



# INFORME DE GESTIÓN 2021



Nombre de la obra: **"Metamorfosis"**  
Autoría: **Maestro Edgar Negret Dueñas**





# INFORME DE GESTIÓN 2021

# ÍNDICE

## ÍNDICE

**Presentación del presidente**

6-12

**Perfil de la organización**

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

13-19

**Zona Franca de Bogotá  
Usuario Operador**

- Informe del gerente
- Junta directiva
- Mercado de Zonas Francas
- Operación y administración de zonas francas
- Capacitaciones
- PICIZ
- Asuntos jurídicos
- Informe financiero

20-38

## **Desarrolladora de Zonas Francas**

Informe del gerente  
Junta directiva  
Mercado inmobiliario corporativo en Colombia  
Mantenimiento de inmuebles  
Misión crítica data center  
Asuntos jurídicos  
Informe financiero

39-54

## **Construcciones y Proinversiones**

Informe del gerente  
Junta directiva  
Informe financiero

55-61

## **Capital Partners**

Informe del gerente  
Junta directiva  
Informe financiero

62-69

## **Informe corporativo**

Relacionamiento con nuestros clientes  
Trabajo decente, nuevas oportunidades y educación  
Innovación y nuevos proyectos  
Transformación digital  
Movilidad  
Sagrilaft  
Asuntos ASG  
Cuadro General ODS

70-87

A portrait of Juan Pablo Rivera Cabal, a middle-aged man with a beard, wearing a dark suit and a white shirt. He is standing in front of a building at night. The building has large letters on its facade, including "FRANCA" and "BOGOTÁ". There are light trails from a car in the background. The overall scene is illuminated by city lights and the building's own lighting.

**JUAN PABLO RIVERA CABAL**

Presidente ejecutivo  
Grupo ZFB

## Apreciados assembleístas:

Señores accionistas de las empresas Zona Franca de Bogotá S.A. y filiales, Desarrolladora de Zonas Francas S.A. y filial, Proinversiones ZFB S.A.S., Construcciones en Zonas Francas S.A.S. y ZFB Capital Partners S.A.S.

Es para mí muy placentero poder dirigirme a ustedes en esta ocasión para hacer un breve recuento de los aspectos más relevantes, desde el punto de vista corporativo de las empresas que conforman el denominado Grupo ZFB, realizados durante el período enero-diciembre de 2021.

### 1. Resultados 2021

El 2021 fue un año de grandísimos retos, que, gracias al entusiasmo y al compromiso de todos los funcionarios de las diferentes empresas, así como de los miembros de las juntas directivas, logramos, a pesar de todas las vicisitudes, cerrar un año diría excepcional, obteniendo unos ingresos totales de \$91.355 millones, una utilidad neta después de impuestos de \$17.512 millones, un ebitda de

\$28.946 millones, equivalente al 31,7 %, con un ROE del 5,75 % y un margen neto del 19,17 %, indicadores que muestran que se superaron las metas planteadas para el año. El resultado podría haber sido aún mejor, de no haberse pospuesto para enero de 2022 la firma de dos ventas por valor de \$11.700 millones, que generaron una utilidad de \$5.476 millones adicionales, que ya quedaron ejecutadas y dentro de los resultados contables de este año.

Es de destacar el buen desempeño de las compañías con unas utilidades netas después de impuestos de \$9.007 millones de la Zona Franca de Bogotá S.A., de \$8.769 millones de la Desarrolladora de Zonas Francas S.A., de \$391 millones de Proinversiones ZFB S.A.S. y de \$276 millones de Construcciones en Zonas Francas S.A.S. Para ZFB Capital Partners, los años 2021 y 2022 son períodos preoperativos, donde la meta es lograr en 2022 compromisos de inversión de parte de los inversionistas de cerca de \$100.000 millones para el desarrollo de los proyectos futuros de la organización.



Los resultados antes mencionados se lograron a pesar de la situación de covid-19, que permaneció durante todo el año; los paros y bloqueos sufridos durante los meses de abril, mayo y junio de 2021, que afectaron sustancialmente las cadenas logísticas y de producción de las empresas de la Zona Franca y del país en general; de la crisis mundial de contenedores y de las rupturas de las cadenas de producción presentadas en el mundo entero y que llevaron a la escasez de los contenedores y de disponibilidad en los barcos con la conocida alza en los fletes, y la insuficiencia y el encarecimiento de las materias primas, así como de los productos terminados, reflejándose en un incremento importante en la inflación del país: un 5,62 % para el período, una de las más altas de los últimos años.

Todo esto, de alguna forma, se convierte también en una oportunidad que ha llevado a que compañías nacionales se interesen en reubicarse y multinacionales por ubicarse en el país, para desde aquí poder atender a sus clientes en Colombia y la región. Esto ha llevado al desabastecimiento de inventario de bodegas disponibles, lo que hace relevante que la organización se adapte a esta nueva condición e inicie la búsqueda de terrenos que nos permitan ampliar la Zona Franca de Bogotá, así como desarrollar parques industriales para atender la demanda de los potenciales clientes dentro y fuera del régimen de zonas francas.

Igualmente, el sector de data center fue uno que tuvo mucha actividad durante el año, presentando

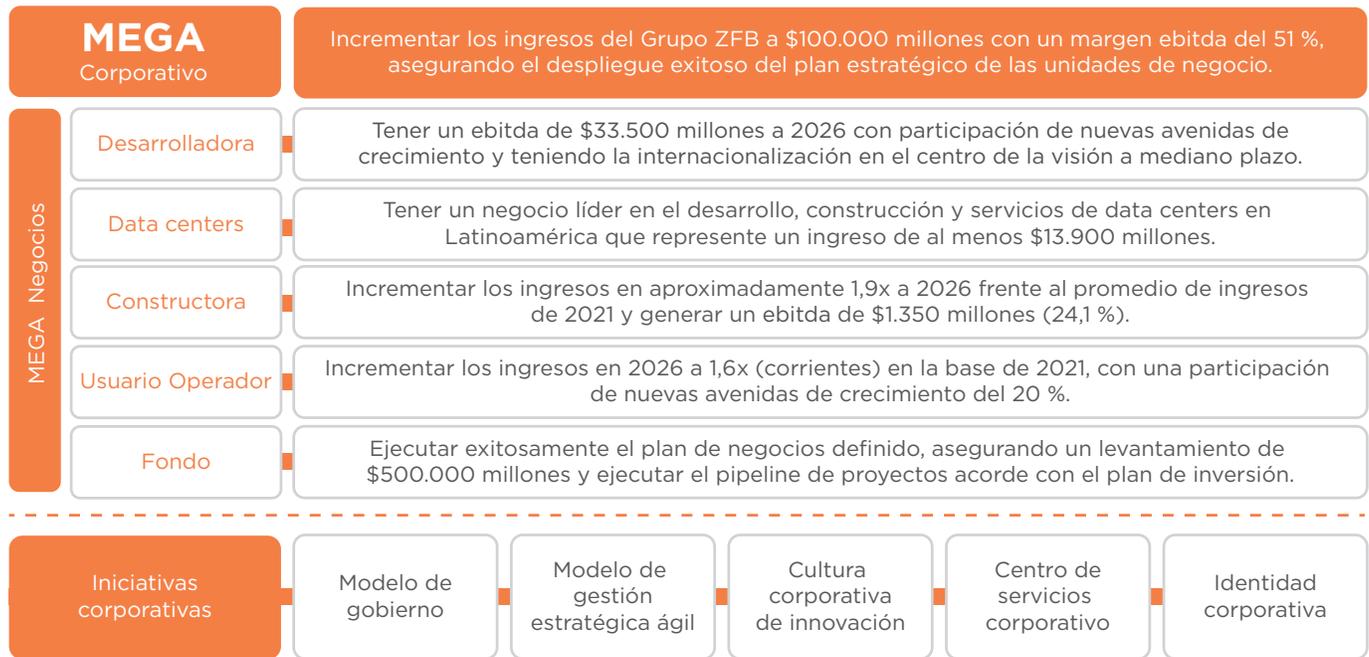
a la escena del mercado colombiano los grandes data centers llamados “Hiperescala”, que ofrecen grandes espacios con grandes capacidades eléctricas a los grandes consumidores de procesamiento de datos como Facebook, Google, Netflix, Amazon, etc., que están en la búsqueda de espacios apropiados para mejorar sus servicios para la región de América del Sur y que han encontrado en la Zona Franca de Bogotá el lugar ideal para desarrollar su negocio, básicamente por las ventajas que ofrece sobre el Capex de estos proyectos el régimen franco, la disponibilidad de infraestructura de comunicaciones, eléctrica y de seguridad física, así como de la normatividad del uso del suelo para el montaje de sus nuevas instalaciones.

## 2. Planeación estratégica

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y entendiendo las oportunidades y la incertidumbre que se tienen a futuro, durante los meses de octubre, noviembre y parte de diciembre de 2021 los miembros de las juntas directivas de las compañías, así como la alta gerencia, nos dimos a la tarea de desarrollar la planeación estratégica de la organización para el período 2022-2026, partiendo inicialmente del plan individual de cada una de las compañías, para finalmente llegar a la planeación integral del Grupo ZFB.

Este ejercicio de planeación estratégica arrojó el siguiente mapa estratégico:

## MAPA ESTRATÉGICO GRUPO ZFB 2022-2026



Como se puede observar, se espera que para 2026 podamos tener ingresos recurrentes cercanos a los \$100.000 millones, con un ebitda del 51 %, producto de la implementación juiciosa del plan estratégico de cada una de las compañías, las cuales tienen su mapa estratégico individual, plan de implementación e indicadores, así como la definición de las avenidas de crecimiento y la forma de consolidar la oferta integral del Grupo.

Siendo esto así, el año 2022 se constituye en un período de suma importancia para la organización, puesto que hemos tomado la decisión de ampliar la capacidad instalada de metros cuadrados de tierra apta para la adición de terrenos de la Zona Franca de Bogotá y el desarrollo de un parque industrial en la sabana de Bogotá, así como la profundización de nuestra inversión en el desarrollo de data centers en Colombia y la diversificación de inversiones en el exterior, proyectos estos que activarán integralmente las compañías del Grupo ZFB, como son el Usuario Operador, la Desarrolladora de Zonas Francas, las constructoras y como bisagra del desarrollo integral, el fondo de capital ZUMA lanzado por ZFB Capital Partners para la consecución del 70 % de los recursos para los proyectos inmobiliarios en Colombia. Para lograr esto, nos hemos trazado la meta de desinvertir parte de los

activos actuales con que cuenta la Desarrolladora de Zonas Francas en 2022 y 2023, en cerca de \$130.000 millones, recursos que se destinarán al desarrollo de los proyectos antes mencionados.

Como vemos, esta será una nueva etapa de la organización que traerá muchos retos y oportunidades, para lo cual ya estamos preparados y con todo el entusiasmo de afrontar.

### 3. Arquitectura corporativa

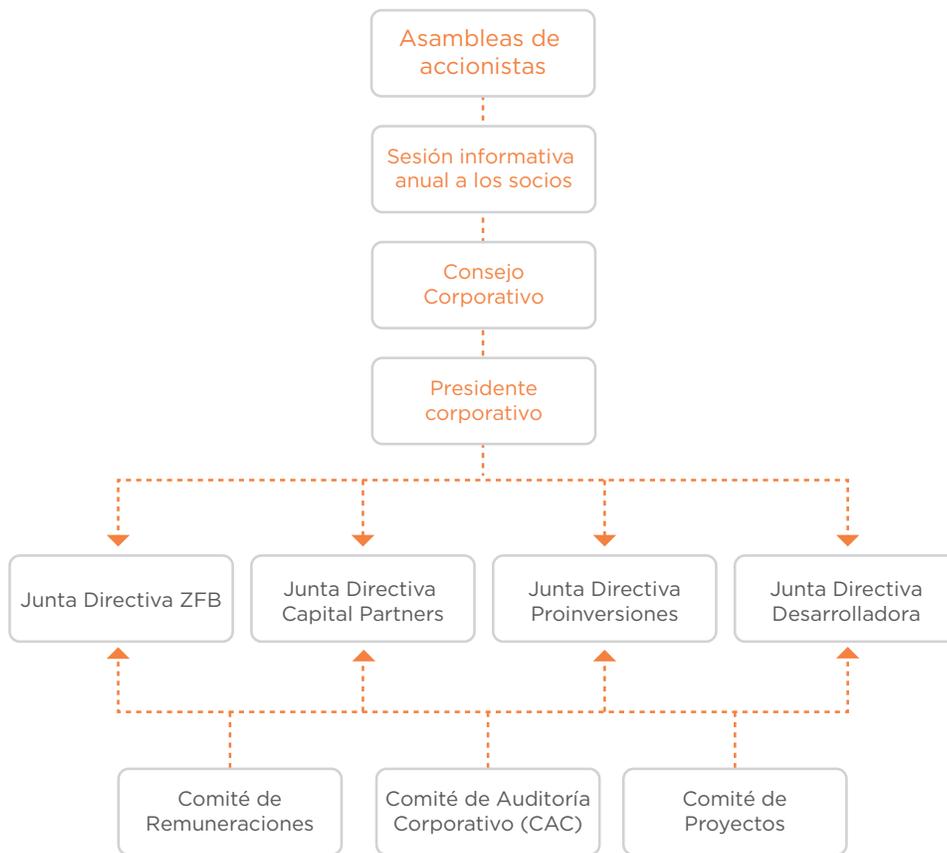
En paralelo al desarrollo del plan estratégico y atendiendo el llamado de algunos de los accionistas en la Asamblea del año 2021, las juntas directivas designaron un comité ad hoc, para que con la asesoría de la firma consultora Governance Consultants se realizara un diagnóstico de la arquitectura corporativa del Grupo ZFB y las empresas que lo conforman, y si fuera el caso, plantear algunas oportunidades de mejora en este aspecto de tanta importancia para la sostenibilidad de la organización para los próximos años.

Fue así como, en desarrollo de este trabajo, el pasado 28 de enero los asesores presentaron en su informe final las siguientes conclusiones y recomendaciones al comité ad hoc en función de los siguientes cinco frentes de acción:

1. Estructuración de un nuevo Consejo Corporativo, de carácter consultivo, no operativo, conformado por nueve miembros: seis patrimoniales y tres independientes expertos.
2. Ajuste al esquema actual de juntas directivas, incluyendo algunos ajustes a los comités corporativos (de juntas y administración). Reducir a cinco miembros principales sin suplentes: tres patrimoniales y dos independientes expertos.
3. Formalización de definiciones sobre el modelo de nominación, evaluación y remuneración de las juntas directivas y equipos de alta dirección del Grupo.

4. La estructuración de una nueva figura de sesión informativa y de interacción anual con los accionistas (adicional a la Asamblea Anual General de Accionistas), citada por el presidente ejecutivo por instrucción del nuevo Consejo Corporativo.
5. La adopción de lineamientos y prácticas comunes para fortalecer la efectividad de los órganos de gobierno del Grupo.

Con base en lo anterior, se recomienda que el modelo de gobierno del Grupo ZFB se configure conforme a la siguiente representación:



Las conclusiones y recomendaciones entregadas serán compartidas con los accionistas de las compañías para sus comentarios, y si lo encuentran pertinente sean implementadas total o parcialmente, según sea su decisión.

**"Se espera que para 2026 podamos tener ingresos recurrentes cercanos a los \$100.000 millones, con un ebitda del 51 %, producto de la implementación juiciosa del plan estratégico de cada una de las compañías".**

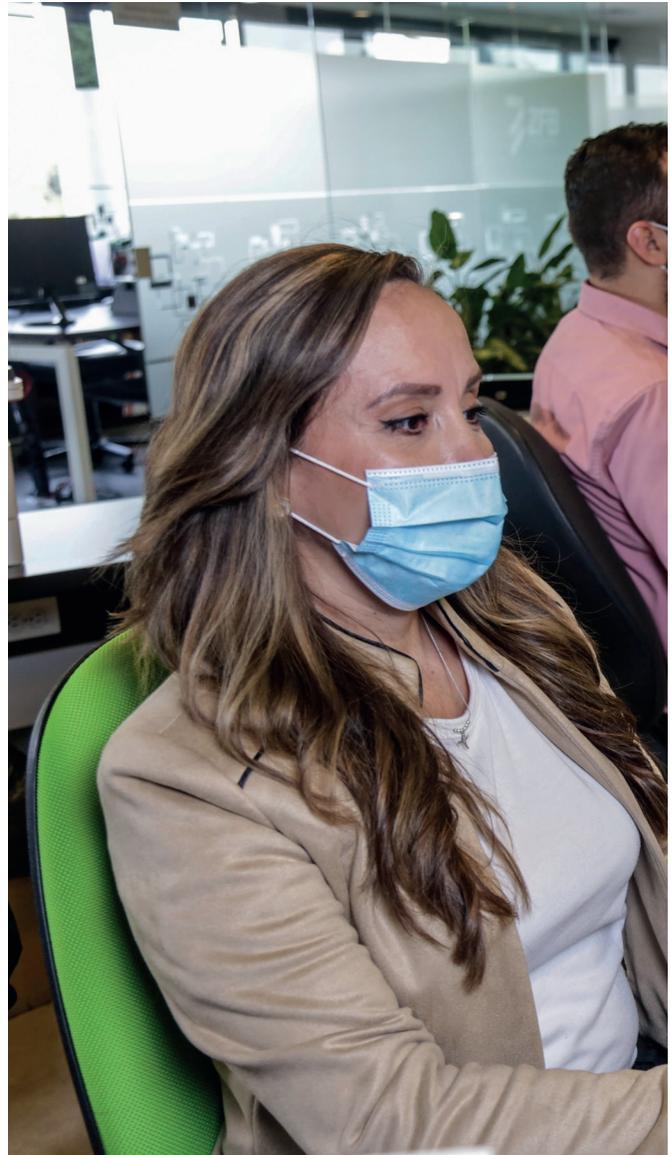
#### 4. Bioseguridad y covid-19

Durante 2021, la organización adoptó todas las medidas exigidas por las regulaciones del Gobierno, y desde el mes de julio adoptó la figura del trabajo híbrido, con asistencia del personal administrativo y de áreas transversales dos veces por semana, y a partir del mes de enero de 2022 se definió continuar con el trabajo híbrido, pero asistiendo tres días presenciales y dos virtuales, con trabajo en casa.

Igualmente, con autorización de las juntas directivas, la organización, al igual que la Copropiedad de la Zona Franca, participaron en el programa “Vacunación por privados”, promovido por la Andi, adquiriendo entre ambas instituciones cerca de 440 dosis de vacunas de la marca Sinovac para esquema completo de vacunación, tarea que con la colaboración de nuestra caja de compensación familiar (Compensar) se llevó a cabo no solo la vacunación del 100 % de los funcionarios en esquema completo, sino también de sus familiares directos, lo que garantizó la inmunidad de todos nuestros funcionarios y familias.

Durante el año se presentaron 177 contagios de covid-19 en nuestro grupo de funcionarios, gracias a Dios sin novedades que lamentar en ninguno de nuestros colaboradores o familiares directos.

En la actualidad, y muy seguramente por el resto del año (hasta que las regulaciones laborales lo permitan), continuaremos trabajando de forma híbrida, generando así bienestar a los colaboradores y sus familias, pero también manteniendo y reforzando el trabajo en equipo y la pertenencia a la organización.



#### 5. Innovación y transformación digital

Durante el año se trabajó fundamentalmente en el proyecto “Optimización del proceso logístico de la Zona Franca de Bogotá a través de la implementación de tecnologías 4.0 y estrategias de omnicanalidad que permitan mejorar la experiencia de usuario de los clientes (usuarios calificados)”, el cual fue presentado ante el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, para aplicar al programa de beneficios tributarios, por un valor de inversión total de \$2.709 millones. El proyecto ya fue aprobado por el Minciencias y en los próximos días tendremos la auditoría respectiva para verificar que la inversión haya sido efectivamente realizada y así obtener la certificación de descuentos tributarios del 100 % del proyecto, así como una deducción en la renta del 25 % del valor del proyecto.



