col-Col “Hacia el cierre de brechas para la inclusión laboral”, organizado por Prosperidad Social en articulación con la Unidad de la Agencia Pública de Empleo, Cuso International y la Embajada de Canadá; la Bolsa de empleo de la Fundación ZFB recibió un reconocimiento por los avances logrados en su programa de inclusión.

Como parte de este reconocimiento la Fundación ZFB fue invitada como ponente en el evento de cierre con el tema “Cierre de brechas entre oferta y demanda de empleo”, posicionando la Zona Franca de Bogotá como un espacio diverso e incluyente.



**189 personas contratadas
a través del portal.**



Zona de enlace - fortalecimiento de proveedores

El Programa Zona de Enlace, cuyo objetivo es fortalecer a micros y pequeños proveedores locales con el propósito de enlazarlos con las empresas de la Zona Franca de Bogotá, tuvo una variación importante este año debido a la pandemia del Covid-19. En este sentido, no se contó con un nuevo grupo de proveedores, sino que se concentraron los esfuerzos en seguir apoyando y fortaleciendo las empresas participantes en 2018 y 2019. Es así como en 2020 se apoyó a estos empresarios en las siguientes líneas:

- Vinculación de empresarios a programas con nuestros aliados, para seguir fortaleciendo las empresas.
- Participación en espacios de capacitación.
- Promoción de las empresas de Zona de enlace con empresas de ZFB:

Edición tercer directorio Zona de Enlace:

Se cierra el año con una nueva edición del directorio con la participación de 70 empresas, quienes ofertan sus productos y servicios a las empresas de Zona Franca de Bogotá.

(se publicará en 2021)



- Por último, se apoyó a los empresarios del programa para vincularse a “Bogotá despega”, de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, así durante los primeros meses de la cuarentena estricta, se apoyó a estos micros y pequeños empresarios dando a conocer varias convocatorias e iniciativas distritales y privadas en las que podían concursar para reactivar sus negocios.

EDUCACIÓN

Fortalecer las habilidades y competencias para el empleo



4 EDUCACIÓN
DE CALIDAD



GRUPO ZFB

Formación y desarrollo

2020 fue un año de grandes retos en materia de formación y desarrollo ya que la pandemia nos llevó a modificar nuestra presencialidad física para estar conectados virtualmente.

- 131 capacitaciones realizadas.
- 2.724 asistencias.
- Cobertura de capacitaciones del 96%.
- Eficacia del 87%.

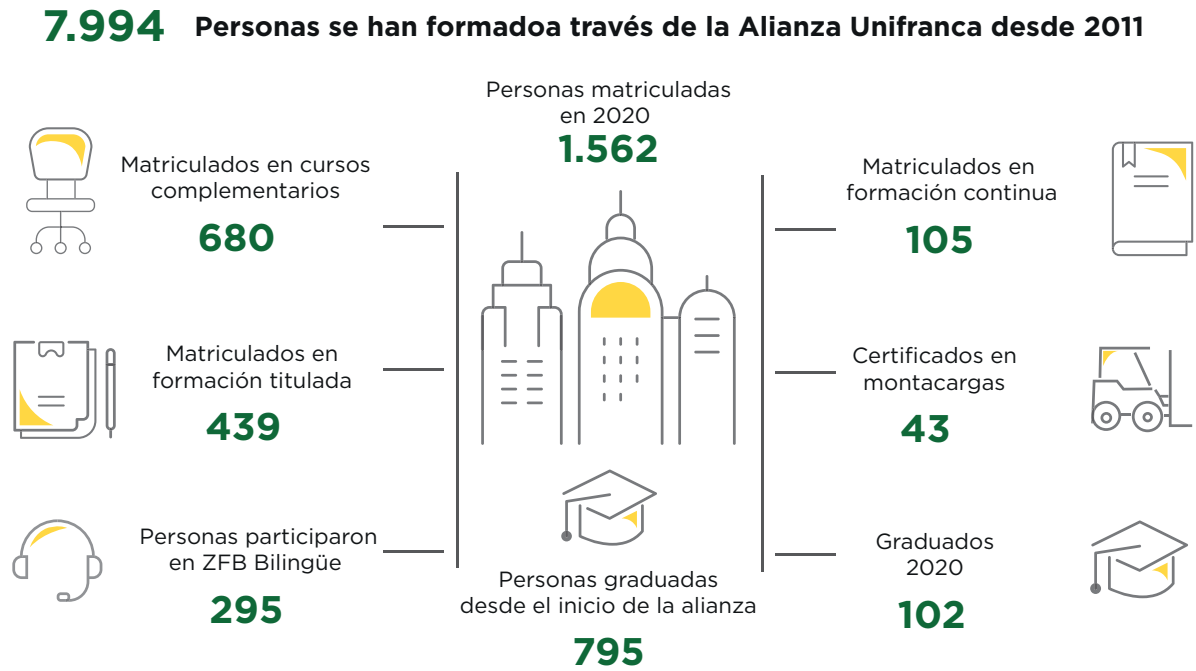
Capacitaciones realizadas con más de 2.724 asistencias:

- Autocuidado por el Covid-19.
- Seguridad de la información en el trabajo en casa.
- Taller Afrontamiento y retorno y Lecciones aprendidas Covid-19.
- Hábitos de vida saludable en casa,
- Cuidado psicológico por la pandemia.
- Módulo de competencias.
- Desarrollo eficiente de centros de servicios compartidos soportados en las tecnologías de la industria 4.0.
- Aplicación de nuevas tecnologías para reinventar los negocios.
- Liderazgo estratégico: cambia modelos de pensamiento en la industria 4.0.

ALIANZA EDUCATIVA UNIFRANCA

Pese al confinamiento y a la situación actual debido al Covid-19, la Alianza Educativa Unifranca, mediante sus instituciones aliadas, continuaron con la formación de manera remota sin menoscabar la calidad de la enseñanza, esta nueva modalidad permitió llegar a otras ciudades del país y ampliar la cobertura educativa.

A continuación algunas cifras del 2020



Entre otras cifras se encuentra que el 62% de los estudiantes hacen parte de las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá, el 35% corresponde a personas que residen o trabajan cerca al parque industrial y el 3% corresponde a colaboradores de las zonas francas especiales.

ZFB Bilingüe

Gracias al convenio entre el SENA y la Fundación ZFB para el desarrollo del “Programa ZFB Bilingüe”, se contó con la participación de 295 personas en los 5 ciclos de formación. Durante este año se mantuvo una oferta permanente de cursos de inglés garantizando la opción de realizar el ciclo formativo completo y 5 niveles de inglés en el año.

Como resultado del ejercicio, el 44% de las personas realizaron 2 niveles de formación y el 8% realizaron los 5 niveles de formación ofer-

tados este año. También es importante resaltar que el 72% de las personas formadas son colaboradores de las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá y el 28% corresponde a personas que residen o trabajan cerca al parque industrial.

En el 2021 esperamos continuar con el modelo realizado durante el 2020 y de esta manera dar acceso a la formación en un segundo idioma para hacer de la Zona Franca de Bogotá un territorio bilingüe.

INNOVACIÓN Y NUEVOS PROYECTOS



9 INDUSTRIA,
INNOVACIÓN E
INFRAESTRUCTURA



El 2020 fue un año de grandes retos que desafió nuestra creatividad, inventiva y capacidad para adaptarnos a un mundo totalmente nuevo. Como organización nos dimos cuenta de que las soluciones a los grandes retos de Innovación están más cerca de lo que pensábamos; pues se encontraban en el ingenio de cada uno de los colaboradores, en el empuje de emprendedores deseosos de ser parte de la Transformación Digital del Grupo ZFB o en las nuevas conexiones que se facilitaron gracias al nuevo mundo digital.