También estamos en el proceso de implementación de un centro de emprendimiento de tecnologías 4.0, dentro del cual un centro de capacitación para emprendimientos en impresión 3D es su proyecto ancla y para su financiación nos presentamos en unión con la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito y con la Facultad de Ingeniería de la Universidad Javeriana a una convocatoria de regalías del Minciencias, con un proyecto denominado "Implementación de un modelo de transferencia de tecnología de Industria 4.0 con énfasis en manufactura aditiva (3D) y IoT para empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá", con un valor de \$6.287 millones. A la fecha fuimos notificados de que el proyecto fue aprobado dentro de la convocatoria, quedando empatados en el primer lugar con otro proyecto de la SDDE, y estamos a la espera de los resultados finales para conocer el monto que le sea asignado al proyecto.

Adicionalmente a estos proyectos, se está trabajando en otros que impactarán seguramente la operación y la experiencia de nuestros clientes, como la plataforma "Zona Franca Bogotá a un clic", donde usuarios y visitantes podrán encontrar todos los servicios y la información que requieren en el interior del parque; la implementación de un WMS (Warehouse Management System) para la integración con el PICIZ y así facilitar el control de las mercancías por parte de nuestros usuarios, además de potenciar el manejo del e-commerce dentro de la zona franca; la ejecución de la bodega de verificación para el proyecto de e-commerce,

así como una plataforma colaborativa, en alianza con su desarrollador, para ofertar servicios consolidados de carga desde y hacia los puertos, logrando optimizaciones logísticas y de costos para nuestros usuarios inicialmente y, por qué no, para los operadores de comercio exterior en general.

## 6. Sostenibilidad y RSE

Para el Grupo ZFB este es un tema que es parte de su ADN, por lo que durante el año 2021 se continuó trabajando desde la Fundación ZFB, del programa de RSE del parque y de la Corporación Calle 13, en formación del capital humano del parque, programas de selección y contratación, portal de empleo, reciclaje, seguridad en vía para biciusuarios, infraestructura, gobernabilidad y seguridad sobre la calle. En el mismo sentido, ZFB Capital Partners se adhirió a PRI (Principles for Responsible Investments) con el objetivo de establecer los lineamientos que tendrá en cuenta en sus negociaciones y actuaciones en aspectos ambientales, sociales y de gobierno, con el ánimo de contar con inversiones rentables, sostenibles y confiables.

Todos estos programas siempre teniendo en cuenta los grupos de interés. Como es costumbre, en los próximos días se hará entrega del informe de sostenibilidad, en el marco del Pacto Global de las Naciones Unidas. Para 2022, la Zona Franca de Bogotá iniciará el trabajo para certificarse Carbono Zero, factor que hoy es fundamental en el desarrollo y la atracción de inversiones nacionales e internacionales.





## 7. Tendencias en 2022

El año 2022, a pesar de ser en período electoral, en materia de Congreso y Presidencia de la República, esperamos sea bueno, en el que tenemos grandes expectativas que se ven reflejadas en el presupuesto aprobado por las juntas directivas de las empresas del Grupo ZFB, con ingresos de \$179.071 millones, con un crecimiento del 103 % frente a la ejecución de 2021, donde las ventas tendrán una participación muy importante del 66,15 % del total, con una utilidad neta después de impuestos esperada de \$40.682 millones y un ebitda del 32 %. Esperamos que la reactivación económica del país continúe por la senda del crecimiento, que de acuerdo con las estimaciones de los expertos, se espera que el PIB del país crezca en cerca del 5 % frente a lo logrado en 2021, que como sabemos fue de cerca del 10 %.

Además, estamos a la expectativa de la reglamentación del Decreto 278 del pasado 15 de marzo de 2021, donde temas como la adición de terrenos para la Zona Franca de Bogotá, la reglamentación del e-commerce desde zona franca y la vinculación de proyectos de infraestructura vitales para el desarrollo del país, como lo son puertos y aeropuertos, cumplirán un papel muy importante en los planes futuros del Grupo ZFB.

Es de resaltar, además, que el próximo 15 de marzo la Zona Franca de Bogotá cumplirá 25 años de su inauguración oficial, efeméride que será motivo de celebración desde la Copropiedad de la Zona Franca y del Grupo ZFB.

Les estaremos comunicando oportunamente para que en lo posible puedan acompañar los actos de celebración de esta importante fecha.

Ya para terminar, quiero hacer un reconocimiento al compromiso permanente de todos los miembros de las juntas directivas, así como de la alta dirección de las empresas y áreas transversales del Grupo ZFB, sin cuya colaboración y activa participación y creatividad hubiera sido muy difícil lograr el cumplimiento de las metas planteadas y sus respectivas actividades.

A todos ustedes y sus familias los mejores deseos para este 2022.

**JUAN PABLO RIVERA CABAL**  
**PRESIDENTE EJECUTIVO**  
**GRUPO ZFB**

## PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN GRUPO ZFB



### MISIÓN

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

En 2026 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 \$51.000 millones para ese año.

## NUESTROS PRINCIPIOS



### COMPROMISO

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



### PRIORIDAD EN NUESTROS CLIENTES

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



### GESTIÓN INNOVADORA

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



### RELACIONES SOSTENIBLES

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



### 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, promueve y desarrolla una o varias zonas francas. Constituida en enero de 1993.



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



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

### 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.



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



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 data center, 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.



**ZETTA**  
DATA CENTER COMPLEX



## NUESTRO PORTAFOLIO



ZONA FRANCA DE BOGOTÁ  
USUARIO OPERADOR

ADMINISTRACIÓN Y CONSULTORÍA  
DE ZONAS FRANCAS



Operación de zonas francas  
permanentes y especiales



Consultoría en operación  
de zonas francas, calificación  
de usuarios, conceptos de  
comercio exterior y capacitaciones



DESARROLLADORA

ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS  
Y GESTIÓN INMOBILIARIA



Estructuración de proyectos



Oferta de bodegas, oficinas y data centers  
para arriendo/venta



Corretaje de inmuebles



CONSTRUCCIONES

GERENCIA DE PROYECTOS  
Y CONSTRUCCIONES



Estudios técnicos y diseños



Construcción de proyectos a la  
medida y adecuaciones



Gerenciamiento integral de  
proyectos y gerencia de obra



CAPITAL PARTNERS

GESTIÓN DE ACTIVOS



Fondo de capital  
privado inmobiliario

## NUESTRAS CERTIFICACIONES



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

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 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.



### 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, ZETTA DC. Certificación TIER III en construcción para DC 16A.

### Certificación LEED GOLD

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



### Certificación TIER III

En diseño otorgada por el Uptime institute: ZETTA 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:



Asociación de Zonas Francas de las Américas



Asociación Nacional de Empresarios



Asociación de Comercio Exterior



Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional



Cámara Colombo-Americana



Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza



Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO



Cámara Colombo-China



Foro de Presidentes



Asociación para el Progreso de la Dirección



Cámara de Comercio de Bogotá

**Diego F. Vargas Triana**

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

### Apreciados accionistas y miembros de junta directiva:

A continuación presento el informe de gestión del año 2021, correspondiente a la actividad del Usuario Operador, desarrollada por las sociedades Zona Franca de Bogotá S.A., IFOUS.A.S. y Eldorado S.A.S.

La propagación del covid-19 por todo el mundo y las estrictas medidas implementadas por los gobiernos para contener el riesgo de contagio impactaron fuertemente el comercio exterior de las regiones que, en el caso de Colombia, experimentó su peor recesión en el año 2020. Frente a dicha situación, era apenas lógico y previsible que 2021 se erigiera como un año de recuperación en el comercio exterior y de reinversión en la logística y aduanas, como en efecto ocurrió.

A nivel general, el comercio internacional de Colombia estuvo jalonado principalmente por los sectores de combustibles, de insumos agropecuarios, de alimentos, de bebidas y las manufacturas, los cuales crecieron con relación a 2020 a doble dígito. A pesar de

lo anterior, el país continúa con una balanza comercial deficitaria, poco diversificada y aún dependiente de las exportaciones minero-energéticas, problema que se vio agudizado por la pérdida de más de 4.000 exportadoras pymes.

Al respecto, documentos técnicos de la Comisión de Internacionalización y del Banco de la República muestran que las exportaciones de Colombia como proporción del PIB no presentan una tendencia creciente en el largo plazo. El avance, sin las exportaciones de petróleo y carbón, es prácticamente nulo, así como la baja participación de Colombia en las cadenas globales de valor.

En contraste, como sector de zonas francas el balance es positivo, pues redimimos buena parte del número de transacciones aduaneras perdidas en el año 2020, con una balanza comercial positiva. En 2021 se logró recuperar la pérdida de 2020 e incluso superar los niveles de transacciones de 2019 en época de prepandemia.

Con excepción del sector automotor y de la energía, todas las zonas francas administradas por la compañía tuvieron una tendencia creciente en cuanto al número de transacciones aduaneras y valor FOB, incluyendo los servicios de salud, de tecnologías de la información y de la logística.

Cabe mencionar que pudimos haber tenido un resultado mucho mejor si no fuera por las afectaciones que tuvieron las operaciones de comercio exterior, debido a algunos hechos de violencia y de bloqueos ilegales en distintas vías del país, principalmente en el mes de mayo de 2021. La principal repercusión de tales hechos fue el desabastecimiento e incremento de precios de productos en las regiones, entre otros factores motivados por la parálisis de Buenaventura y sus terminales portuarios, por donde ingresa entre el 50 y 60 % de la carga de comercio no tradicional de Colombia. Este episodio de violencia también afectó las estadísticas de las zonas francas, especialmente de la Zona Franca del Cauca, que se mantuvo cerrada durante tres semanas en mayo, y de la Zona Franca de Bogotá, principal punto de destino de la mercancía que se dirige al centro del país proveniente de dicho puerto.

El año 2021 además fue de innovación en materia de administración de zonas francas. A medida que evolucionó la pandemia, logramos soluciones que permitieron afrontar los desafíos relacionados con la recomposición de las cadenas de suministro y el aumento exacerbado de los costos logísticos, producto de la llamada “crisis de los contenedores”.

Ante el bajísimo dinamismo en la aprobación de nuevas zonas francas por parte del Gobierno, durante 2021 fue trascendental renovar los contratos que se vencían con nueve zonas francas y desarrollar un programa de trabajo que nos permitiera fidelizar a los clientes actuales, reconociendo el gran valor de este activo intangible que tiene la compañía. Con esta gestión pudimos cerrar el año creciendo con 42 zonas francas

administradas por la compañía, que de un total de 122 que se encontraban autorizadas a final del período, equivale al 34 % del sector. Se consiguió, además, una nueva ampliación de la Zona Franca de Bogotá en las instalaciones de la Fuerza Aérea Colombiana en CAMAN, primera en su tipo en el país, con la asesoría 100 % de la compañía, lo cual abrió la posibilidad para la futura prestación de servicios para la logística e industria de las Fuerzas Armadas y sus empresas vinculadas.

La realidad es que todos los operadores de comercio exterior tuvimos que surtir en 2021 un proceso de adaptación y flexibilización para los cambios significativos que trajo el entorno. La penetración acelerada de la transformación digital en la logística, el crecimiento exponencial del e-commerce y el reto de la internacionalización en busca de los mercados extendidos de los TLC, requirió además una nueva regulación en materia de zonas francas (Dec. 278 del 15 de marzo de 2021) nuevos procedimientos que aplicamos e interpretamos como oportunidades para innovar en la compañía.

A través de una nueva oferta de valor, que busca conocer profundamente a nuestros clientes, estamos empeñados en brindar una experiencia personalizada con soluciones acordes con las expectativas de los usuarios que, en su gran mayoría, están relacionadas con facilitación aduanera, fluidez logística y aminoración de costos.

Lo anterior significó implementar y acelerar transformaciones diversas en materia de tecnología y de los modelos operativos para garantizar la continuidad de todos los negocios, observando altos estándares de calidad y de bioseguridad. Nuestros funcionarios han entregado soluciones, acompañamiento y conocimiento a las personas y las empresas que confían en la Zona Franca de Bogotá S. A. y sus filiales, como su Usuario Operador, convirtiéndonos en aliados más estratégicos en estos tiempos de incertidumbre.

***"De un total de 122 zonas francas que se encontraban autorizadas a finales de 2021, operamos 42, equivalentes al 34 % de la participación de mercado, lo que nos consolida como líderes en el sector".***

Como producto de lo anterior, en estas 42 zonas francas se mantienen en funcionamiento alrededor de 270 empresarios (Usuarios de Zona Franca) y un monto similar en empresas de apoyo, que en conjunto realizaron un promedio de 542.300 transacciones de comercio exterior por valor FOB de US\$18.494 millones, esto es un 115 % frente al año 2020, lo que sin lugar a duda nos convierte en uno de los más importantes y diversificados operadores de comercio exterior del país.

En 2021 iniciamos algunos de los proyectos que en largo plazo deben prosperar como una de las fuentes principales del negocio de Usuario Operador. Se trata de los siguientes proyectos:

1. Comercio electrónico desde zonas francas.
2. Alianzas estratégicas para ofrecer servicios de transporte multimodal y en última milla.
3. Integración de nuevas plataformas de tecnología asociadas al proceso de desaduanamiento.

De ellos se espera que para finales de 2022 se produzcan los primeros ingresos y en un plazo de cinco años estos equivalgan al 20 % de los ingresos totales de la compañía.

En cuanto a los indicadores claves, destaco la política de austeridad que nos permite mantener una gestión financiera prudente y razonable acorde con los ciclos del negocio y del sector. Durante 2021 se mantuvo una buena gestión sobre el capital de trabajo de la compañía, cerrando en \$7.338 millones, se mejoró la rotación de cartera disminuyendo en cuatro días y cerrando en 34, y la empresa no adquirió obligaciones financieras adicionales durante 2021, cerrando con un endeudamiento de \$1.633 millones, dejando una relación frente al ebitda del 0,16 %. En materia de indicadores de rentabilidad, el resultado genera un ebitda de \$10.167 millones, cumpliendo con 103,03 % el presupuesto del año.



*"En materia de indicadores de rentabilidad, el resultado genera un ebitda de \$10.167 millones, cumpliendo con 103,03 % el presupuesto del año."*

Frente a los indicadores no financieros, enfatizar que en materia aduanera cerramos el ciclo sin contingencias significativas que afecten de manera grave el patrimonio, siendo 2021 el año en que históricamente hemos tenido el menor porcentaje de infracciones y la mayor reducción de contingencias jurídicas.

En cuanto a las perspectivas, la Organización Mundial del Comercio pronosticó un crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías del 10,8 % en 2021, seguido de un aumento del 4,7 % en 2022. En principio, el crecimiento se moderará según el comercio de mercancías se vaya ajustando a su tendencia a largo plazo anterior a la pandemia. Las dificultades relacionadas con la oferta, como la escasez de contenedores y los retrasos en los puertos, pueden someter a tensiones a las cadenas de suministro y afectar el comercio en determinadas esferas, pero es poco probable que tengan repercusiones importantes en los agregados mundiales.

Para Colombia, los principales instrumentos de análisis prevén la tasa de crecimiento más alta de la región, siendo, según la OCDE, el consumo privado el principal impulsor de la recuperación a medida que se reactiva el empleo, aunque a un ritmo más lento que la actividad económica. Los mayores riesgos de deterioro provienen nuevamente de la pandemia y de la llegada mundial de la variante ómicron, que determina un nuevo reto para los sistemas de salud de los países, específicamente en los esquemas de vacunación, donde Colombia muestra un buen comportamiento.

En materia de zonas francas, concentraremos nuestros esfuerzos en los siguientes temas fundamentales:

- 1.** La reglamentación aduanera del e-commerce, que debe producirse en el primer trimestre y su posterior implementación, lo cual nos permitiría crecer el volumen de transacciones de comercio exterior.
- 2.** La reglamentación de las adiciones de zonas francas, que permitirá habilitar unos nuevos terrenos para la expansión de la Zona Franca de Bogotá, cuya ocupación llegó al 100 % de su capacidad aduanera.
- 3.** La reglamentación e implementación de zonas francas para terminales aéreas y férreas que permitirá nuevas líneas de negocio en administración de zonas francas.

**4.** La creación del régimen sancionatorio aduanero, entre ellos el aplicable a las zonas francas, producto de la inconstitucionalidad del régimen actual.

**5.** La selección del nuevo director ejecutivo de la Cámara de Zonas Francas de la Andi, líder gremial que es fundamental para la estabilidad del régimen franco en el país.

**6.** La modificación de los requisitos de las prórrogas de las zonas francas permanentes especiales, sin lo cual buena parte del sector se perdería con graves repercusiones para los ingresos recurrentes de la compañía.

Aun cuando estamos en un período de bajo dinamismo y época preelectoral que ralentiza las inversiones, apostamos en 2022 por crecer nuestra participación en el core del negocio (administrar y operar zonas francas) a la par de construir nuevos modelos que nos permitan estar a la vanguardia de la logística y encontrar fuentes alternativas de ingresos que no se encuentren sometidas a las incertidumbres legislativas del régimen franco.

Para finalizar, quiero resaltar que todos los logros alcanzados han sido posibles por la política y el adecuado direccionamiento de la junta directiva y de la presidencia ejecutiva, así como por el compromiso invaluable de los empleados que integran las compañías del Grupo ZFB y la Copropiedad Zona Franca de Bogotá, quienes han demostrado su capacidad de adaptación, de flexibilidad y de trabajo en beneficio de los diferentes grupos de interés. A todos, mi agradecimiento.