En el Área de Innovación, nos permitimos soñar y cuestionarnos cómo debería ser nuestra Zona Franca del Futuro. En este sentido, desarrollamos por primera vez en compañía de Connect Bogotá Región, un proceso de Innovación Abierta, que nos permitió a través de la convocatoria obtener cerca de 59 propuestas de start-ups que formularon soluciones a tres intereses estratégicos de Innovación:



1. Nuevas tecnologías para la optimización de Infraestructura como bodegas y espacios de trabajo que permitan generar valor a los clientes.
2. Modelos de negocio que reduzcan costos y generen valor aprovechando los encadenamientos productivos entre los stakeholders de la ZFB.
3. Herramientas que permitan mejorar la experiencia y relacionamiento con clientes (captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales).

Fruto de esta convocatoria se pre-seleccionaron tres start-ups con soluciones que van desde realidad aumentada hasta algoritmos de inteligencia artificial para el control de las operaciones que fortalecen el proceso de Transformación Digital de nuestra organización.

como eCommerce, encadenamientos logísticos y ZF a un click, bajo el uso de Buenas Prácticas de Innovación (BPI), a partir de las cuales se espera diversificar la oferta con nuevos productos y servicios para los usuarios y contribuir con la diversificación de ingresos del Grupo ZFB.

Acompañamos el desarrollo de iniciativas estratégicas de diversificación de ingresos

Adicionalmente, quisimos incursionar en las nuevas tendencias y tecnologías de la indus-

tria 4.0. Para ello, de la mano de LEITAT y en alianza con el Consorci ZF de Barcelona, avanzamos en el liderazgo regional para el desarrollo del estudio de prefactibilidad, cuyo objetivo es la instalación de la primera incubadora de alta tecnología basada en impresión aditiva. Esperamos con ello iniciar el camino para convertir a la ZF Bogotá en un referente y pionero en el uso de esta tecnología al servicio de la ciudad y del país.

Finalmente, se lideró el proceso de beneficios tributarios del cual tres compañías del Grupo ZFB fueron beneficiadas bajo la Resolución 1579 de 2020 emitida por el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación,

donde certifica la aprobación del beneficio tributario para el proyecto “Automatización del proceso de modificación de áreas de las bodegas del grupo empresarial ZFB” por valor de \$2.213 millones; proyecto que traerá consigo optimizaciones en los procesos de ampliaciones de áreas, la solución de dolores de nuestros usuarios y la implementación de un nuevo modelo de negocio colaborativo y flexible para el arrendamiento de espacios.

La innovación nace de cada uno de nosotros, y nuestra capacidad para crear y reinventarnos cada vez es más fuerte. Por eso, estamos convencidos de que la innovación nos permitirá trascender cómo organización.



ZFB CAPITAL PARTNERS

FONDO DE CAPITAL PRIVADO

Con la constitución de ZFB Capital Partners se marca un hito en la consolidación estratégica de las unidades de negocio del Grupo ZFB. Esta sociedad que será la compañía Gestora Profesional del Fondo de Capital Privado ZFB Capital Fund - I, se encargará de desarrollar la palanca financiera para los nuevos proyectos de desarrollo inmobiliario del Grupo ZFB.

Es así como desde el área de nuevos proyectos, hemos trabajado para construir un pipeline de iniciativas y oportunidades por valor superior a los \$500.000 millones, que serán proyectos de este fondo de capital privado. Este portafolio contiene proyectos Build to Suit, edificios de servicios para salud, entretenimiento, así como parques in-

dustriales y una nueva zona franca ubicados en diferentes polos estratégicos de desarrollo del país.