# JUNTA DIRECTIVA 2021



ZONA FRANCA DE BOGOTÁ  
USUARIO OPERADOR



**Juan Camilo  
Restrepo Restrepo**

Presidente Junta Directiva  
Principal



**José Ignacio  
Ángel Gutiérrez**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Ramiro Ignacio  
Araújo Segovia**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Néstor Ricardo  
Rodríguez Ardila**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**José María  
de Guzmán Mora**

Miembro Junta Directiva  
Principal

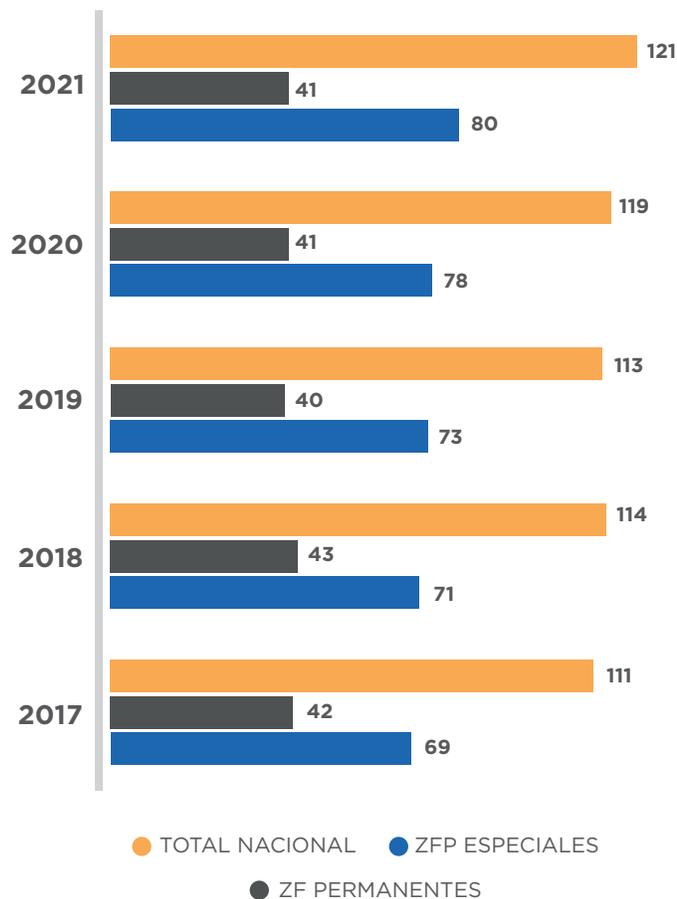


**Luis Ricardo  
Ávila Pinto**

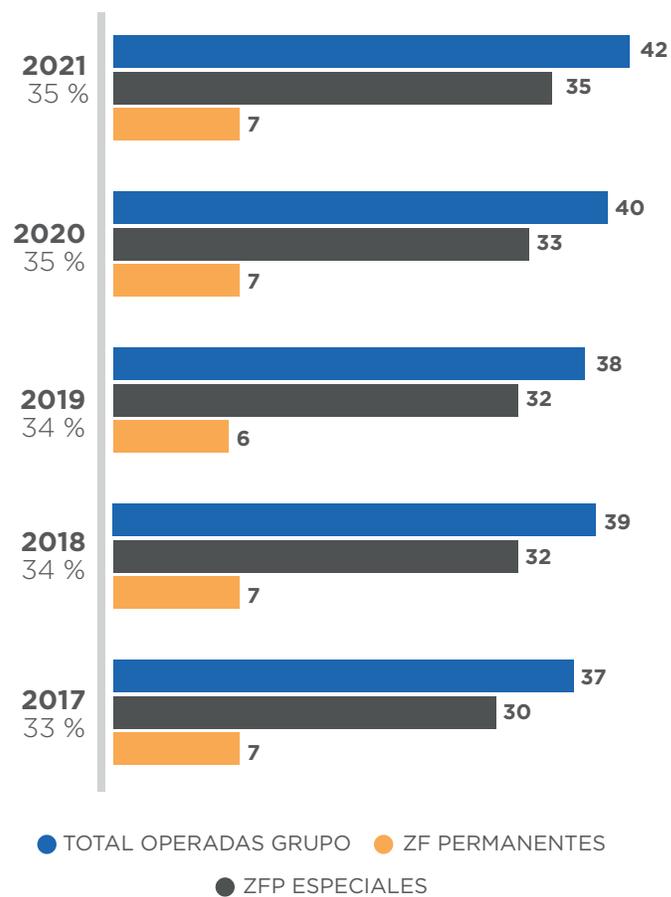
Miembro Junta Directiva  
Suplente

## 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 2021.

	OPERACIONES 2021	VALOR FOB 2021 (US\$ millones)
ZFB	206.385	12.997
CAUCA	79.105	1.343
FEMSA	40.618	595
ELDORADO	3.159	255
ZFPE	211.397	3.071
ZF GACHANCIPÁ	1.772	234
	<b>542.436</b>	<b>18.495</b>

Fuente: Operaciones UO

## INGRESO DE MERCANCÍAS POR IMPORTACIONES 2021

### TERM. CONT. C/GENA.



% part.

**3.700**

Valor FOB US\$ millones

### ENTREGA DIRECTA



% part.

**16.203**

Valor FOB US\$ millones

### SP REG. B/QUILLA. S.A.



% part.

**811**

Valor FOB US\$ millones

### ZONA FRANCA DE BOGOTÁ



% part.

**2.478**

Valor FOB US\$ millones

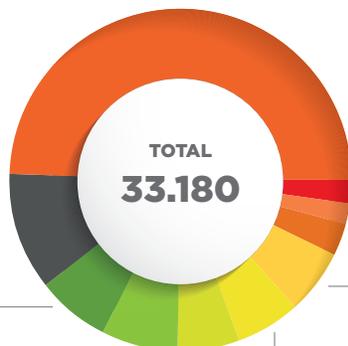
### INTEZXONA



% part.

**802**

Valor FOB US\$ millones



TOTAL  
**33.180**

### SP REG. B/TURA. S.A.



% part.

**2.316**

Valor FOB US\$ millones

### SP INDUSTRIAL AGUADULCE



% part.

**1.956**

Valor FOB US\$ millones

### SP REG. C/GENA. S.A.



% part.

**1.932**

Valor FOB US\$ millones

### NO RELACIONADO



% part.

**1.838**

Valor FOB US\$ millones

### SPC B/TURA. S.A.



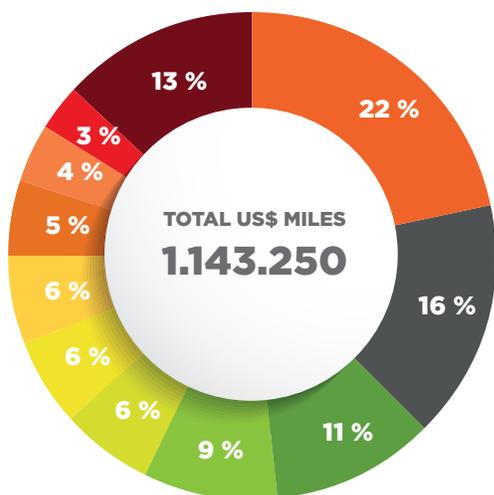
% part.

**1.146**

Valor FOB US\$ millones

Fuente: Legiscomex - Oct 2021

## EXPORTACIONES SEGÚN LA ZONA FRANCA ENERO - OCTUBRE 2021



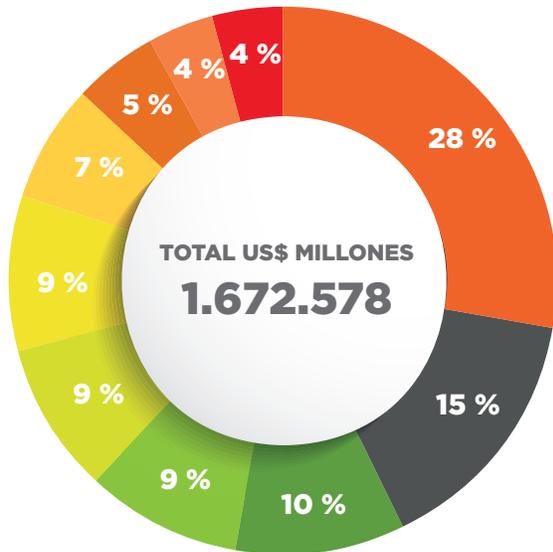
TOTAL US\$ MILES  
**1.143.250**

FUENTE: DANE

ZFP Rionegro	254.437	22 %
ZFP Palma Seca	180.357	16 %
ZFP Barranquilla	125.145	11 %
ZFP Cencauca	97.573	9 %
ZFP Cartagena	72.789	6 %
ZFP Pacífico	67.535	6 %
ZFP Bogotá	64.458	6 %
ZFP Candelaria	51.615	5 %
ZFP Internacional Valle de Aburrá Zofiva SAS	40.626	4 %
ZFP La Cayena	36.985	3 %
Otros	151.730	13 %

US\$ MILES % part.

## TOTAL PAGADO POR DEPÓSITO 2021



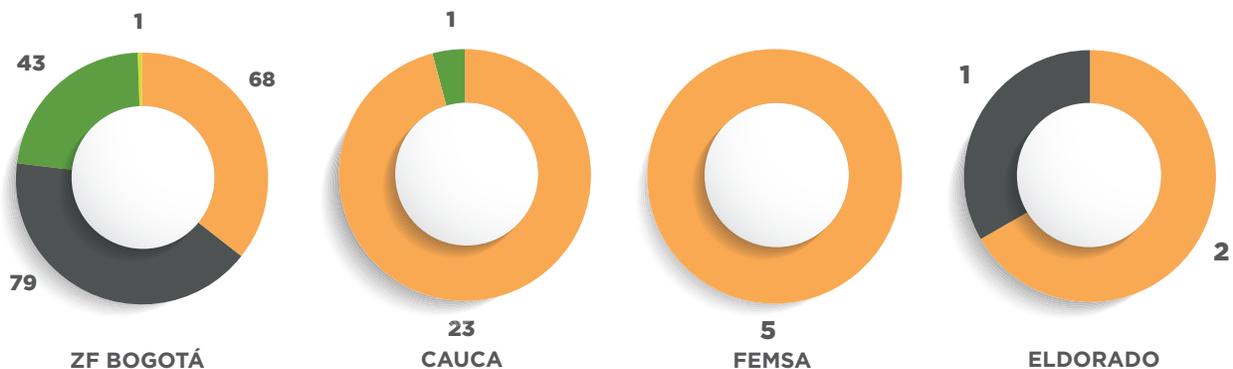
FUENTE: DANE

ENTREGA DIRECTA	464.371	28 %
TERMINAL C. C/GENA.	250.168	15 %
ZONA FRANCA DE BOGOTÁ	159.810	10 %
SP CARTAGENA S.A.	152.719	9 %
SP. REG. B/TURA. S.A.	151.326	9 %
SP INDUSTRIAL AGUADULCE	147.380	9 %
NO RELACIONADO	118.002	7 %
SPC BUENAVENTURA	87.159	5 %
SP. REG. B/QUILLA. S.A.	73.875	4 %
INTEZXONA S.A.	67.767	4 %

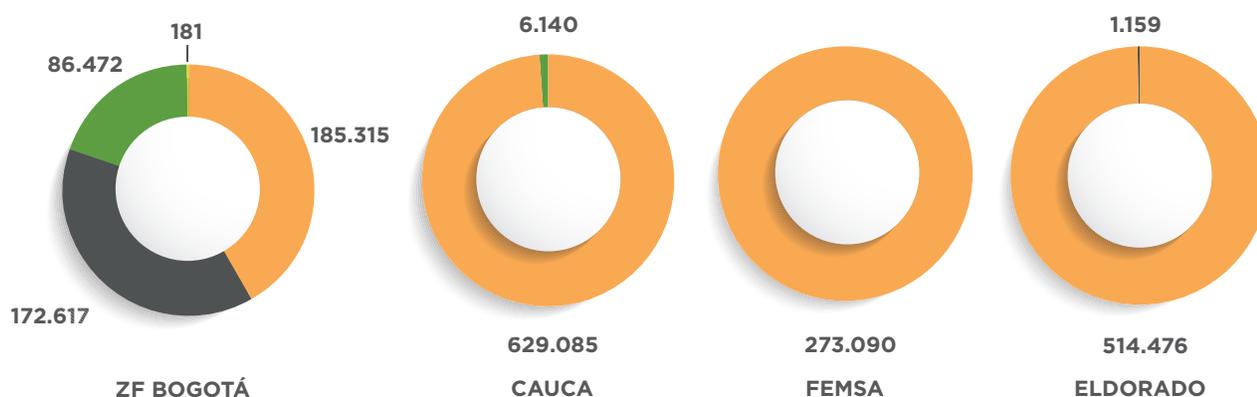
US\$ MILLONES % part.



## USUARIOS INSTALADOS EN ZONAS FRANCAS



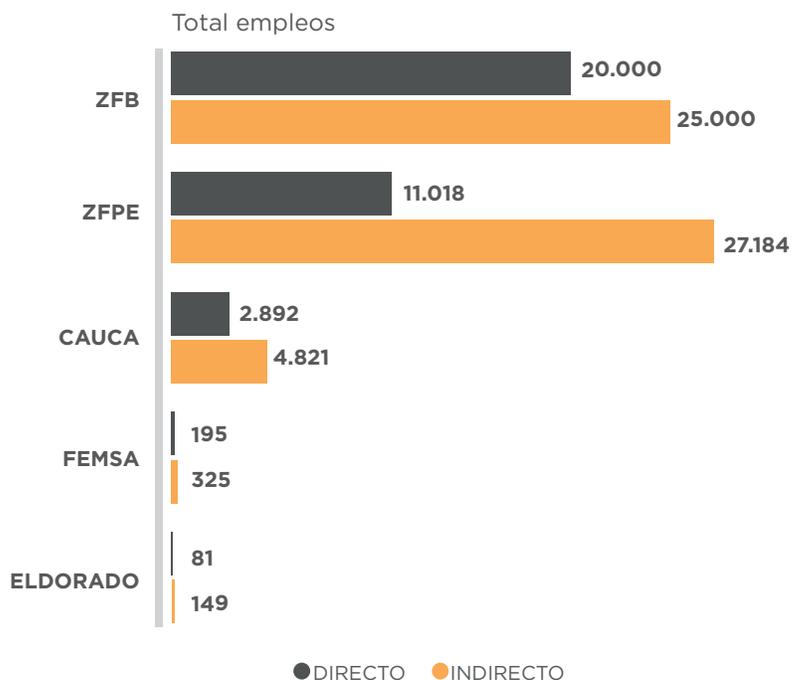
## ÁREA OCUPADA EN M2 POR TIPO DE USUARIO



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

## INVERSIÓN Y EMPLEO

Zona Franca	Inversión Millones de pesos
Zona Franca de Bogotá	228.889
ZFPE	7.566.581
Zona Franca del Cauca	2.892
Femsa	195
Zona Franca Eldorado	81
Total	7.798.637



Fuente: Operaciones UO

## OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ZONAS FRANCAS

Durante el año 2021, el equipo del Usuario Operador apostó por el crecimiento de sus unidades de negocio, a través del desarrollo de estrategias que permitiera acercarnos a los sectores y proyectos que generaran un impacto positivo en la dinámica económica del país, haciendo uso de la participación de las distintas áreas del Grupo ZFB.

Gracias al trabajo de fidelización y gestión comercial que se llevó a cabo con cada uno de nuestros clientes, particularmente en la Zona Franca de Bogotá, se presentó un incremento del 105 % en las operaciones, comparado con el año 2020. Con respecto a 2019, las operaciones de 2021 representaron un 85 %, que eliminando el efecto del paro nacional nos hubiese puesto en cifras muy similares previas a la pandemia.

A lo largo del año apoyamos a nuestros clientes en la recuperación de la logística y los procesos productivos, dando alternativas de nuevos negocios y diversificación de servicios. Bajo esta misma línea de trabajo se aseguró la renovación de nueve contratos que vencían en 2021, garantizando así la continuidad y el liderazgo del mercado con la operación del 34 % de las zonas francas a nivel nacional.

Adicionalmente, en el marco de la promoción nacional de zonas francas, se gestionó ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la solicitud de cinco nuevas zonas francas para el Usuario Operador y, por otra parte, se declaró la Zona Franca Permanente Especial Optum Global Solutions Colombia S.A.S., ubicada en la ciudad de Bogotá, acreditada en el mes de agosto. Asimismo, en el mes de noviembre fuimos designados como nuevo Usuario Operador de la Zona Franca Permanente Especial Puerto Bahía Colombia de Urabá S.A., zona franca portuaria que nos consolida como el Usuario Operador con mayor experiencia en el manejo y la operación en este sector de Colombia, operando nueve zonas francas y ratificando el servicio y conocimiento en la administración de zonas francas en el país.

El Usuario Operador Zona Franca de Bogotá aprobó en el año 2021 un total de 542.436 operaciones de comercio exterior a nivel nacional, frente a 470.224 que se realizaron en el año 2020, lo que representa un incremento del 15,3 %. En relación con el valor total FOB registrado para las operaciones realizadas, se generó un incremento del 43 % al pasar de US\$12.919 millones en el año 2020 a US\$18.495 millones en el año 2021, consistente con la tendencia de recuperación del sector.



## ZONAS FRANCAS OPERADAS EN 2021

### 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 Cavalier 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
- OPTUM

### LA GUAJIRA

- Puerto Brisa

### META

- Bionergy

### ANTIOQUIA

- Puerto Bahía

### MAGDALENA

- Sociedad Portuaria Puerto Nuevo S.A.

### NARIÑO

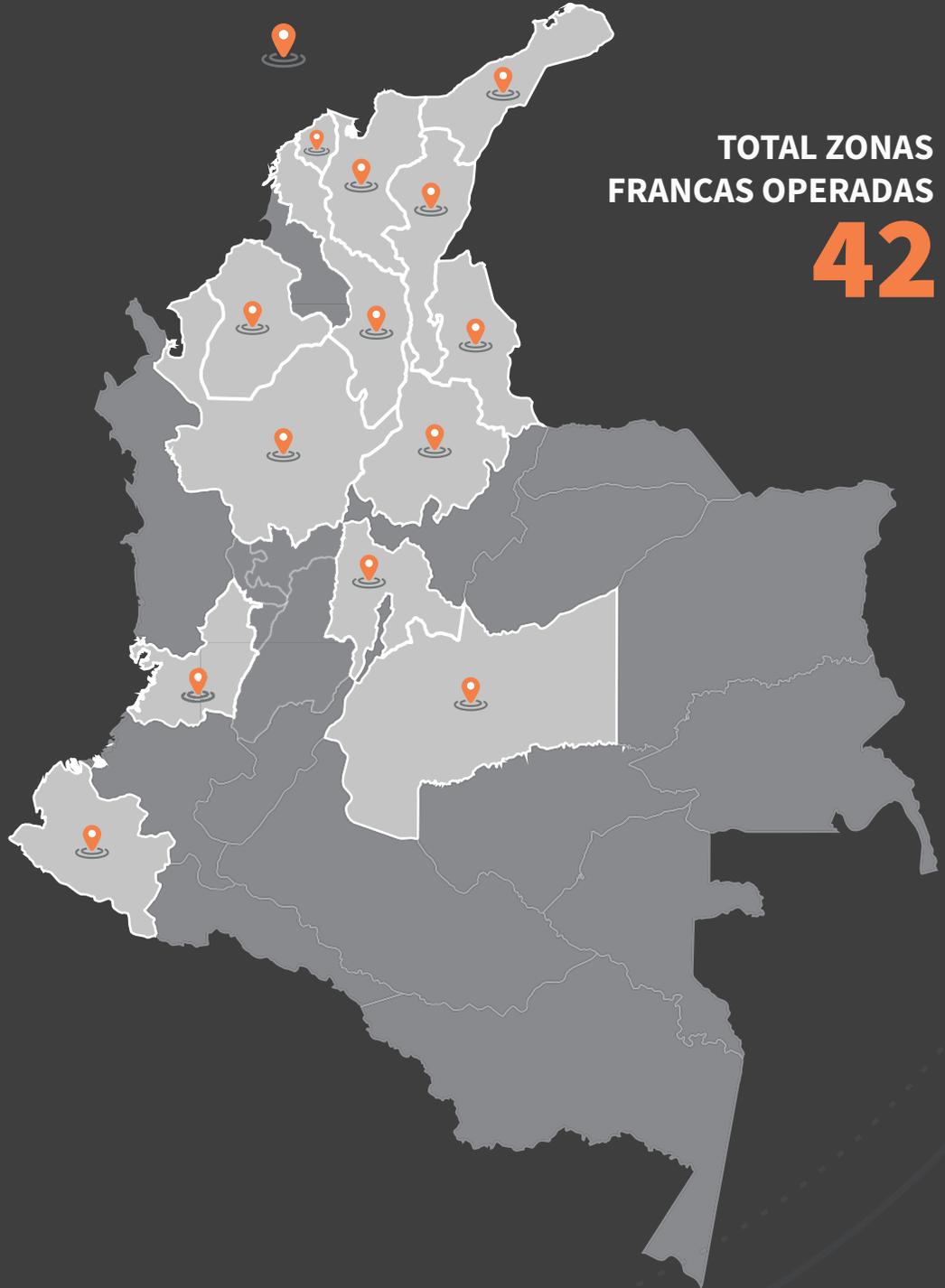
- Alimentos Nariño S.A.

### NORTE DE SANTANDER

- Medical Duarte
- Termotasajero Dos

### SANTANDER

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



TOTAL ZONAS  
FRANCAS OPERADAS

42

## CONSULTORÍAS Y ASESORÍAS

Desde nuestra unidad de consultorías se desarrollaron estrategias para promover la continuidad y operación del régimen franco y sus beneficios para el sector empresarial en industrias como salud, industria gráfica, agroindustrial, consumo masivo, entre otras, a través de la realización de eventos virtuales especializados en las expectativas y necesidades de cada uno de estos sectores.

Los proyectos más relevantes son:

- Consultoría integral para la prórroga de la Zona Franca del Cauca hasta su radicación, lo que impulsa la reactivación económica de la región y promueve la creación de empleos, así como la participación en cadenas de valor nacionales e internacionales.
  - Ampliación de la Zona Franca de Bogotá en 7.055,25 m<sup>2</sup> en el interior del Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), con el fin de
- ampliar la capacidad instalada y de operación de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana (CIAC), única empresa del Gobierno Nacional calificada en el régimen de Zonas Francas y cliente muy importante del Grupo ZFB. Esta ampliación tiene como objetivo el desarrollo de actividades de ciencia y tecnología para el sector aeronáutico colombiano con el desarrollo de nuevas aeronaves y partes de aviones desde la Zona Franca, que pone al sector aeronáutico de Colombia en uno de los más desarrollados en América Latina.
  - Desarrollo de 11 consultorías empresariales y asesorías para la instalación de distintas empresas bajo el régimen franco y su acreditación como suscritos en los segmentos de alimentos y bebidas, servicios y BPO, fabricación de productos de aseo y limpieza, elaboración de implementos y equipos para el sector salud y comercialización de equipos tecnológicos, entre otros.



## CAPACITACIONES

Nuestra oferta de capacitación se ha convertido en una importante herramienta para la visibilización y promoción de la marca, tanto a nivel nacional como internacional, gracias a las metodologías virtuales que nos han permitido llegar a diferentes audiencias sin importar la geografía o la industria a la que pertenecen. Adicionalmente, han representado un espacio valioso para la promoción de los productos del Grupo ZFB y, en particular, los servicios en la administración y operación de zonas francas.

Los siguientes fueron los programas más destacados:

- Foro para la industria del cannabis y el foro para la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, así como régimen franco.
- Talleres prácticos en temas de comercio exterior, clasificación arancelaria de mercancías, arancel avanzado, actualidad en régimen cambiario en Colombia y recomendación de la VII Enmienda del Sistema Armonizado e Incoterms 2020.
- Capacitaciones en temas como factura electrónica, control y manejo de inventarios, logística del comercio internacional, tipologías y estrategias frente a la volatilidad de la tasa de cambio.
- Cursos virtuales periódicos de nuestro sistema PICIZ.

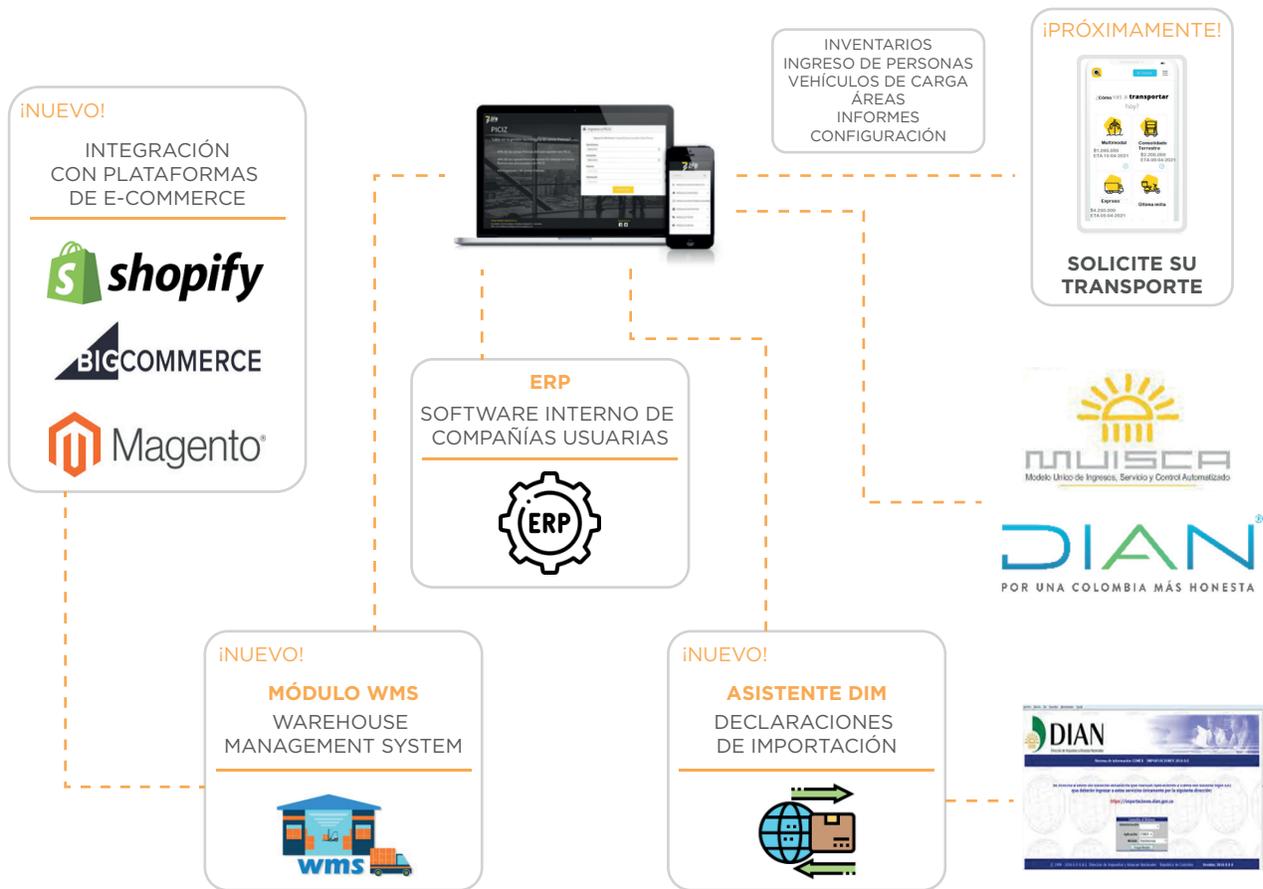


*"Nuestra oferta de capacitación se ha convertido en una importante herramienta para la visibilización y promoción de la marca".*

El software de Gestión de Zonas Francas PICIZ continúa como líder en Colombia con una participación de 42,5 % en el mercado. En 2021 pasamos de 50 a 51 Zonas Francas usuarias.

### ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN LOGÍSTICA

En 2021 se creó la estrategia de integración logística de PICIZ, que busca ofrecer el conjunto de herramientas necesario para una operación logística integral.



En la gráfica se muestra cómo se han integrado herramientas de e-commerce, almacenamiento y gestión de bodegas (WMS), desaduanamiento de mercancías mediante la asistencia a la elaboración de declaraciones de importación, sistemas ERP de los usuarios calificados y los sistemas de la DIAN.

Como próximos pasos, en 2022 será la integración del software para realizar encadenamientos logísticos de transporte y una vez se expida la reglamentación al Decreto 278 de 2021, el cual permite realizar operaciones de e-commerce desde zonas francas mediante el cambio al

régimen de tráfico postal y envíos urgentes, se harán las adaptaciones pertinentes en PICIZ y nuevas integraciones con sistemas de la DIAN y de los courier.

De esta manera, PICIZ está evolucionando de ser un sistema de control a convertirse en el orquestador de todos los sistemas requeridos para la logística integral, proporcionando mayor valor agregado a los clientes y permitiendo desarrollar un portafolio de soluciones que se constituyen en una importante y promisoría fuente de ingresos para el Usuario Operador.



## PICIZ EN CIFRAS

Las siguientes son estadísticas de operación PICIZ:

### ZONAS FRANCAS



51

### COMPAÑÍAS



637

### OPERACIONES



675.127

### INGRESOS



\$3.462 millones

## ASUNTOS JURÍDICOS

En el año 2021, la Gerencia Jurídica contribuyó a la sostenibilidad y confianza en el régimen de zonas francas mediante las siguientes acciones:

### 1. Apoyo a la operación en:



#### PRÓRROGA CAUCA

Estructuración de solicitud para obtener la prórroga por 30 años.



#### DECLARATORIA DE NUEVAS ZONAS FRANCAS O EXTENSIÓN

Optum



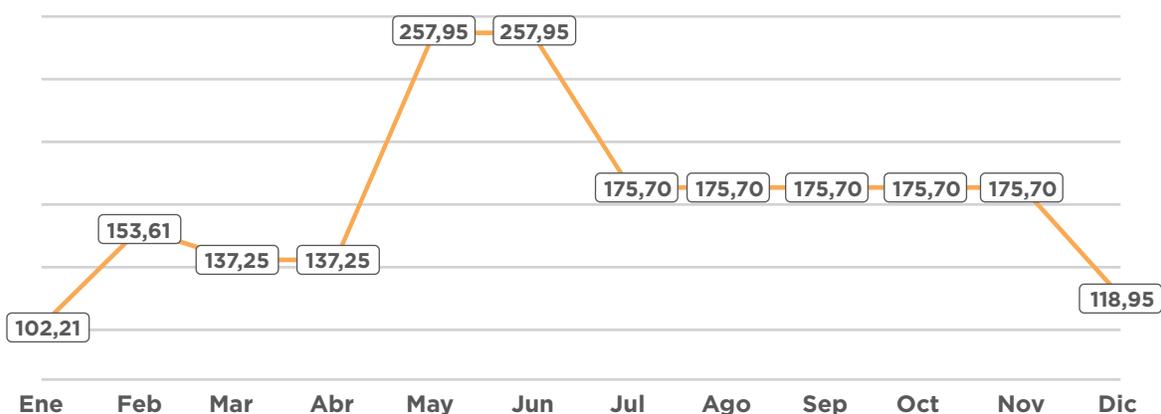
#### SUSTITUCIÓN USUARIO OPERADOR EN ZONAS

Puerto Bahía

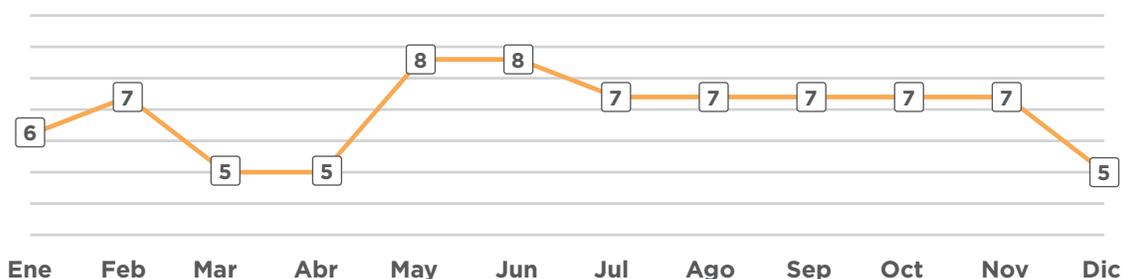
2. Pese a que durante 2021 aumentaron el número de sanciones aduaneras impuestas con respecto a 2020, se logró contener el monto de estas, así como disminuir el total de los procesos abiertos para fin del ejercicio, a través del diseño de estrategias jurídicas de defensa eficientes y oportunas.

A continuación se muestra el comportamiento de las sanciones aduaneras durante la vigencia 2021:

### HISTÓRICO SANCIONES ADUANERAS 2021 (millones de pesos)



### NÚMERO DE SANCIONES ADUANERAS - HISTÓRICO 2021



**3. Gestión y acompañamiento en la cancelación de garantías y avales otorgados por la compañía a la sociedad Palermo Zona Franca, hito imprescindible para poder avanzar en los actos y contratos que permitirán llevar a cabo la venta de las acciones en esa sociedad.**

Adicionalmente se dio cumplimiento con:

- Elaboración y registro en tiempo de 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.
- Se evitó el 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 un tablero de mando para la gestión del riesgo aduanero, herramienta útil en el control y monitoreo de dicho riesgo.
- Acompañamiento en la implementación del sistema Sagrilift.
- 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 FINANCIERO

El activo total del Usuario Operador al cierre de 2021 presenta un saldo de \$79.511 millones. Respecto al año 2020 se ha generado un incremento de \$441 millones, esto es el 0,6 %. El activo se encuentra clasificado en corriente (15 %) y no corriente (85 %).

El activo corriente asciende a la suma de \$11.882 millones, el cual está representado principalmente en las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$2.038 millones, anticipos y saldos a favor de impuestos por \$1.013 millones y otras cuentas por cobrar por valor de \$5.779 millones (Palermo \$5.528 millones).

La cartera de clientes presenta una rotación promedio para 2021 de 34 días, resultado positivo frente a la meta establecida de 45 días.

El activo no corriente asciende a la suma de \$67.629 millones, el cual corresponde principalmente a la tenencia del inmueble ubicado en la Zona Franca del Cauca, considerado como una propiedad de inversión por valor de \$23.932 millones, además de las inversiones que ha realizado la compañía en diferentes sociedades nacionales por valor de \$42.068 millones, lo que nos permite tener, a 31 de diciembre de 2021, las siguientes participaciones:

Sociedad	% participación	Tipo de acuerdo	2021 \$MM
ZFB Eldorado S.A.S.	100 %	Subordinada	\$22.033
Palermo Usuario Operador de Zona Franca S.A.S.	50 %	Negocio conjunto	\$20.035
<b>Total</b>			<b>\$42.068</b>

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 resultado del avalúo en 2021 generó un ingreso por \$349 millones.

El pasivo total asciende a la suma de \$37.938 millones, de los cuales el 12 % está clasificado en el corto plazo y el 88 % como largo plazo.

El 95 % del pasivo a largo plazo corresponde al saldo de las cuentas por pagar a compañías vinculadas por valor de \$31.647 millones. Las obligaciones con el sector financiero ascienden a la suma de \$1.633 millones al 31 de diciembre de 2021.

El patrimonio de los accionistas suma un total de \$41.573 millones, la compañía generó un incremento de \$2.195 millones con respecto a

2020, que equivale al 5,6 %, variación presentada por el incremento de \$1.225 millones en la utilidad generada, la cual asciende en 2021 a la suma de \$7.169 millones; igualmente, se presenta un incremento en las reservas por valor de \$4.831 millones, lo que le permite a la compañía acumular reservas por valor de \$33.286 millones.

En 2021, la compañía generó ingresos por actividades ordinarias por valor de \$24.085 millones, presentando un incremento del 5 % con relación al mismo período de 2020; estos ingresos han sido generados en la prestación de servicios de operación de zonas francas, licenciamiento de software, asesorías y otros servicios complementarios que ofrece la compañía a sus diferentes clientes. Asimismo, la Zona Franca obtuvo ingresos no operacionales por valor de \$1.699 millones, producto principalmente del reconocimiento de la utilidad por el método de participación patrimonial de ZFB Eldorado S.A.S. y del valor razonable de la propiedad de inversión (bodega Ilko Virutex).

Los gastos operacionales de administración sumaron \$13.985 millones en el año 2021, esto es un 11 % de incremento respecto del año 2020; el 75 % de estas erogaciones corresponde al gasto de personal, representado en salarios y demás prestaciones sociales; otros gastos importantes corresponden a honorarios, seguros y servicios.

Los gastos operacionales de ventas acumulan la suma de \$21 millones, el 67 % de estas erogaciones corresponden a servicios.

Los gastos no operacionales ascienden a la suma de \$3.245 millones, presentando una disminución de \$1.343 millones con relación al ejercicio 2020, variación que ha sido generada por el reconocimiento de menores pérdidas por método de participación patrimonial en la sociedad Palermo Usuario Operador de Zona Franca S.A.S. El 41 % de estas erogaciones

corresponde al pago de los intereses de la financiación realizada por Desarrolladora de Zonas Francas S.A. para el desarrollo de proyectos.

La compañía generó un impuesto a las ganancias corriente de \$1.250 millones y aplicó un descuento tributario por valor de \$542 millones, correspondiente al reconocimiento de los beneficios tributarios obtenidos en virtud del proyecto denominado “Optimización del proceso logístico de la Zona Franca de Bogotá a través de la implementación de tecnologías 4.0 y estrategias de omnicanalidad que permitan mejorar la experiencia de usuario de los clientes (Usuarios Calificados)”, presentado ante Colciencias. Fiscalmente la compañía reconoce el impuesto diferido, lo cual da origen a un gasto por valor de \$116 millones en el año 2021.





**Diego Mauricio Gaitán G.**

Gerente general  
Desarrolladora de Zonas Francas S.A.

**Cordial saludo, apreciados accionistas de la Desarrolladora de Zonas Francas y sus filiales:**

Como responsable de la gestión inmobiliaria del Grupo ZFB, me permito presentar un resumen de los resultados de la gestión en el año 2021.

El 2021 se caracterizó por ser el segundo año con retos importantes, como el segundo año de pandemia y sus respectivos picos, que mantuvieron restricciones en diversas industrias, en particular en el sector de servicios. En los meses de marzo y abril el paro nacional y los bloqueos de las carreteras, que también impactaron el desarrollo de proyectos, ya sea porque se cerraron o se aplazaron oportunidades, y, por último, para finalizar el año, los clientes empezaron a argumentar la inestabilidad política como un aspecto para dilatar la toma de sus decisiones de inversión y el tamaño de estas.

En el contexto mundial, que también impactó a la economía nacional, está la escasez mundial de materias primas y mano de obra que afectó de forma importante los costos de producción y, por ende, los costos de construcción, que han subido entre un 25 y 35 %, lo que se traduce en un

incremento en los precios de alquiler de inmuebles nuevos, en contraste con el mercado que aún se encuentra con tarifas de alquiler bajas por la amplia oferta disponible. Desde el punto de vista logístico, se presentaron impactos en los costos y tiempos de entrega de las materias primas y, en particular, se ha visto impactada la construcción del data center Zetta, lo que ha generado un retraso importante en la construcción de los módulos 2 y 3.

Aun con los retos e incertidumbre que marcó el año 2021, el equipo logró unos ingresos en venta y recurrentes de arrendamiento (unidad inmobiliaria del Grupo ZFB) de \$73.567 millones, alcanzando un cumplimiento del 96,40 % de la meta y una utilidad de \$8.769 millones. Respecto de los indicadores de ocupación de los activos del Grupo ZFB, vemos que las bodegas y naves industriales llegaron a un cumplimiento en el presupuesto del 106,20 %, gracias a un ejecutado de \$17.389 millones, con respecto a la meta de \$16.374 millones. En la unidad de servicios logramos cumplir con el 82,54 % del presupuesto, con una meta de \$7.697 millones y

***“El equipo logró unos ingresos en venta y recurrentes de arrendamiento, de \$73.567 millones, alcanzando un cumplimiento del 96,40 % de la meta y una utilidad de \$8.769 millones”.***

los ingresos finales de \$6.353 millones, a pesar de las restricciones de aforo que aún mantiene el Gobierno y la incertidumbre en este sector.

En el tema de mantenimientos preventivos y correctivos de los activos del Grupo ZFB, logramos la ejecución del 100 % de los planes programados, con eficiencias en los costos, gracias al apoyo dedicado y profesional del equipo de la unidad de mantenimiento.

Con respecto a la ocupación y operación de los DC, logramos el 100 % de ocupación de los DC 16 y 38, y con el 100 % de disponibilidad en la operación, gracias al esfuerzo del área de misión crítica, para mantener los data centers en óptima operación los 365 días del año, las 24 horas. En el data center Zetta recibimos la primera sala en el mes de abril de 2021 y se vienen cerrando contratos con clientes actuales y nuevos.

Respecto a la salud de los colaboradores bajo el impacto de la pandemia de covid-19, de las 177 personas contagiadas, 32 pertenecen a la Desarrolladora de Zonas Francas, con ningún caso que lamentar ni en los colaboradores ni en sus familias directas. Se mantienen unas estrictas normas biosanitarias y ya el equipo ha regresado a un trabajo híbrido, en el cual trabajan dos días en casa y tres en sitio. Para los cargos operativos, como operación y mantenimiento, se estructuraron turnos cruzados para evitar contagios colectivos.

Durante el año 2021, el equipo comercial y de mercadeo continuó con un trabajo de acompañamiento a los clientes para monitorear los aspectos financieros, económicos y operativos, para poder atender oportunamente sus necesidades. Así logramos renovar gran parte de los contratos y mantener ocupados nuestros inmuebles.