Adicionalmente, el área lideró la implementación de una herramienta de Business Intelligence para el análisis de los activos inmobiliarios propiedad del Grupo ZFB. Esta herramienta permite entre otras la evaluación de la valoración y rentabilidad del portafolio de inmuebles, el análisis del comportamiento de vacancias segmentadas por ubicación y tipo de activo, y el análisis cruzado de información de costos operativos por inmueble, mantenimientos e información de mercado. De esta forma, se busca optimizar la rentabilidad del portafolio y hacer una administración estratégica del portafolio.

OFICINA PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE

La Oficina de Gestión de Proyectos del Grupo ZFB continúa apoyando a la organización en la consecución de los objetivos estratégicos a través de la gestión de proyectos partiendo de su identificación, priorización, autorización, gestión y control. Durante este año se gestionaron 42 proyectos integrados por portafolios de tecnología (Piciz - Infraestructura - Transformación digital), construcciones, beneficios tributarios, innovación, nuevos proyectos, copropiedad, asesorías y consultorías y proyectos estratégicos.

Se proporcionó información a la Alta Dirección sobre el estado y desempeño de los proyectos en ejecución a través de la presentación periódica del informe “Dashboard PMO”.

Se continuó con el acompañamiento a los gerentes de proyectos durante el ciclo de vida de los diferentes proyectos, buscando la mejora continua a través de la estandarización, estructuración y organización de la forma de trabajar. Durante este año, la PMO proporcionó acompañamiento a 24 gerentes de proyecto, incrementando sus habilidades en la gestión de proyectos, la aplicación de las mejores prácticas, el uso de herramientas para su control y la adaptación de los distintos marcos de trabajo dependiendo de la naturaleza de los mismos.

Los proyectos constructivos de Mondi y Zetta, pusieron a prueba la estandarización de procesos, procedimientos y actividades descritas en la cartilla “Modelo de maduración de proyectos” elaborada durante el 2019, la cual facilitó la adecuada gestión por cada uno de los roles en las distintas fases de los proyectos constructivos.

La PMO coordinó durante el 2020 la formulación, presentación y gestión del proyecto de “Automatización del proceso de modificación de áreas de las Bodegas del Grupo empresarial ZFB” antes mencionado y aprobado según Resolución 1579-2020.

Para optimizar el seguimiento a la planeación estratégica, la PMO apoyó la construcción de los POA (Planes Operativos Anuales) de las unidades de negocio y áreas transversales con el fin de identificar su alineación a las iniciativas estratégicas y posteriormente la implementación del Sistema OKR (Objective Key Result), traduciendo la estrategia en acciones a corto plazo, alineando a todo el equipo a nivel organizacional y centralizando su enfoque para trabajar sinérgicamente en la consecución de los objetivos estratégicos.



GESTIÓN DE PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN Y DE CALIDAD



16 PAZ, JUSTICIA
E INSTITUCIONES
SÓLIDAS



Una vez aprobados los Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRIFT) del Grupo ZFB en el año 2019, la Secretaría Técnica, específicamente el Oficial de Cumplimiento designado, inició las gestiones definidas en los manuales y concentró sus acciones en tres líneas de trabajo:

DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN – ACTUALIZACIÓN NORMATIVA

La aparición de la pandemia representó un reto para la organización, sin embargo, se realizaron las gestiones necesarias para mantener los controles de la operación de zonas francas y realizar los reportes requeridos por la UIAF.

Durante el 2020 se expidieron seis (6) circulares a las empresas usuarias, relacionadas con debida diligencia, implementación de controles de LA/FT, así como cambios y recomendaciones a tener en cuenta en sus operaciones de comercio exterior:

- Debida diligencia con la contraparte.
- Suspensión de reportes a la UIAF de acuerdo con la Resolución 74.

- Comunicado GAFILAT sobre riesgos LA/FT en comercio exterior.
- Recomendaciones buenas prácticas en las empresas referentes a la prevención de LA/FT.
- Invitación actualización información DIAN – Subdirección de Fiscalización Aduanera Oficiales de Cumplimiento.
- Reanudación de reportes a la UIAF.