Asimismo, la Desarrolladora de Zonas Francas logró conciliar ante la Superintendencia de

Industria y Comercio la reclamación presentada por el edificio Zona Franca Business Center, relacionada con la solicitud de reforzamiento estructural y reparación de la fachada de este, intervención que se desarrollará durante el año 2022, para lo cual la compañía ya cuenta con las reservas necesarias para atender la obra. En paralelo, se adelanta la reclamación judicial de responsabilidad del diseñador, constructor e interventor que participaron en la construcción del edificio.

De igual manera, al cierre del año, se trabajó acompañados de la junta directiva en el establecimiento del nuevo plan estratégico que será la guía y el foco para la DZF para los años 2022 a 2026, sobre el cual estarán basadas las acciones y tácticas del equipo.

Para finalizar, quiero dar un agradecimiento muy especial a los miembros de la junta directiva por su compromiso, orientación y consejo permanente que nos permite orientar las acciones de la compañía para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Al Dr. Juan Pablo Rivera Cabal, que como presidente del Grupo nos brinda su apoyo incondicional, representación en gremios, apoyo comercial y permanente acompañamiento en el día a día, que nos ayuda a tomar las decisiones más acertadas para la Desarrolladora. A mis colegas gerentes de las demás unidades de negocio, que gracias a una adecuada comunicación y trabajo en equipo hemos podido cumplir nuestros objetivos. A los líderes y los equipos de las áreas comercial, mercadeo, misión crítica, mantenimiento, copropiedad, financiera y administrativa, gestión humana, tecnología, innovación y nuevos proyectos, jurídica, la Fundación ZFB y el área de servicios generales, que con su dedicada labor del día a día nos permite lograr las metas y enfrentarnos a los nuevos retos, como el que nos depara el año 2022, que estamos seguros lograremos cumplir con la dedicación y el compromiso que caracterizan a este excelente equipo del Grupo ZFB.

## OFICINAS Y PUESTOS DE TRABAJO

Durante el año 2021 continuó la incertidumbre, y en el regreso a la oficina muchas empresas adoptaron un modelo híbrido, aunque sin tener muy claro cuántas personas y cuánto tiempo deberían trabajar desde casa y en las sedes. Lo que sí es inminente es que este modelo flexible de trabajo llegó para quedarse, porque muchas personas trabajarán desde casa y en sus oficinas.

Sectores como el BPO crecieron sus operaciones en Colombia, sin embargo, la contratación en su mayoría se está dando para trabajar desde casa, por eso las compañías han realizado reajustes en sus áreas alquiladas dejando solo espacios para algunas operaciones que requieren mayores niveles de seguridad, como las de los bancos.

De otra parte, algunas actividades ya se han autorizado con aforos hasta del 100 %, no obstante, en lo relacionado con las empresariales como las del BPO, sigue vigente la Resolución 777 del 2 junio de 2021, del Ministerio de Salud, que señala un distanciamiento de 1 metro, lo que hace que la ocupación de las oficinas no pueda ser más del 50 %, por eso las instalaciones a pesar de que se entregan totalmente, los ingresos corresponden a lo realmente usado.

El comportamiento en la vacancia durante 2021, de acuerdo con JLL, en Bogotá fue del 17,5 %, incrementándose en 4 puntos, frente al 13,5 % del año 2020, y se espera que el mercado de oficinas vuelva a sus niveles normales en tres años. Por su parte, Colliers Internacional reportó que Bogotá, al cierre del tercer trimestre del año, tenía una absorción neta acumulada de 21.360 m<sup>2</sup>, lo que representa un decrecimiento del -71 % frente al mismo período del año anterior, sin embargo, se espera que con la llegada de empresas internacionales para 2022 el panorama mejore.

Al inicio del año 2021 la vertical de servicios tenía un porcentaje de ocupación del 42,25 %, esto debido a la no renovación de contratos y la renegociación de los que tenían plazos largos. Al terminar el año se llegó a una ocupación del 65 %, principalmente porque los niveles de aforo están restringidos, los contratos actuales se ajustarán de acuerdo con el distanciamiento permitido, lo que aumentaría los ingresos actuales. El cumplimiento de la vertical en los ingresos fue del 82,54 %.

Por su parte, la ciudad de Cali se vio afectada por el paro nacional, retrasando las decisiones de varios interesados, sumado al aumento de contagios de covid-19 en la ciudad, que para el tercer trimestre del año 2021 generó un incremento del 18 % en la vacancia, comparado con el mismo período del año anterior, de acuerdo con Colliers.

El edificio Versalles en Cali cerró 2021 con una ocupación del 61,41 %, mejorando en un 6 % frente al año anterior, que con la llegada de un nuevo cliente en el mes de febrero del año 2022 se espera tener el 100 % de ocupación.



## BODEGAS Y PROYECTOS A LA MEDIDA

El sector de bodegas fue uno de los menos afectados durante la pandemia, que a diferencia de 2020, en 2021 no tuvimos solicitudes de alivio en el canon por parte de nuestros clientes, lo que nos permitió enfocarnos en mejorar la ocupación, los ingresos y el tiempo de los contratos. Asimismo, trabajamos en la negociación de contratos incluidas las renovaciones, logrando dar continuidad a 22 de arrendamiento que vencieron en 2021.

En el mes de abril inició el paro nacional que afectó la operación de algunos de nuestros clientes, sobre todo los que se encuentran en el Valle del Cauca y Cauca, sin embargo, esto no tuvo repercusiones en nuestros contratos de arrendamiento ni en los ingresos.

En cuanto a la ocupación, llegamos a diciembre con el 97 % de la meta. No obstante, esta se sigue concentrando en los primeros pisos de las bodegas, quedando vacantes los segundos y

terceros pisos, principalmente en la Zona Franca de La Candelaria, aunque a finales de 2021 vimos un cambio de tendencia debido a la falta de bodegas en esta zona franca. Para 2022 nuestra estrategia estará concentrada en la ocupación de los segundos y terceros pisos, mejorar el canon y ampliar el plazo de los contratos con que cerramos 2021, así como generar más metros cuadrados en tenencia de activos, basados en los lineamientos de la planeación estratégica.

Si se analiza el mercado inmobiliario del sector de bodegas en Bogotá en el último año, la oferta se ha reducido un 25 % y actualmente es de 286 mil m<sup>2</sup>, siendo la cifra más baja de los últimos 12 años. El promedio actual de negociaciones mensuales es de más de 15 mil m<sup>2</sup>, siendo el promedio más alto de los últimos 6 años y superando en un 72 % al promedio del año anterior. El indicador de rotación fue el mejor de los últimos 6 años estando en 18,5 meses, debido al volumen de negociaciones registrado y a la reducción de la oferta.





En los últimos dos años las rotaciones han fluctuado entre 18 y 49 meses. En general, desde noviembre de 2020 la tendencia de la curva ha ido a la baja, llegando a 18 meses. Actualmente el índice de rotación está en 18,5 meses, siendo el indicador más favorable de los últimos 6 años.

La “bodega virtual” es un éxito total, donde los usuarios de la Zona Franca de Bogotá absorbieron los m2 en solo dos meses de su salida al mercado, logrando una ocupación del 100 % por el resto del año. Durante 2022 vamos a destinar más espacios bajo este mismo modelo de negocio tan exitoso.

La ciudad de Cali y sus municipios aledaños terminaron 2021 con un inventario de 537.900 m2, con un crecimiento del 5 % con respecto al año anterior, producto de la finalización de espacios que se encontraban en construcción, sumando más de 26.000 m2 al inventario.

El comportamiento de la Zona Franca del Pacífico continúa siendo satisfactorio, que pese al paro seguimos con una ocupación del 100 % de las bodegas. Además, se completó la gestión para separación de las bodegas de la manzana L en el fideicomiso y la administración ya se encuentra en cabeza de la Desarrolladora. En cuanto a las ventas de estos inmuebles, el paro nacional afectó la negociación que se venía adelantando y pospuso la toma de decisiones hasta 2022.

Entretanto, en Cartagena la oferta se encuentra en 24.353 m2, evidenciando 23 % de decrecimiento frente a diciembre de 2020. La rotación finalizando 2021 fue de 39,8 meses, con un tercer trimestre (jul.-ago.-sep.) que no superó los 12 meses.

En Cartagena aumentaron las oportunidades durante 2021, llegando a unos niveles de ocupación del 93 % de la meta a diciembre, se mantuvo el área arrendada y se mejoró la tarifa en algunos de los contratos. En el mes de enero se entregó la planta Mondi, de 8.900 m2, en la Zona Franca La Candelaria, cumpliendo el cronograma y los ingresos esperados por la compañía. Continuamos con la alianza como desarrolladores de proyectos en Central Zona Franca, con quienes se generaron seis nuevas oportunidades de BTS (Built to suit) durante 2021 y esperamos se concreten en 2022.

En un proceso que duró más de nueve meses, se cerró con éxito la venta del paquete IFOU, del cual Desarrolladora es dueña del 25 %, en donde se lideró la negociación tanto con el comprador como con el socio. Asimismo, se vendieron en la Zona Franca de Bogotá las bodegas 13, 14 y 15 de la manzana 9, y la bodega 129 para un total de 7.676,37 m2. El resumen de las ventas fue favorable pese a todos los contratiempos de 2021, logrando llegar a un 81 % de la meta propuesta.

## DATA CENTERS

El 2021 se caracterizó por ser un año de incremento en la dinámica de los negocios también para el segmento de data centers, destacando la llegada al país de empresas de cloud e infraestructura de las más grandes del mundo, en busca tanto de clientes como de sitios para desarrollar su propia infraestructura, coincidiendo en el interés en la Zona Franca de Bogotá como el sitio idóneo para el desarrollo de este tipo de proyectos.

En materia del portafolio de clientes instalados y los data centers en operación (DC 38 y DC 16A) Desarrolladora de Zonas Francas consiguió un cumplimiento del 100,22 % en el presupuesto de ingresos, al sumar \$3.354 millones, correspondientes al 25 % de su participación en el fideicomiso que comparte con Visum.

Las noticias, sin embargo, estuvieron por el lado de la sociedad TC Latin American Partners - Desarrolladora de Zonas Francas, propietarios de DC Zetta Complex Operations S.A.S., empresa que consiguió su calificación como usuario de bienes y servicios de la Zona Franca de Bogotá y que culminó la construcción de las fases I y II del proyecto

(4.869 m<sup>2</sup> de construcción), y la instalación de los equipos capaces de enfriar parte del área blanca del edificio (304 kW), habilitando y comisionando la primera sala (201) en el mes de abril de 2021. No obstante, la culminación de esta primera fase no pasó inadvertida, toda vez que fue nominado como finalista al premio “Latin America Data Center” de DCD (Data Center Dynamics), entidad reconocida y de relevancia con presencia a nivel mundial que realiza eventos y publicaciones respecto al ecosistema de data centers, y fue galardonada con el premio FIABCI a la Excelencia Inmobiliaria en Colombia, otorgado en la categoría “Propiedades esenciales”.

Durante el transcurso del año fue constante el contacto con empresas del sector cloud y de data centers globales, que manifestaron su interés en DC Zetta, y se consiguió cerrar el primer negocio de arrendamiento de capacidad eléctrica para la sala 201 con la empresa Internexa del Grupo ISA, que atenderá desde aquí a la compañía más representativa a nivel mundial en cuanto a plataforma de juegos en línea, el cual empezará a operar en marzo de 2022.



## PERSPECTIVAS 2022

Al finalizar el año 2021, con el apoyo de las juntas directivas de las empresas del Grupo ZFB, se definió el plan estratégico para el Grupo y, en particular, la estrategia para la unidad inmobiliaria como para la unidad de data center (ver mapa estratégico de Desarrolladora).

### MAPA ESTRATÉGICO DESARROLLADORA



La meta de la unidad es alcanzar un ebitda de \$33.500 millones en el año 2026. Este reto incorpora varios frentes que parten de una desinversión importante en los años 2022 y 2023, que genere los recursos necesarios para la ampliación de la Zona Franca de Bogotá, el parque industrial, proyectos hechos a la medida y desarrollo de la estrategia de los data centers.

Otros retos son lograr mantener los índices de ocupación de industria, logística y servicios, tecnología y la mejor rentabilidad de los inmuebles, así como generar los metros cuadrados de desarrollo y construcción que aseguren el crecimiento de los activos del

Grupo ZFB y Capital Partners. Esto debemos lograrlo en un año, incluso con los grandes retos de mercado que enfrenta el país por la pandemia, escasez de materias primas y mano de obra, incremento en los costos de materiales de construcción y altos costos logísticos que afectan a Colombia y el mundo.

Ahora bien, al ser este un año electoral se tiene un ingrediente adicional de incertidumbre, principalmente en el primer semestre, que debemos enfrentar con un equipo altamente calificado y comprometido. La internacionalización también cumplirá un papel importante en el desarrollo de la estrategia de la

actividad inmobiliaria, la cual implementaremos en este período. El plan de desinversiones de 2022 y 2023 nos permitirá apalancar los crecimientos futuros del Grupo.

En esta ocasión, para el análisis estratégico se separó la unidad de data center de los otros activos del Grupo ZFB por la importancia en inversión, rentabilidad y potencial que representa para el crecimiento de estos. La

meta vertical es de \$13.900 millones al año 2026 (ver mapa estratégico de data centers).

Entre los retos más importantes está ocupar rápidamente el data center Zetta, desarrollar nuevas oportunidades en Colombia y la región, así como mantener altos estándares en la operación de los data centers, que es responsabilidad de nuestra filial Technology Services SAS.

## MAPA ESTRATÉGICO DATA CENTERS

# Temporalidad de iniciativas



# JUNTA DIRECTIVA 2021



**Héctor Darío  
Jaramillo Velásquez**

Presidente Junta Directiva  
Principal



**Felipe  
Rivera Caicedo**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Ignacio  
de Guzmán Mora**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Juan Guillermo  
Echeverri Ramírez**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



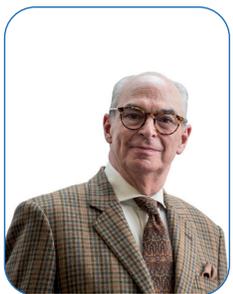
**Luis Fernando  
Rivera Cabal**

Miembro Junta Directiva  
Principal



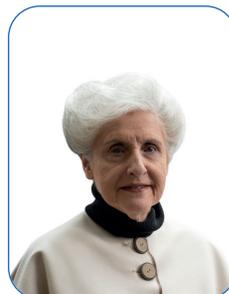
**Alfonso  
Holguín Beplat**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Martín Gustavo  
Ibarra Pardo**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Katia  
Van Branteghem de Pérez**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Álvaro José  
Rivera Hernández**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Alfonso  
Ocampo Gaviria**

Miembro Junta Directiva  
Suplente

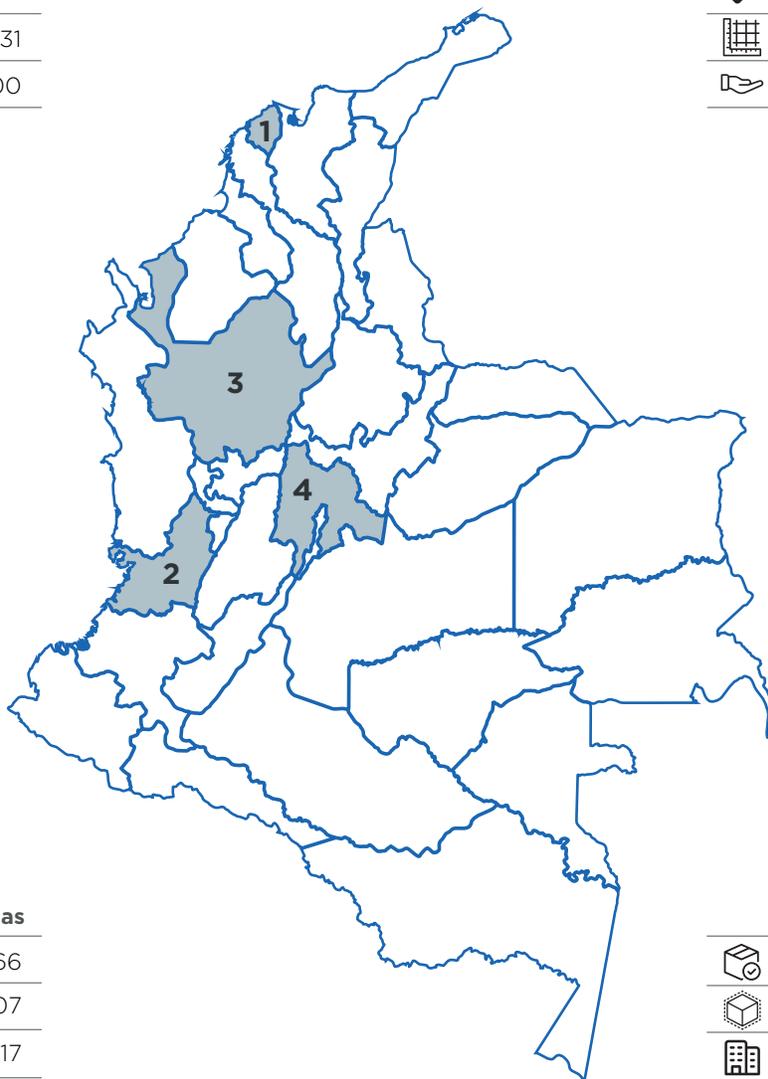
# MERCADO INMOBILIARIO CORPORATIVO EN COLOMBIA

## 1. Barranquilla

	Bodegas	Oficinas
	1.260.584	245.116
	62.410	39.834
		22
	4,9 %	16,3 %
	102.700	20.031
	1.710.029	41.300

## 3. Medellín

	Bodegas	Oficinas
	925.000	777.871
	68.700	53.800
		86
	7,4 %	6,68 %
	73.100	7.312
	1.086.500	142.200



## 2. Cali

	Bodegas	Oficinas
	599.767	164.366
	33.496	19.507
		17
	5,6 %	11,87 %
	28,266	-1.494
	809.739	178.470

## 4. Bogotá

	Bodegas	Oficinas
	4.050.690	3.023.578
	400.100	339.110
		332
	9,9 %	11,26 %
	295.800	21.942
	3.540.676	580.000

-  Inventario (m<sup>2</sup>)
-  Espacio disponible (m<sup>2</sup>)
-  Edificios analizados
-  Tasa disponibilidad (%)
-  Absorción neta (m<sup>2</sup>)
-  Nueva oferta (m<sup>2</sup>)

Fuente: Reporte Consolidado Colliers Q4 2021

## MANTENIMIENTO DE INMUEBLES

Para 2021 se aprobó un presupuesto de \$1.106 millones, de los cuales se realizó un ahorro en la ejecución del 14,8 %, debido a que algunos de los proveedores mantuvieron las tarifas del año anterior y, en otros casos, nuevos contratistas llegaron a prestar sus servicios con tarifas más favorables.

- El indicador de cumplimiento de solicitudes de mantenimiento fue del 95 %, con un total de 676 solicitudes de servicios en el año. Por venta de servicios de mantenimiento se atendieron un total de 57 solicitudes, por un valor de \$218 millones, y se implementó la herramienta para control documental y de mantenimiento de los inmuebles en la plataforma Softexpert.
- Se adelantó la reparación del piso de los muelles de carga en la bodega 4, mz 1, Zona Franca La Candelaria; la pintura de las fachadas de la mz L, en la Zona Franca del Pacífico, bodegas y edificio call center, lote 114D, en la Zona Franca de Bogotá, y el cambio de un elevador en el edificio ZF Towers Versalles Cali, todas estas por un valor total de \$540 millones.
- Se realizaron el alistamiento y los mantenimientos acordados para los inmuebles vendidos a la Titularizadora Colombiana S.A., los cuales fueron recibidos a satisfacción por el comprador.
- Se atendieron 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.



## MISIÓN CRÍTICA DE LOS DATA CENTERS

La gestión de la Dirección de Misión Crítica se orientó en varios frentes, entre ellos:

- Monitoreo, operación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.
- Gestión documental y atención a auditorías.
- Inicio de operación del DC Zetta.
- Gestión contractual.
- Mitigación al impacto del covid-19.
- Gestión de proyectos en instalaciones de clientes.