A la fecha ya se cuenta con una base importante de oficiales de cumplimiento de las empresas usuarias, con las cuales se buscará en 2021 generar una red de trabajo.



CAPACITACIONES

Para garantizar la comprensión de las medidas que desarrolla el Grupo ZFB en los riesgos relacionados con lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) y orientar a las empresas usuarias para que inicien sus controles anticorrupción, se desarrollaron seis (6) capacitaciones, la mayoría en modalidad virtual a los oficiales de cumplimiento, directivos y colaboradores de las empresas usuarias, así como del Grupo ZFB. Los temas centrales fueron:

- Capacitación SAGRLAFT a colaboradores del Grupo ZFB - Marzo.
- Capacitación a los usuarios de la ZFPC debida diligencia - Julio.
- Medidas y Controles en Materia LA/FT en tiempos de Covid-19 (UIAF y DIAN) - Julio.
- Obligaciones de los oficiales de cumplimiento y las implicaciones por no acatar la normatividad - Octubre.
- ¿Qué debo hacer para cumplir con una debida diligencia en materia de prevención de lavado de activos? - Octubre.
- Capacitación a usuarios nuevos en temas SAGRLAFT (inducción).

PACTO GLOBAL LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

La Zona Franca de Bogotá participa activamente en los espacios de trabajo propuestos por Pacto Global Colombia, del cual somos adheridos y miembros del Comité Directivo en representación de las pymes. Una de las líneas de trabajo articulado es: Mesa Anticorrupción, en la cual participa la Directora de Fundación ZFB.

Durante el año 2020, participamos de dos iniciativas:

- Red de Oficiales de Cumplimiento de las empresas adheridas en el país.
- Alliance for Integrity: iniciativa “De Empresas para Empresas (DEPE)”.

Participamos en cuatro espacios de formación, cinco encuentros empresariales y contamos con la participación de cinco empresas de la red de usuarios interesadas en movilizar acciones de trabajo en ética y anticorrupción.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Hechos relevantes



En 2020 la gestión de la subgerencia estuvo, en gran medida, enfocada en las necesidades de la operación tecnológica de los negocios durante la pandemia provocada por el Covid-19, mediante una estrategia focalizada en las siguientes áreas de gestión:

1. Aprovechamiento de los proyectos desarrollados en el programa de Transformación Digital.
2. Activación del Plan de Continuidad de Negocio.
3. Liderazgo y gestión de las áreas de negocio y transversales.



Dentro del marco de cada gestión señalada se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Aprovechamiento de los proyectos desarrollados en el programa de Transformación Digital.

Se intensificó el uso de herramientas digitales que se han desarrollado, pues facilitan la gestión remota de las operaciones de las diferentes unidades de negocio del Grupo. Las siguientes son las principales soluciones utilizadas:

- a. Inspecciones por telepresencia: esta herramienta permite realizar inspecciones de mercancías remotamente y la elaboración de sus correspondientes actas, guardando las evidencias y soportes como videos y fotografías.
- b. Ingreso y salida de vehículos de carga: esta solución permite el ingreso, pesaje, registro y salida de vehículos de carga con un mínimo de intervención humana.

c. Centro integral de servicios: esta opción permite la aprobación de FMM de manera virtual, es decir que cualquier funcionario puede hacer aprobaciones desde cualquier zona franca.

d. ZFBot: nuestro Bot realiza parte de las actividades de aprobación de los FMM, descargando actividades repetitivas a los funcionarios.

e. Uso de software de construcciones en la nube y BIM: gran parte del software de construcciones se encuentra en la nube, lo que permite trabajar de manera remota y distribuida.

f. Trabajo en casa: ZFB implementó la opción de llevar a cabo actividades de trabajo desde casa desde 2019, dos veces al mes y durante los paros realizados durante ese año, esto nos preparó para escalar esta modalidad de trabajo durante la pandemia.

g. Soluciones en la nube: las siguientes soluciones han sido contratadas como Software as a Service: SINCO, Salesforce y SoftExpert, adicionalmente en 2019 se trasladó el ERP SIESA a la nube de Oracle. El uso de la nube permite que nuestros funcionarios puedan conectarse desde sus casas y continuar su trabajo sin interrupciones como si estuvieran en las instalaciones del Grupo ZFB.

2. Activación del Plan de Continuidad de Negocio.

Con ocasión de la pandemia y los aislamientos preventivos obligatorios realizados, fue necesario activar los procedimientos de plan de continuidad de negocio mediante las siguientes actividades:

a. Adecuación de redes y telecomunicaciones para conectividad y acceso remoto.

b. Activación de 162 nuevas VPN (Red Privada Virtual) para funcionarios que aún no realizaban trabajo en casa.

c. Pruebas de Plan de Recuperación de Desastres de PICIZ.

d. Alquiler de equipos para trabajo en casa y devolución de equipos que no se usaron en las instalaciones de ZFB.

e. Configuración de 127 equipos propios de funcionarios y 35 de contingencia.

f. Monitoreo remoto de cámaras del parque.

g. Desborde de llamadas del Centro de Gestión a casas de los funcionarios.

h. Refuerzo de las prácticas de trabajo remoto seguro.



3. Liderazgo y gestión de las áreas de negocio y transversales.

La preparación del Plan de Continuidad de Negocio, la toma oportuna de decisiones y la adecuada organización de los equipos fue fundamental para la continuidad de las operaciones durante los tiempos de aislamiento.

Con las tres áreas de gestión mencionadas se logró como resultado una operación continua a pesar de las restricciones impuestas por el Covid-19, a continuación se muestran los resultados de las seis primeras semanas:

- Continuidad: operación non-stop con 10% de personal en sitio.
- Cumplimiento de SLA con clientes: 99,82%.
- Ingreso de más de 15.000 vehículos y atención de más de 18.000 operaciones.

PROYECTOS

Dando continuidad a nuestro programa de Transformación Digital, en 2020 se iniciaron 22 proyectos tecnológicos para el Grupo ZFB, entre los cuales se destacan los siguientes:

Nuevos modelos de negocio • Bodega virtual. • Alianza WMS (software de gestión de bodegas). • Alianza para la elaboración de declaraciones ordinarias de importación (DIM).	Analytics y BI • Salesforce y embudo de ventas. • Integración información: Legiscomex y Supersociedades. • Integración SINCO y matriz inmobiliaria.
Excelencia operativa • Diversificación Centro Integral de Servicios (CIS). • Geolocalización inspecciones por tele presencia.	Parque ZFB • Actualización sistemas de seguridad electrónica.
Construcciones BIM (Bulding Information Modeling)	

BENEFICIOS TRIBUTARIOS

En 2019 un grupo de proyectos de Tecnología y Transformación Digital fueron incluidos por el Área de Innovación en un proyecto que fue postulado y aprobado por Colciencias para obtener beneficios tributarios otorgados para financiar proyectos de Innovación y tecnología.

En febrero y marzo de 2020 se realizó la visita de supervisión siendo aprobado el proyecto con un beneficio total para el grupo de \$850 millones entre deducción y descuento de renta.

Ante esta exitosa participación en 2020, se postuló nuevamente un grupo de proyectos a beneficios tributarios, los cuales fueron apro-

bados el 18 de diciembre, en este caso queda pendiente que MinCiencias realice la supervisión del proyecto a través de la Universidad Piloto para acceder nuevamente a los beneficios de deducción y descuento en renta.



MOVILIDAD

Las acciones de movilidad se desarrollan a través de la Corporación Calle 13, entidad sin ánimo de lucro en la cual el Grupo ZFB participa de manera activa.