Monitoreo, operación y mantenimiento: fruto del seguimiento metódico en las rondas de supervisión, y de la ejecución rigurosa del plan de mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos, la Dirección de Misión Crítica cumplió por séptimo año consecutivo en el DC L16A y por tercero a cargo de la operación del DC L38, mostrando como resultado primordial el haber mantenido al 100 % la disponibilidad y la capacidad de todos los elementos de la infraestructura electromecánica (energía y refrigeración) y de seguridad en ambos data centers, preservando las condiciones ambientales (temperatura y humedad) dentro de los rangos de operación comprometidos con los clientes.

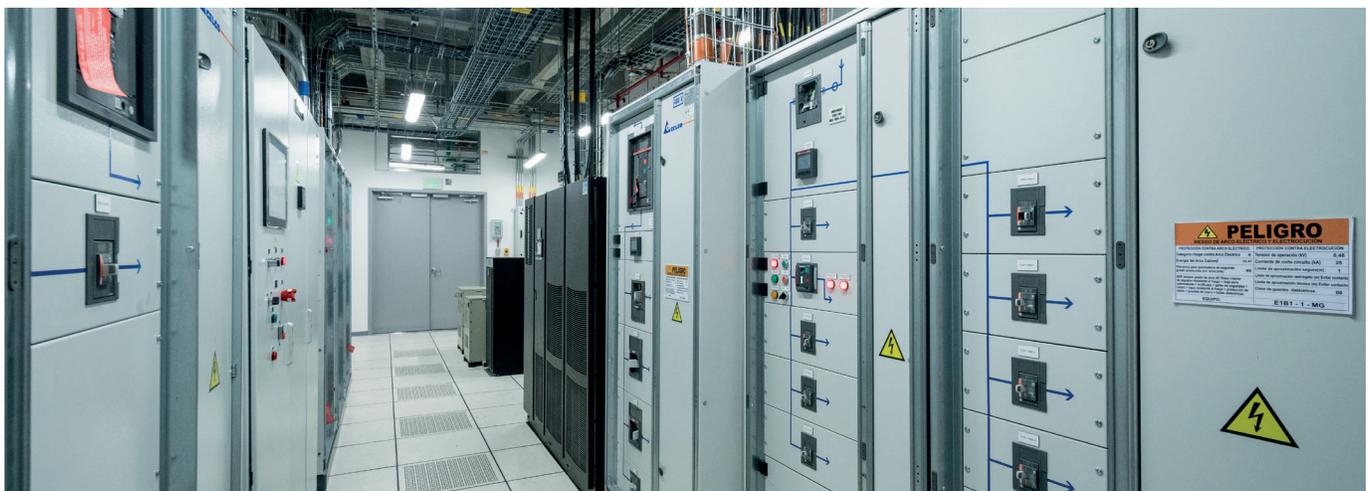
Se planearon y ejecutaron 556 actividades de mantenimientos preventivos para los distintos elementos de la infraestructura de los data centers (270 en el DC L38 y 286 en el DC L16A). Adicionalmente, ante diagnósticos predictivos y fallas que se presentaron, se realizaron 79 mantenimientos correctivos (57 en el L38 y 22

en el L16A), todos con resultados satisfactorios y sin impacto en los servicios de los clientes.

Se cumplieron todos los SLA comprometidos contractualmente, incluyendo la entrega oportuna de los informes administrativos (con los indicadores de operación y eficiencia energética), generando las mejores calificaciones de satisfacción en nuestros clientes.

Gestión documental: en 2021 se enfocó en mantener actualizadas las hojas de vida de todos los elementos de la infraestructura, los repositorios con los reportes falla, los reportes de servicio, los planes de trabajo de los mantenimientos y los cambios realizados, y se estructuró un esquema de postimplementation reviews. Esta base documental respaldó la atención de auditorías (11 en total) que solicitaron los clientes (3 Sencinet, 4 Telefónica y 3 Internexa) y la auditoría interna del Grupo ZFB (en seguimiento de la certificación ISO 9001:2015 en administración y operación de inmuebles especializados y data centers). Todas se atendieron sin evidenciar alguna inconformidad.

Adicionalmente, sobre el conjunto de procedimientos estándares de operación (SOP), de mantenimiento (MOP), de emergencia (EOP) y de configuración (CP), se inició una reestructuración documental (con apoyo de una consultoría internacional contratada por el Fondo Fiduciario) con referencia al Tier Standard Operational Sustainability del Uptime Institute, en preparación a la certificación que busca obtener el Management & Operations Stamp of Approval (M&O) para el DC L38.

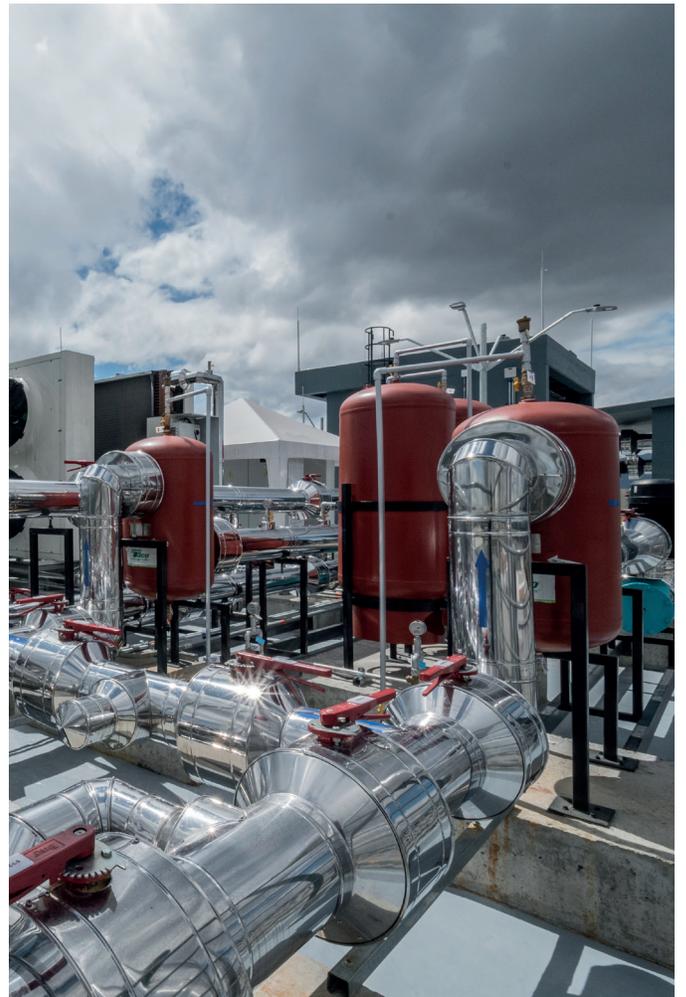




Inicio de operación del DC Zetta: desde febrero 2021 se designó un equipo interdisciplinario para recibir el DC Zetta, acompañar el comisionamiento y las pruebas de la infraestructura, validar el levantamiento documental y generar el know-how (conocimiento y entrenamiento) de las prácticas específicas de operación sobre la infraestructura tecnológica de este data center. A la par se realizó seguimiento de hallazgos y mejoras para optimizar secuencias y recursos de la operación.

Gestión contractual: lo más relevante fue el apoyo a la formalización de los contratos de mantenimiento y garantías para la infraestructura tecnológica del DC Zetta, ponderando que los contratistas asumen los SLA y compromisos sobre la disponibilidad de los subsistemas.

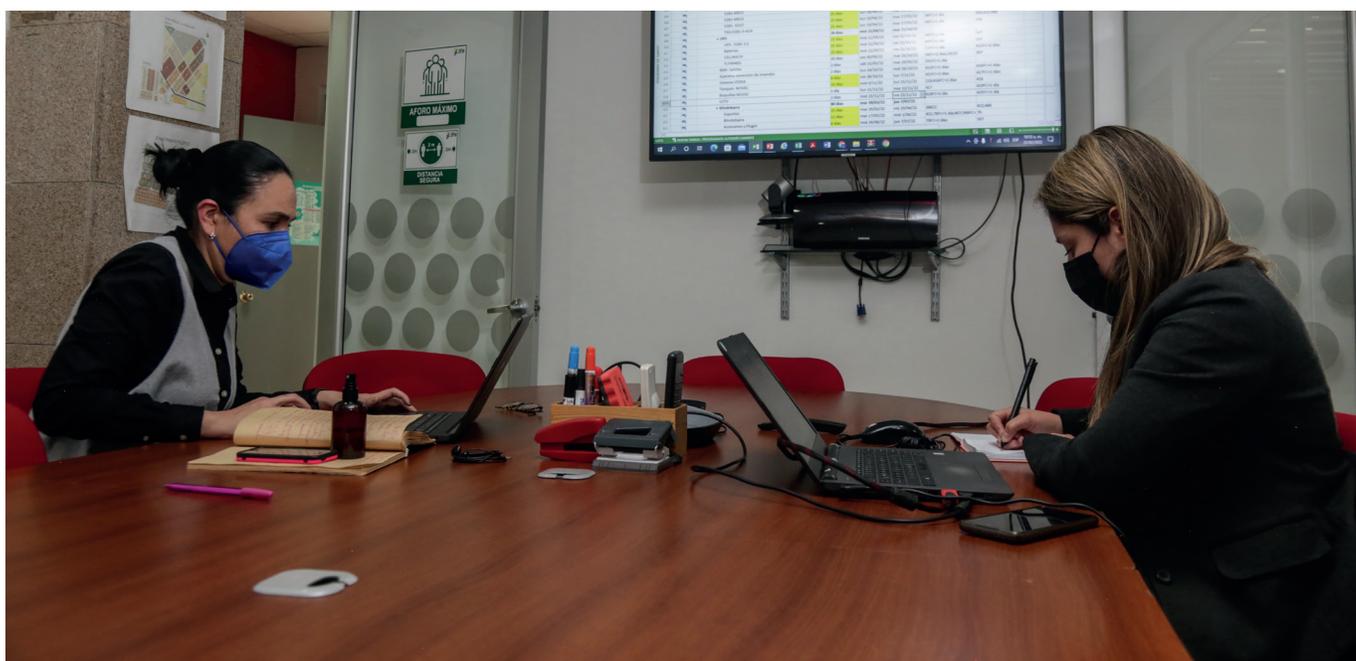
Gestión de proyectos en instalaciones de clientes: se atendieron varias solicitudes de Internexa para adecuar sus instalaciones en el área blanca a requerimientos particulares de uno de sus clientes (ampliación de Amazon), en función de lo cual se prestó asesoría y se ejecutaron adecuaciones que generaron poco más de \$164 millones de utilidades sobre nuevos ingresos.



## ASUNTOS JURÍDICOS

Durante el año 2021, 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:

- Proyecto data center Zetta: estructuración y revisión de los contratos, mediante los cuales se formalizaron la compra, instalación, suministro y demás obras necesarias para lograr la entrega del módulo 1, la Fase 2 y la activación de los módulos 2 y 3 de la Fase 1 del data center Zetta.
- Administración data center Zetta: estructuración, revisión y acompañamiento de los contratos, mediante los cuales se formalizó la administración del data center Zetta.
- Venta de bodegas fideicomiso ZFB (titularizadora): revisión y acompañamiento en el proceso de debida diligencia, estructuración y formalización del proceso de venta de inmuebles que componían el fideicomiso ZFB, a favor de la sociedad TITULARIZADORA DE COLOMBIA S.A., con el perfeccionamiento de los siguientes actos: (i) Contrato de promesa de compraventa de inmuebles; (ii) Escrituras públicas de compraventa; (iii) Contrato de mandato; (iv) Contrato de cesión de los contratos de arrendamiento de los inmuebles, y (v) Acuerdo de fideicomitentes.
- Conciliación business center: suscripción del Acta de conciliación que puso fin en el mes de septiembre de 2021 a la acción judicial de Protección al Consumidor interpuesta por la Propiedad Horizontal Business ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- 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.
- Boletín jurídico: se diseñó e implementó una publicación que circula semanalmente entre los funcionarios del Grupo ZFB, que contiene un consolidado de normas, doctrina y jurisprudencia con vocación de impactar la operación de las compañías.
- Otros aspectos legales de relevancia: (i) Contribución en el cumplimiento de normas legales de propiedad intelectual, propiedad industrial y derechos de autor, respetando derechos morales y patrimoniales de sus titulares; (ii) Se evitó el entorpecimiento a la libre circulación de facturas emitidas por vendedores o proveedores, y (iii) Defensa de los intereses de la compañía en procesos judiciales y administrativos.



## INFORME FINANCIERO

A 31 de diciembre de 2021, el activo total de Desarrolladora ascendió a la suma de \$344.602 millones, clasificado en activo corriente y no corriente, que representan el 10 y 90 % del activo total respectivamente.

El activo corriente suma \$35.561 millones, encontrando en esta clasificación el efectivo y equivalentes de efectivo por \$15.536 millones, recursos que se encuentran disponibles para las inversiones que espera realizar la compañía en nuevos proyectos en el año 2022. En las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$1.742 millones, la cartera tuvo una rotación promedio de 13 días, resultado muy positivo frente a la meta impuesta de 30 días. El total de las inversiones realizadas en proyectos constructivos alcanzaron una suma de \$1.160 millones, adicionalmente fueron clasificados como de corto plazo los inmuebles que al 31 de diciembre han sido prometidos en venta por un total de \$13.733 millones (bodega 15, Mz 9 y bodega 129 ZFB).

El activo no corriente asciende a la suma de \$309.041 millones, representado principalmente

en la tenencia de propiedad planta y equipo por valor de \$188.333 millones; inversiones realizadas en diferentes sociedades nacionales y participaciones en negocios fiduciarios para un total de \$92.724 millones, por último, cuentas por cobrar a vinculados económicos por valor de \$27.984 millones (96 % Zona Franca de Bogotá).

La compañía posee bienes inmuebles en las Zonas Francas de Bogotá, Pacífico y La Candelaria, cuyo valor razonable asciende a la suma de \$187.120 millones, según el avalúo realizado en diciembre de 2021 por una firma avaluadora debidamente registrada en la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, lo cual representa una valorización de activos. Estos cambios de valor son registrados en el otro resultado integral.

A 31 de diciembre de 2021, las inversiones se encuentran representadas por las siguientes participaciones:

Sociedad	Objeto social	% part.	Valor inversión \$MM
ZFB Technology Services S.A.S.	Soluciones tecnológicas operación, mantenimiento de infraestructura	100 %	1,069
International FTZ Operator User S.A.S.	Usuario Operador de Zonas Francas	100 %	21,518
Zona Franca de La Candelaria S.A. U.O.	Usuario Operador de Zonas Francas	7.71 %	846
Zetta Complex	Operador Data Center	35 %	0,35
Zetta Complex Operation	Operador Data Center	35 %	0,35
Fideicomiso MZ 1 ZFLC	Fideicomiso de Administración Inmobiliaria	25 %	4,899
Fideicomiso DATA CENTER BTG	Fideicomiso de Administración Inmobiliaria	25 %	26,021
Fideicomiso DATA CENTER ZETTA F 1-2-3	Fideicomiso de Administración Inmobiliaria	35 %	27,445
Fideicomiso Bodegas ELITE ZFP	Fideicomiso de Administración Inmobiliaria	40 %	8,910
Fideicomiso Hotel ZF	Fideicomiso de Administración Inmobiliaria	7.02 %	2,015

El pasivo total de Desarrolladora a 31 de diciembre de 2021 asciende a la suma de \$105.536 millones, el cual se encuentra clasificado en pasivo corriente y pasivo a largo plazo con una participación del 36 y 64 % respectivamente.

El saldo de las obligaciones con entidades financieras asciende a la suma de \$40.785 millones, lo cual representa el 39 % del pasivo total de la compañía.

Se ha reconocido un pasivo por impuesto diferido por valor de \$12.790 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).

La compañía acumula cuentas por pagar a empresas vinculadas por \$20.614 millones, por obligaciones con IFOU \$20.149 millones y Technology por \$465 millones.

A 31 de diciembre de 2021, el patrimonio de la sociedad asciende a la suma de \$239.066 millones, presenta un incremento del 9 % con relación al año 2020; se encuentra representado por un capital de \$18.252 millones, reservas por valor de \$97.527 millones, utilidad del período por \$3.914 millones, resultados acumulados por \$4.305 millones y el otro resultado integral (ORI) por \$110.790 millones, producto del reconocimiento de la valoración de los inmuebles, inversiones en sociedades y negocios fiduciarios bajo la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF).

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 \$3.914 millones, y b) Resultados acumulados por \$4.305 millones, y c) Otro resultado integral (ORI) por valor de \$19,397 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 2021 la compañía generó ingresos por actividades del negocio por valor de \$36.805 millones, dentro de estas operaciones están los arrendamientos por \$18.186 millones, ventas de activos y participaciones por \$13.637

millones, contratos de construcción por \$1.811 millones y otros ingresos por \$3.172 millones.

La compañía generó en el año 2021 ingresos no operacionales por valor de \$3.346 millones, representados principalmente por el reconocimiento de los intereses cobrados a las empresas vinculadas por valor de \$1.478 millones, la diferencia en cambio por \$586 millones y el registro del método de participación patrimonial de las diferentes inversiones en sociedades nacionales por \$715 millones.

Los gastos operacionales de administración en 2021 alcanzaron una cifra de \$9.547 millones, el 79 % de estas erogaciones corresponden a gastos de personal por \$3.516 millones, honorarios de \$942 millones y depreciaciones por \$3.127 millones.

Los gastos operacionales de ventas en 2021 ascienden a la suma de \$9.000 millones, el 81 % corresponde a gastos de personal de \$2.035 millones, impuesto predial por \$863 millones y los mantenimientos a los inmuebles por valor de \$4.428 millones.

Los gastos no operacionales en 2021 alcanzaron una suma de \$4.624 millones, el 89 % de estas erogaciones está representado por el pago del servicio de la deuda por valor de \$4.133 millones.

La compañía determinó un impuesto a las ganancias por valor de \$1.653 millones y un impuesto de ganancias ocasionales por \$347 millones; Desarrolladora aplicó descuentos tributarios por la suma de \$382 millones, por concepto de impuesto de Industria y Comercio, donaciones y el beneficio obtenido por el proyecto denominado “Optimización del proceso logístico de la Zona Franca de Bogotá a través de la implementación de tecnologías 4.0 y estrategias de omnicanalidad que permitan mejorar la experiencia de usuario de los clientes (Usuarios Calificados)”, presentado ante Colciencias.

**Diego Calderón Parra**

Gerente general  
Proinversiones ZFB S.A.S.  
Construcciones en Zonas Francas S.A.S.

### **Cordial saludo, apreciados accionistas de Proinversiones ZFB y Construcciones en Zonas Francas:**

Para 2021 concentramos los esfuerzos en lograr el cumplimiento de las metas propuestas para el año, sin embargo, la situación global y de país generó un fuerte impacto en el avance de los proyectos, la pandemia y paros relacionados con diferentes temas generaron incertidumbre, la cual se vio reflejada en el desarrollo de los proyectos y que finalmente llevaron a no lograr los objetivos propuestos.

Logramos con los cierres de los proyectos Mondy y Data Center mantener el personal básico para seguir avanzando en la presentación de propuestas, sin embargo, tuvimos que retirar profesionales claves para el manejo integral de la compañía, asumiendo responsabilidades adicionales que nos generaron un reto al futuro que quisiéramos alcanzar.

Para este año se tomó la decisión de vincular un profesional comercial con el ánimo de buscar alternativas de negocios diferentes a los trabajos propios del Grupo ZFB. Adicionalmente iniciamos

trabajos en temas como posicionamiento, presentación ante nuevos clientes y estrategias para buscar nuevos nichos de negocios.

Se trabajó en la Planeación Estratégica para los años 2022 a 2026, donde se logró consolidar la información de los años anteriores como punto de partida del análisis y de esta forma logramos establecer, con todos los miembros de junta directiva y presidencia en la compañía de Oval (empresa asesora) y la Gerencia, cómo podríamos participar en nuevos proyectos manteniendo la prioridad en los negocios del Grupo ZFB, por lo cual los porcentajes de incidencia para los ingresos anuales de las compañías entre proyectos propios y proyectos a terceros quedó establecida en 80 - 20 % respectivamente. También identificamos fortalezas para la presentación de propuestas a nivel gobierno manteniendo dos premisas básicas:

- 1. Proyectos que generen valor a las compañías.**

**2.** Proyectos que contractualmente sean viables dentro de los alcances que pueden presentar las compañías constructoras.

Con relación al cierre de proyectos podemos, con gran orgullo, hablar de la finalización de proyectos como Mondi y Data Center Zetta Fase 1.1, presentando ahorros por gestión que superaron el 3 % del valor del costo directo, demostrando con esto la importancia de tener nuestras empresas constructoras propias.

Adicionalmente fuimos premiados por FIABCI Colombia como el mejor proyecto de tecnología por la construcción de nuestro Data Center Zetta, todo esto siempre enfocado bajo nuestro Modelo de Maduración y Manual de Procesos enfocados en las mejores prácticas del PMI, la filosofía "Lean Construction" y el cumplimiento de los estándares de la norma ISO 9001, con lo que 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 establecidas.

Dentro de las metas propuestas, como consecución de proyectos a terceros, logramos ser adjudicados por la empresa Unilever para la construcción de su nueva Planta de Salsas, ubicada en el municipio de Palmira (Valle del Cauca), proyecto de 8.000 m<sup>2</sup> que se implanta en la misma ubicación del clúster Unilever.

Hemos fortalecido año tras año nuestro Modelo de Maduración y Manual de Procesos para Construcciones en Zonas Francas y Proinversiones, el cual hace parte de las buenas prácticas de las compañías para el desarrollo de sus proyectos, lo que nos ha permitido ser más ágiles y acertados en cada una de las actividades que desarrollamos, las cuales se siguen 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, desafortunadamente no se logró cerrar la implementación de la metodología de coordinación BIM para el desarrollo de todos los proyectos que lleguemos a gestionar, esperamos en el año 2022 poder finalizar la implementación al 100 %, sin embargo mantenemos todo lo avanzado hasta la fecha para la presentación de nuestros proyectos tanto para licitaciones como para construcciones.

En el 2021, logramos fortalecernos en temas como construcción de data center, prueba de esto fue la invitación a la construcción del data center de la F.F.M.M ubicado en el Canton Norte y la invitación a la estructuración, diseño y construcción del data center ATP Sites.





Paralelo a esto, se dio el inicio a la fase 1.2 de nuestro Data Center Zetta, área blanca que debe entrar en funcionamiento el primer trimestre de 2022, hacia el mes de noviembre, y de acuerdo con la alta demanda de áreas blancas se definió el comienzo de la fase 1.3 en el mes de diciembre, área blanca que será entregada en el tercer trimestre de 2022.

Como parte del pipeline del año se trabajó en más de 20 propuestas que en inversión sumaban alrededor de \$225.000 millones, con proyectos relevantes a mencionar, como Ransa, Nutresa, Challenger, Schneider, Chalver, Komatsu, Zona Franca de Bogotá (ampliación) y Corona, entre otros. Todos estos trabajados en conjunto con Desarrolladora de Zonas Francas como proyectos que puedan aportar al crecimiento del Grupo y otros como participación de proyectos a terceros.

Iniciamos el proyecto de construcción y diseño de la nueva planta de salsas para Unilever en el mes de julio, el que se espera terminar en el mes de abril del año 2022, mantenemos el avance de obra para el proyecto Data Center fase 1.2 y terminamos de consolidar temas técnicos de la fase 1.1.

Es importante mencionar nuestra participación internacional con Grumesa, empresa con la que hemos desarrollado nuestros primeros 10.000 m2 repartidos en 3 bodegas, las cuales están ocupadas por empresas como Fedex-Cetrus Packaging y ORU Kayak. Importante resaltar la invitación a participar en un nuevo proyecto de aproximadamente 10.000 m2 para la empresa Pantos.

Con relación a las perspectivas para 2022, sobre la base de todo el estudio y trabajo

realizado para la planeación estratégica, para incrementar los ingresos de la constructora en aproximadamente 1,9x a 2026 frente al promedio de ingresos de 2021 y generar un ebitda de \$1.350 millones (24,1 %), nos enfocaremos en los objetivos estratégicos:

- Acompañar el crecimiento previsto por la Desarrolladora para construir la meta de m2 en el Grupo ZFB.
- Construir proyectos por fuera del Grupo ZFB que contribuyan al equilibrio financiero del negocio.

Estos objetivos estratégicos vienen acompañados de las iniciativas propias del negocio, las cuales deben ser puestas en marcha para consolidar el éxito de los proyectos en aras de consolidar una compañía(s) que propenda por seguir prestando servicios con excelencia y calidad en costos y tiempos. Las iniciativas propuestas son:

- Estructuración y desarrollo de aliados estratégicos del negocio.
- Estrategia comercial y modelo de llegada.
- Estrategia de marketing proactivo.
- Definición modelo de gestión ágil, basado en riesgos.
- Generar eficiencia continua en costos y gastos.
- Desarrollo y sofisticación de herramientas y procesos.
- Digitalización de procesos claves en la organización.
- Consolidar capital intelectual y procesos de gestión del conocimiento del negocio.
- Alinear la organización y el talento a la estrategia.

# JUNTA DIRECTIVA 2021



**Alfonso  
Holguín Beplat**

Presidente Junta Directiva  
Principal



**Roberto José  
Camacho Hernández**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Felipe  
Rivera Caicedo**

Miembro Junta Directiva  
Principal



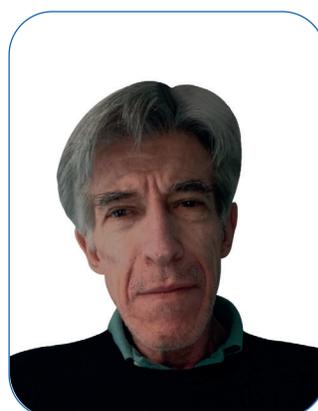
**Juan Carlos  
Franco Villegas**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Juan Guillermo  
Echeverri Ramírez**

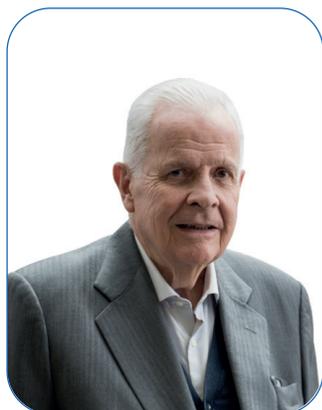
Miembro Junta Directiva  
Principal



**Luis Fernando  
de Guzmán Mora**

Miembro Junta Directiva  
Suplente

# JUNTA DIRECTIVA 2021



**Alfonso  
Holguín Beplat**

Principal



**Felipe  
Rivera Caicedo**

Principal



**Juan Guillermo  
Echeverri Ramírez**

Principal

El activo total de Proinversiones ZFB S.A.S. al cierre de 2021 presenta un saldo de \$26.990 millones, con relación al 2020 se generó un incremento de \$6.136 millones, esto es el 29 %; el activo se encuentra clasificado en corriente (35 %) y no corriente (65 %).

El activo corriente asciende a la suma de \$9.587 millones, el cual se encuentra representado principalmente en las cuentas por cobrar a clientes por valor de \$3.557 millones, los anticipos y saldos a favor de impuestos por \$531 millones y \$2.187 millones correspondiente al valor de las inversiones realizadas en los proyectos de construcción que adelanta la compañía, más los anticipos entregados para estos mismos proyectos por \$2.108 millones.

El activo no corriente asciende a la suma de \$17.403 millones, que corresponde principalmente a la tenencia del inmueble ubicado en la ciudad de Cali, considerado como una propiedad planta y equipo por valor de \$14.890 millones. Esta 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 2021, por valor de \$2.333 millones, representados en una inversión inicial de US\$ 450.000 y rendimientos por valor de US\$ 135.990.

El pasivo total de la compañía al cierre de 2021 asciende a la suma de \$8.318 millones, de los cuales el 82 % se encuentra clasificado en el corto plazo y el 18 % como largo plazo, los rubros más relevantes del pasivo son las cuentas por pagar a proveedores \$4.827 millones y a compañías vinculadas por \$1.169 millones.

El patrimonio de los accionistas con corte al 31 de diciembre de 2021 suma un total de \$18.672 millones. En el año 2021 se generó un incremento de \$1.035 millones, con respecto a 2020, variación originada por el efecto de los incrementos en las utilidades del período.

En el año 2021 la compañía generó ingresos por actividades de construcción por un total de \$8.793 millones. Adicionalmente generó ingresos por el arrendamiento del

inmueble ubicado en Cali por valor de \$1.801 millones.

Además, generó ingresos no operacionales en 2021 por un valor de \$1.371 millones, lo cual representó un incremento del 335 % con relación al año inmediatamente anterior.

Los gastos operacionales de administración de la compañía en 2021 sumaron \$2.051 millones y las principales erogaciones corresponden a gastos de personal 59 %, honorarios 11 % y depreciaciones 11 %.

Los gastos operacionales de ventas realizados en 2021 ascendieron a \$253 millones, el 58 % de estos conceptos corresponden a gastos por servicios.

Los gastos no operacionales reconocidos en 2021 están representados principalmente por el servicio de la deuda por valor de \$88 millones, correspondiente a la financiación realizada por Desarrolladora de Zonas Francas.



## INFORME FINANCIERO CONSTRUCCIONES EN ZONAS FRANCAS S.A.S.

El activo de Construcciones en Zonas Francas S.A.S. asciende a la suma de \$3.936 millones, presenta una disminución de \$4.457 millones, esto es el 53 % con relación al año 2020, variación generada por la terminación de los proyectos de construcción.

El activo de la compañía se encuentra representado principalmente por el saldo del efectivo y equivalentes de efectivo por \$917 millones, las cuentas por cobrar a clientes de \$791 millones y las cuentas por cobrar a vinculados por valor de \$2.023 millones.

El pasivo suma \$403 millones clasificados como corto plazo, el pasivo disminuyó en \$4.373 millones, esto es el 92 % con relación al año 2020, variación generada por la liquidación de los pasivos relacionados con la ejecución de proyectos de construcción.

El patrimonio al cierre de 2021 asciende a la suma de \$3.532 millones, se presenta un incremento frente al año 2020 de \$276 millones, esto es 8 %, variación originada por la utilidad del período.

La compañía durante el ejercicio 2021 generó ingresos operacionales por valor de \$3.931 millones, con un costo de construcción asociado por valor de \$2.674 millones, logrando una utilidad bruta del 32 %. Adicionalmente, se generaron otros ingresos (ganancias) por valor de \$202 millones.

Los gastos operacionales de administración realizados por la compañía durante el ejercicio 2021, sumaron \$525 millones, las principales erogaciones corresponden a gastos de personal, honorarios e impuestos. Construcciones en Zonas Francas S.A.S. registró un gasto por impuesto de renta de \$134 millones.





**Alejandro Pieschacón**

CIO Chief Investment Officer  
ZFB Capital Partners

### **Apreciados accionistas y miembros de junta directiva:**

El año 2021 trajo un nuevo jugador al mundo de los Fondos de Capital Privado en Colombia, más puntualmente al de los Fondos Inmobiliarios, con la estructuración y el lanzamiento del Fondo de Capital Privado Zuma, el cual entra a fortalecer la oferta de valor del Grupo a través de un vehículo financiero, que permite acelerar el desarrollo de proyectos inmobiliarios, logísticos, industriales y de servicios, en beneficio del sector industrial en el país.

La estrategia de inversión del fondo está orientada a desarrollar activos industriales y logísticos en Colombia, tanto dentro como fuera del régimen franco y en diversas ubicaciones geográficas en el país. Para esto cuenta con un equipo con amplia experiencia en la construcción, desarrollo y operación de estos activos especializados a través de las compañías del Grupo ZFB. Una de las premisas del fondo de inversión es la construcción de un portafolio de inmuebles diversificado por tipo de activo, arrendatario, sector económico y ubicación geográfica.

Durante este último año se terminó de consolidar un proceso de estructuración complejo que inició tiempo atrás y que tuvo varios capítulos:

#### **1. Debida diligencia Fiduciaria Corficolombiana**

Uno de los primeros temas que debía ser resuelto era la Debida Diligencia, que realizó la sociedad administradora seleccionada, en este caso la Fiduciaria Corficolombiana, la cual se encuentra vigilada por la Superintendencia Financiera y debe asegurar que ZFB Capital Partners, como gestor profesional, cumpla con todos los requisitos de idoneidad que se incluyen en el Decreto 2555 de Fondos de Inversión.

En ese sentido solicitaron información relacionada en temas como: estructura corporativa, gerencia, códigos de buen gobierno, ética y conducta, tecnología, áreas de soporte, experiencia y proyectos realizados, capacidad financiera, equipos de gestión, riesgos y mitigantes, entre otros.

Además de la información remitida y las correspondientes aclaraciones, la Fiduciaria realizó una visita física a nuestra sede administrativa, y a la Zona Franca en general, para posteriormente emitir un informe donde aprobaban la sociedad como un gestor idóneo con las capacidades gerenciales y técnicas para desarrollar adecuadamente sus funciones.

## 2. Estructuración legal

Con la participación del área legal propia, así como de asesores legales externos, se construyeron los principales documentos del fondo, entre los cuales se destacan el reglamento y la adenda del compartimento, los cuales regulan la relación entre el gestor profesional, la sociedad administradora y los inversionistas, así como sus derechos y obligaciones en el Fondo Zuma. Dichos documentos fueron presentados junto con el Fondo a la Superintendencia Financiera de Colombia y radicados ante el área correspondiente de forma oficial en el mes de julio de 2021.

### Gobierno corporativo

En el mismo sentido se construyeron una serie de documentos de gobierno corporativo:

- Código de buen gobierno.
- Política anticorrupción y Código del Gestor de Activos.
- Manual Sagrilaft.
- Política de garantías.
- Política de inversión responsable.
- Manual de administración de conflictos de interés.
- Memorando de acuerdo de precios de transferencia.

Vale la pena resaltar la integración de un código de principios y conducta, de amplio reconocimiento internacional, que tiene como objetivo facilitar a terceros el conocimiento del compromiso en la defensa de los intereses de los inversionistas.

### Temas ASG (ambientales, sociales y de gobierno)

También se construyó una política de inversión con criterios ASG, como parte de los compromisos adquiridos al vincularnos a PRI (Principles for Responsible Investment), del cual somos parte desde el tercer trimestre de 2021 y donde ZFB Capital Partners establece los lineamientos que tendrá en cuenta en sus negociaciones y actuaciones en aspectos ambientales, sociales y de gobierno, con el ánimo de contar con inversiones rentables, sostenibles y confiables.

### Administración de conflictos de interés

Finalmente, se construyeron dos documentos enfocados en administrar los conflictos de interés y regular las relaciones entre las compañías del Grupo, en la medida en que estas serán las que construyan, desarrollen y/u operen los activos del fondo.

Todos estos documentos buscan, con diferentes enfoques, transmitir transparencia, veracidad, buenas prácticas y comportamiento empresarial responsable.



### 3. Definición de aliados estratégicos

Un tema muy relevante en la estructuración de un fondo como Zuma es la elección de esos aliados estratégicos que van a llevar a cabo funciones relevantes durante la vida del portafolio, como los asesores legales, la sociedad administradora, los asesores técnicos, la revisoría fiscal, el valorador independiente, entre otros.

Para cada una de esas selecciones se realizó un proceso riguroso y objetivo, buscando seleccionar compañías reconocidas en su sector y con experiencia específica en real estate y en fondos de inversión.

En ese sentido, Zuma trabajará con las siguientes firmas:



También hemos realizado acercamientos con algunos de los principales fondos de inversión inmobiliaria del país, con el objetivo de empezar a trabajar en la estrategia de salida del portafolio, así como con desarrolladores inmobiliarios regionales, con interés en el desarrollo de proyectos logísticos e industriales, con quienes hemos iniciado el análisis de posibles formas de asociación y/o esquemas de coinversión.

### 4. Lanzamiento

Previo al lanzamiento a medios de comunicación, que se realizó de manera presencial en octubre en el Hotel Hilton, se llevaron a cabo una serie de actividades de mercadeo, con el apoyo de agencias externas, principalmente en dos temas:

#### Definición de marca

- Presentación de concepto de campaña de comunicación - Zuma.
- Definición del Brand Book de Zuma.
- Construcción del key visual.



#### Página web

- Presentación del home y contenido de la página web de ZFB Capital Partners.
- Definición de perfil y contenido para el blog.
- Creación del portal para inversionistas

Una vez definidos estos temas, y con el apoyo de la agencia de comunicaciones Fabiola Morera, se realizó una rueda de prensa a la que asistieron 17 medios de comunicación, entre los que se destacan: "La República", "Portafolio", "Bloomberg", "Valora Analitik", "Primera Página", "Nuevo Siglo", entre otros.

En el mismo sentido se realizaron entrevistas para medios radiales como "Primera Página" y para televisión, "CM&".

El objetivo principal fue dar a conocer a la opinión pública esta nueva línea de negocio del Grupo, en concreto el Fondo de Capital Privado Zuma, y la orientación de los proyectos que se buscan desarrollar.

## 5. Fundraising

### Local

En el segundo semestre del año se inició el proceso de levantamiento de capital con inversionistas institucionales locales y se definió una base de 29 inversionistas potenciales, entre los que se destacan fondos de pensiones, aseguradoras, family offices y endowments.

Asimismo, se realizó una primera etapa de conocimiento, con una serie de reuniones con los departamentos de inversiones de estos potenciales inversionistas, para presentar las generalidades del fondo, del gestor profesional y la tesis de inversión, buscando medir el apetito inicial por el vehículo y el tipo de activo.

En esta primera etapa mostraron interés en el Fondo 18 potenciales inversionistas, con quienes se realizaron 32 reuniones, cumpliendo el objetivo planteado.

Durante el año 2022 se iniciarán los procesos de debida diligencia de los inversionistas potenciales realmente interesados.

### Internacional

En el campo internacional se contrató a la firma CBRE Capital Markets, para apoyar el levantamiento de capital con inversionistas internacionales, los cuales se pueden clasificar en dos grupos principales:

- Inversionistas institucionales e internacionales: fondos de capital privado, fondos soberanos de inversión, grupos hoteleros, REIT y fondos de pensiones.
- Inversionistas privados internacionales: Ultra High Net Worth Individuals y pequeñas corporaciones internacionales.

Sobre este tipo de inversionistas es importante resaltar que existen varios fondos inmobiliarios institucionales con enfoque exclusivo en propiedades en Latam, la mayoría localizados en Estados Unidos, Asia y Oriente Medio. Algunos ya tienen participaciones y están buscando nuevas oportunidades para ampliar o reestructurar sus portafolios.

De igual manera, en el último trimestre de 2021 se definió la base de inversionistas internacionales a contactar, así como el material de mercadeo a utilizar. Durante 2022 se realizarán las reuniones de entendimiento con este tipo de inversionistas.



## 6. Comité de inversiones

El Fondo Zuma cuenta con un Comité de Inversiones designado por el gestor profesional, quien es el responsable del análisis de inversión y desinversión, así como de fijar las políticas para la adquisición, manejo y liquidación de proyectos. Este es un órgano consultivo y asesor del gestor profesional que debe analizar y evaluar las inversiones en proyectos y, en general, atender cualquier solicitud que le haga el gestor profesional respecto a las inversiones y la política de inversión del fondo.



**Mauricio Toro Bridge**



**Alfonso Ocampo Gaviria**



**Fernando Concha Mendoza**



**Jorge Ignacio Ángel**



**Jaime Mantilla García**

### Acciones

- Dos reuniones, de manera informal, con el objetivo de actualizarlos sobre los avances en el proceso de estructuración del fondo y el pipeline de inversión.
- Se espera que la primera reunión oficial se realice el primer trimestre de 2022, buscando iniciar el análisis de las inversiones que se realizarán en el Fondo en el segundo semestre del año.