Para este año las empresas que hicieron parte de esta mesa priorizaron tres frentes de trabajo: formación en implementación del PESV, jornadas pedagógicas y gestión de asuntos de infraestructura del corredor de la calle 13.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



PLANES EMPRESARIALES DE SEGURIDAD VIAL

En este sentido, para la primera línea de trabajo, en alianza con la Secretaría Distrital de Movilidad, la Red empresarial de Seguridad Vial y GEAMCOL, se generaron los espacios de formación:



12 **Empresas en la mesa de movilidad** participando en formación PESV permanentemente.



10 **Espacios en formación** virtual e información de la normatividad PESV, PIMS y su articulación a los SGSST.



76 **Empresas capacitadas** en asuntos de seguridad vial y movilidad.

JORNADAS PEDAGÓGICAS

Una vez terminaron las cuarentenas obligatorias, se realizaron varias jornadas pedagógicas para biciusuarios y conductores de carga, dando cumplimiento a los objetivos de la segunda línea de trabajo, que se enfoca en asuntos de movilidad y seguridad vial.

Adicionalmente, se realizaron jornadas en las que se marcaron 245 bicicletas con el objetivo de contribuir a la disminución de su hurto y apoyar a los ciclistas en la recuperación de las mismas en caso de robo o pérdida.

Estas jornadas son muy importantes para generar conciencia en los ciclistas sobre los buenos hábitos de manejo en vía, los cuidados en asuntos de bioseguridad y la prevención de incidentes viales o fatalidades en la vía.



5

Jornada biciusuarios

Se realizaron 4 jornadas en Zona Franca de Bogotá y 1 jornada exclusiva en teleperformance.

1

Jornada pedagógica - efecto venturi

Con conductores de carga y capacitaciones en efecto venturi sobre los biciusuarios.

241

Bicis registradas

Formación virtual e información de la normatividad PESV, PIMS y su articulación a los SGSST.

23

Empresas beneficiadas

Empresas de la Zona Franca de Bogotá.

GESTIÓN DE ASUNTOS CALLE 13 – FOCO CICLO RUTA

- Mesas de trabajo con la Secretaría Distrital de Movilidad donde se han generado sustentaciones y argumentaciones respecto a las consecuencias negativas que la instalación del bicicarril ha causado a todos los habitantes de la localidad, no solo comunidad, sino también, a las empresas y personas que transitan el corredor en general.
- La Cámara de Comercio de Bogotá desde la Alianza Logística Regional, la ANDI, la Corporación Calle 13 y otros gremios conformaron el Comité Técnico de Seguimiento a Asuntos de la Calle 13 para desde allí gestionar avances de fondo y diálogos con el gobierno departamental y con entidades de incidencia nacional como el Ministerio de Transporte y la ANI.
- Seguimiento acciones locales "Juntos por la Calle 13" por parte de la comunidad y acciones de entidades del distrito sobre este asunto de la calle 13.
- En enero 2021 se iniciará junto con la Universidad de La Sabana, la ANDI, la Zona Franca de Bogotá y la Corporación Calle 13; un estudio de movilidad sobre la calle 13 que dará cuenta de datos actualizados del impacto de esta medida sobre la logística, la operación, la calidad de vida y tiempos de empleados, proveedores y las afectaciones directas a la comunidad aledaña.



APÉNDICE. CUADRO GENERAL OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN NUESTRA GESTIÓN

	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
NUESTRAS CERTIFICACIONES								X		
RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES	X		X	X						X
TRABAJO DECENTE Y NUEVAS OPORTUNIDADES				X		X				
EDUCACIÓN		X								
ANTICORRUPCIÓN									X	
INNOVACIÓN					X					
TRANSFORMACIÓN DIGITAL							X			
MOVILIDAD				X			X	X		



INFORME DE GESTIÓN 2020

ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2021

Bogotá D.C.: +57 (1) 404 66 44
Línea Nacional: 01 8000 423 621
info@grupozfb.com
Carrera 106 # 15a - 25

www.grupozfb.com