Este año 2022 presenta varios retos al proceso de levantamiento de capital, el principal a nivel político, por la incertidumbre generada con las elecciones de Congreso y Presidencia durante el primer semestre del año, lo cual dilata la toma de decisiones en general de la mayoría de inversionistas institucionales, pero particularmente los internacionales, que buscan estabilidad jurídica, fiscal y económica, así como reglas claras frente a la IED.

Incluso, ante este retador panorama, vemos un gran interés por parte de los inversionistas frente al tipo de activo y al gestor profesional, por lo cual esperamos finalizar los procesos de debida diligencia de forma exitosa con los inversionistas locales e internacionales, buscando cerrar compromisos de inversión y hacer los primeros llamados de capital durante la segunda mitad del año.

Esto permitirá avanzar en la incorporación en el portafolio de un primer activo estabilizado y generador de renta, así como avanzar en los urbanismos y desarrollos preliminares de los principales proyectos logísticos e industriales del fondo, con una expectativa de activos bajo administración cercana a los \$80.000 millones para el cierre del año.

Para finalizar, quisiera agradecer a los diferentes equipos de trabajo del Grupo ZFB, que nos apoyaron en los procesos de estructuración y debida diligencia, así como por su profesionalismo y compromiso en general durante este año, lo que nos permitió cumplir los objetivos planteados y dejar cimentadas las bases de crecimiento de los próximos años.



# JUNTA DIRECTIVA 2021



**Héctor Darío  
Jaramillo Velásquez**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Mónica Leticia  
Contreras Esper**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Luis Alberto  
Arango Escovar**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Carlos Alberto  
Sandoval Reyes**

Miembro Junta Directiva  
Suplente



**Juan Pablo  
Rivera Cabal**

Miembro Junta Directiva  
Principal



**Diego Fernando  
Rivera Lourido**

Miembro Junta Directiva  
Suplente

## INFORME FINANCIERO

El activo total de ZFB Capital Partners S.A.S. al cierre de 2021 presenta un saldo de \$196 millones. Respecto al año 2020 se ha generado una disminución de \$804 millones, esto es el (-80.41 %) producto de la utilización del capital de trabajo de la compañía en su etapa inicial.

El activo corriente asciende a la suma de \$196 millones, el cual se encuentra representado principalmente en las cuentas por cobrar a vinculados por valor de \$160 millones, anticipos y saldos a favor de impuestos por \$24 millones. El pasivo total asciende a la suma de \$83 millones, de los cuales el 100 % se encuentra clasificado en el corto plazo.

El pasivo se encuentra representado principalmente por \$59 millones en cuentas por pagar, retenciones en la fuente, retenciones y aportes de nómina; igualmente, el pasivo por beneficios a empleados asciende a \$24 millones.

El patrimonio de los accionistas suma un total de \$113 millones.

En 2021 la compañía no generó ingresos por actividades ordinarias, teniendo en cuenta que se creó en diciembre de 2020 y se tiene proyectado iniciar la generación de ingresos en el año 2022.

Los gastos operacionales de administración sumaron \$860 millones en el año 2021; el 67 % de estas erogaciones corresponde al gasto de personal, representado en salarios y demás prestaciones sociales y algunos otros como honorarios, seguros y gastos legales. Los gastos operacionales de ventas acumulan la suma de \$24 millones.

Los gastos no operacionales ascienden a la suma de \$3 millones, el 86 % de estas erogaciones corresponde al pago de gastos bancarios.



# INFORME CORPORATIVO

## RELACIONAMIENTO CON NUESTROS CLIENTES

**3** SALUD Y BIENESTAR



**8** TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



**17** ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



**5** IGUALDAD DE GÉNERO



El Grupo ZFB cuenta con 348 clientes corporativos, que pertenecen a diferentes sectores de la economía, a quienes prestamos nuestros servicios: operación de zonas francas y atención a usuarios calificados, consultorías, capacitaciones, servicios del Parque Zona Franca de Bogotá, construcción y arriendo, así como venta de inmuebles, entre otros.

Geográficamente están en Cundinamarca, con un 80 %; Cauca y Valle, 9 %; región Caribe, 4 %, y un 7 % en otras locaciones.



**120**

Logística



**19**

BPO, KPO  
ITO



**63**

Servicios  
empresariales



**30**

Comercio



**103**

Industria



**13**

Locales  
comerciales  
ZF Bogotá

## RESULTADOS DE ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN 2021

**198**

Clientes  
entrevistados

**80,8\***

Meta  
satisfacción clientes

**96,04 %**

Cumplimiento

\*Estándar regional para empresas de servicios.

### PRINCIPIO CORPORATIVO PRIORIDAD EN NUESTROS CLIENTES

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

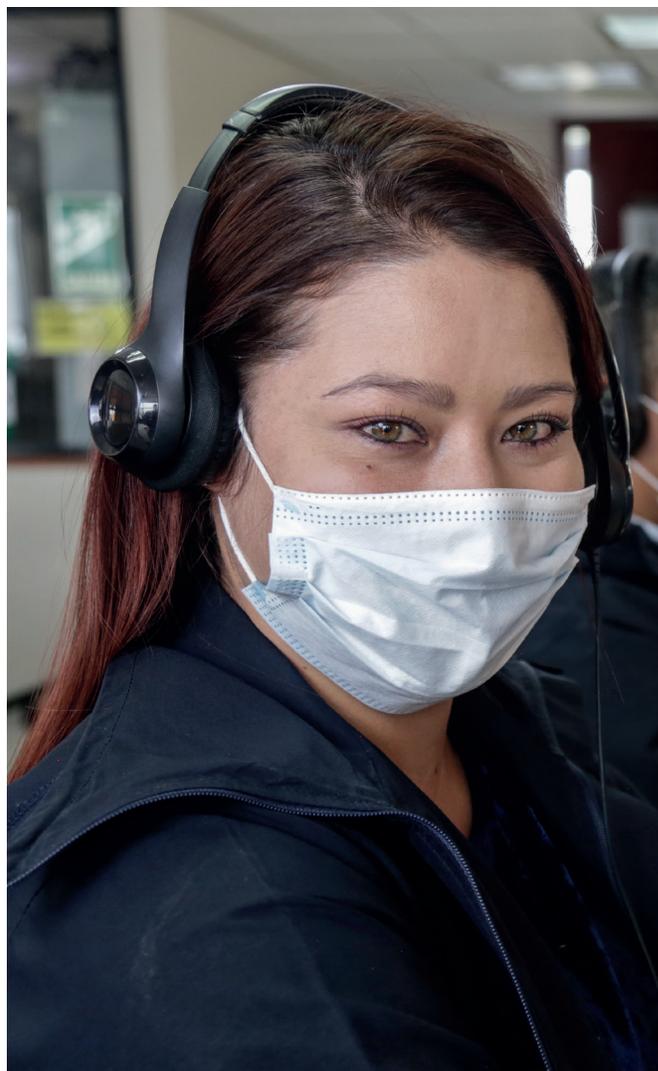


### PROYECTO OMNICANALIDAD

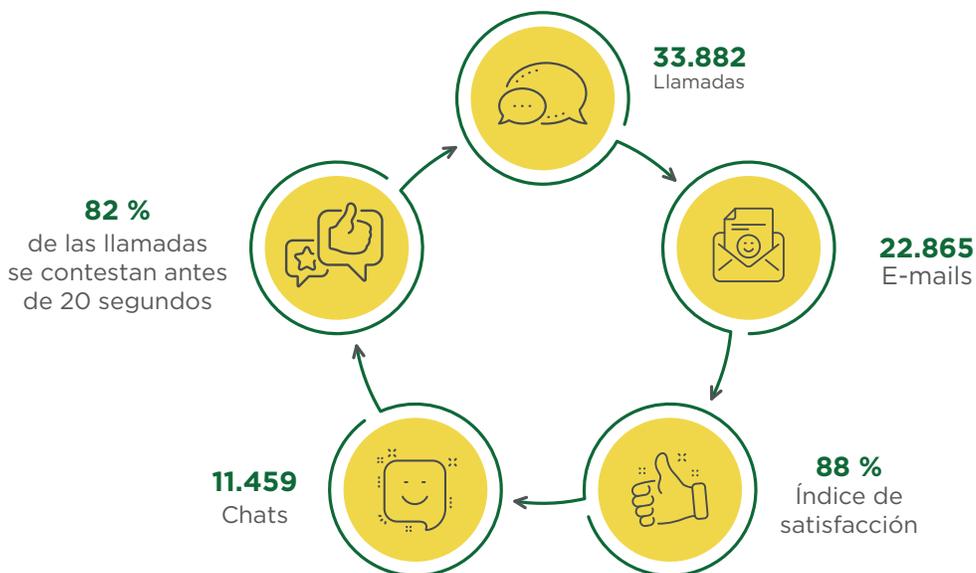
Durante 2021, como parte de nuestro objetivo permanente de mejorar la experiencia de los clientes del Grupo ZFB, emprendimos el proyecto de Omnicanalidad, que consistió en integrar llamadas, correos, chat y Whatsapp en una misma interfaz, lo que permitió centralizar la gestión de los clientes y mejorar la productividad y experiencia de los agentes de servicio, al no tener que usar diferentes plataformas en el desarrollo de sus funciones.

Los principales beneficios de este proyecto son:

- Mayor control de las interacciones entre el cliente y el agente de servicio, gracias al monitoreo en tiempo real y la posibilidad de evaluar cada servicio prestado.
- Contar con un único repositorio de información de las diferentes interacciones de los clientes, permitiendo la trazabilidad de los servicios para el cumplimiento de los ANS.
- Automatizar los procesos repetitivos que se ejecutan manualmente en el Centro de Gestión, a través de chatbots, y disminuir el tiempo en la generación de informes.
- Realizar una evaluación constante de la operación, priorizando servicios acordes con el volumen, franja horaria, capacidad del equipo y experiencia del agente, ampliando la capacidad de respuesta del Centro de Gestión.



## NUESTRO CENTRO DE GESTIÓN EN NÚMEROS - 2021



## MARCA Y COMUNICACIONES

Durante 2021 realizamos diferentes actividades enfocadas a posicionar la marca “Grupo ZFB” y las de cada una de las compañías que lo integran, buscando una mayor interacción con el mercado, nuestras audiencias de interés, nuestros segmentos potenciales y, desde luego, nuestros clientes actuales.

### NUESTRA PRESENCIA EN 2021



## RED DE USUARIOS FRANCAMENTE RESPONSABLES

Las acciones desarrolladas con la red de usuarios durante el año se enfocaron en tres temáticas, las cuales fueron priorizadas por las empresas y se ejecutaron a través de tres frentes:

**3** SALUD Y BIENESTAR



**8** TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



**5** IGUALDAD DE GÉNERO



### TEMÁTICAS

1. Salud y seguridad en el trabajo.
2. Asuntos laborales y sociales - RRHH.
3. Responsabilidad social empresarial.

### ALCANCE

**171** Empresas activas | **27** Actividades en el año | **813** Participantes

(Participantes de 24 ciudades/municipios)

Adicionalmente desarrollamos actividades coyunturales relacionadas con la pandemia originada por el covid-19 y la reactivación económica.

## 1. ACCIONES FRENTE A LA PREVENCIÓN DEL COVID-19

Bajo la premisa de reducir los casos de contagio se llevaron a cabo dos jornadas de salud, a través de las cuales se tomaron pruebas, se vacunó contra el covid-19 y se sensibilizó frente al autocuidado, así como a los hábitos alimenticios saludables, acercando esta oferta gratuita de la Secretaría Distrital de Salud a la comunidad en general de la Zona Franca de Bogotá, sus trabajadores y familiares.

### Jornadas de salud

**115**

Participantes

Instalación del punto  
"Cúdate y sé feliz"



Pruebas de covid-19



Sensibilización



Control talla y peso, y hábitos saludables

### Jornada de vacunación contra covid-19



**464**

Personas vacunadas



**432**

Adultos



**32**

Menores de edad



**55 %**  
1a. dosis



**27 %**  
2a. dosis



**18 %**  
Refuerzo



**83 %**  
Trabajadores de ZFB

## 2. REACTIVACIÓN ECONÓMICA: IDENTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS DE EMPRESAS

Con el ánimo de identificar y entender las expectativas de las empresas en el proceso de reactivación económica se realizó una encuesta a 88 empresas que, en sintonía con una realizada a los jóvenes del área de influencia, donde se buscaba identificar sus retos y oportunidades, dio como resultado la consolidación de un ciclo de formación orientado a líderes de recursos humanos.



### RUTA DE APRENDIZAJE GESTIONADA



Programa a cargo de **Manpower Group**  
Total participantes: **37**



## RELACIONAMIENTO CON LA COMUNIDAD

### CICLO DE FORMACIÓN DE LÍDERES COMUNITARIOS

138 participantes

Temas trabajados

- Habilidades blandas.
- Lidero mi vida y las de los demás.
- Innovación y creatividad.
- Gestión del cambio.
- Otros temas de interés..

### CAMPAÑA SOCIAL "TU ÚTIL ES ÚTIL"

195 kits escolares

Entregados a niños en condición de vulnerabilidad del Centro Amar, de las localidades de Fontibón y Engativá.

### ZONA DE ENLACE: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Fortalecer a los micro y pequeños empresarios de nuestra área de influencia.

- Fortalecimiento de emprendimiento no formal: 48 personas certificadas en cursos como marketing digital, plan de mercadeo y redes sociales.
- Fortalecimiento de micro y pequeños empresarios: 12 empresarios en el programa de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Se lanzó la 4a. edición del Directorio Empresarial Zona de Enlace.

## TRABAJO DECENTE, NUEVAS OPORTUNIDADES Y EDUCACIÓN

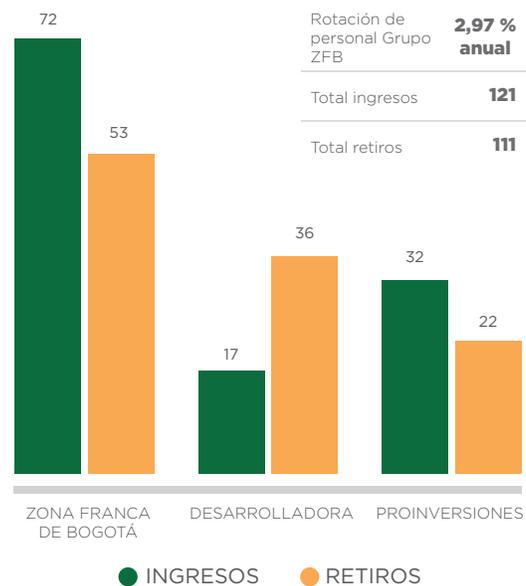
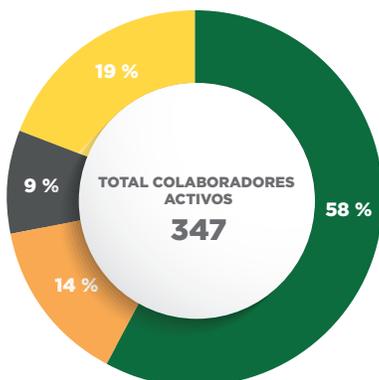
### PLANTA ACTUAL DE COLABORADORES

El Grupo ZFB cuenta con 347 colaboradores activos a nivel nacional. Un aumento de 20 personas más que en 2020.

**8** TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



**10** REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



Se continúa trabajando con el programa de transformación cultural, a través de los siguientes pilares:



## SOMOS CONEXIÓN

Atraer y mantener el mejor talento humano en el Grupo ZFB, a través de acciones de crecimiento, reconocimiento y balance entre vida laboral y familiar, generando compromiso con los objetivos organizacionales, mejoramiento en la calidad de vida e integralidad en el desarrollo de las personas.

### BIENESTAR

- 25 actividades para colaboradores y sus familias.
- Sesiones trimestrales de “Cómo vamos”: espacio de comunicación directa de la presidencia y gerencias generales con los colaboradores.
- 1.078 comunicados con información interna referente a la pandemia, seguridad y salud en el trabajo, seguridad de la información, bienestar y el programa “Estamos contigo”, entre otros.

### RECONOCIMIENTOS

Dentro del programa de reconocimientos del Grupo ZFB, compañeros y líderes reconocieron a 45 colaboradores y tres áreas de la organización por sobresalir en alguno de los principios organizacionales: compromiso, integridad, prioridad en nuestros clientes, gestión innovadora y relaciones sostenibles.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SGSST)

- Evaluación general del sistema, según la Resolución 0312 de 2019 para 2021:

99 % de cumplimiento.

Se realizaron las actividades correspondientes al sistema: vacunamos a 251 colaboradores y 83 familiares, y mantuvimos el cumplimiento al 100 % del programa de riesgo psicosocial a través del programa “Estamos contigo”, desarrollando actividades de comunicación constante con todos los colaboradores del Grupo y apoyo a sus familias. Adicionalmente, llevamos a cabo el programa de medicina preventiva en el trabajo, por medio del control del riesgo ergonómico.





## SOMOS FUTURO

Generar el crecimiento del talento humano del Grupo ZFB, mediante la formación, entrenamiento y desarrollo de habilidades, competencias y capacidades, logrando preparar al equipo humano frente a los retos actuales y futuros de la organización.

- 109 capacitaciones realizadas.
- 1.484 asistencias.
- Cobertura de capacitaciones del 100 %.
- Eficacia del 84 %.

Mantuvimos un modelo de formación virtual, a través del programa ZFB School, enfocándonos en siete ejes fundamentales: transformación digital, competencias, formación en zonas francas, seguridad y salud en el trabajo, riesgo psicosocial, sistemas integrados de gestión y Sagrilift. Asimismo, se realizó la formación para la creación del plan de desarrollo de cada uno de los colaboradores del Grupo ZFB.



## SOMOS MEJORES

Garantizar el funcionamiento de los sistemas de gestión y de los procesos en el interior del Grupo ZFB, a través del mejoramiento continuo, con el fin de generar eficiencia, producir gestión del conocimiento y prevenir el riesgo cumpliendo con los objetivos estratégicos del Grupo.

- Fortalecimiento de los controles internos al Sistema de Gestión ISO 9001 y BASC.
- Cumplimiento del 84 % del programa de auditorías internas para garantizar la eficacia de nuestro sistema de gestión. Nueve procesos pendientes se auditarán el primer bimestre de 2022.



## SOMOS RETO

Garantizar el funcionamiento de los sistemas de gestión y de los procesos en el interior del Grupo ZFB, a través del mejoramiento continuo, con el fin de generar eficiencia, producir gestión del conocimiento y prevenir el riesgo cumpliendo con los objetivos estratégicos del Grupo.

- Automatización de procesos con la implementación de RPA (automatización robótica de procesos), en el área de Desarrollo Organizacional, con el fin de disminuir tiempos y optimizar procesos.
- Implementación del modelo híbrido de trabajo, desde noviembre de 2021, con presencialidad (martes, miércoles y jueves) y con la virtualidad (lunes y viernes).
- Uso de la plataforma Muraby, para seguimiento y control de contagios por covid-19.

## PROGRAMAS PARA LAS EMPRESAS DEL PARQUE

### EMPLEO

Como parte de las acciones para reactivar la dinámica productiva de las empresas, la agencia de empleo de la Fundación ZFB estuvo en contacto con los usuarios para apoyar la divulgación de las ofertas laborales a través del portal [www.trabajaenzonafrancabogota.com](http://www.trabajaenzonafrancabogota.com), logrando la ubicación de 214 personas.

### FERIA VIRTUAL

- Se realizó la habitual feria de empleo, con ofertas laborales de las empresas usuarias de Zona Franca de Bogotá.
- Participación en un proceso de sistematización de la experiencia con APC Colombia, por el reconocimiento obtenido gracias a la iniciativa “ZFB diversa e incluyente”.

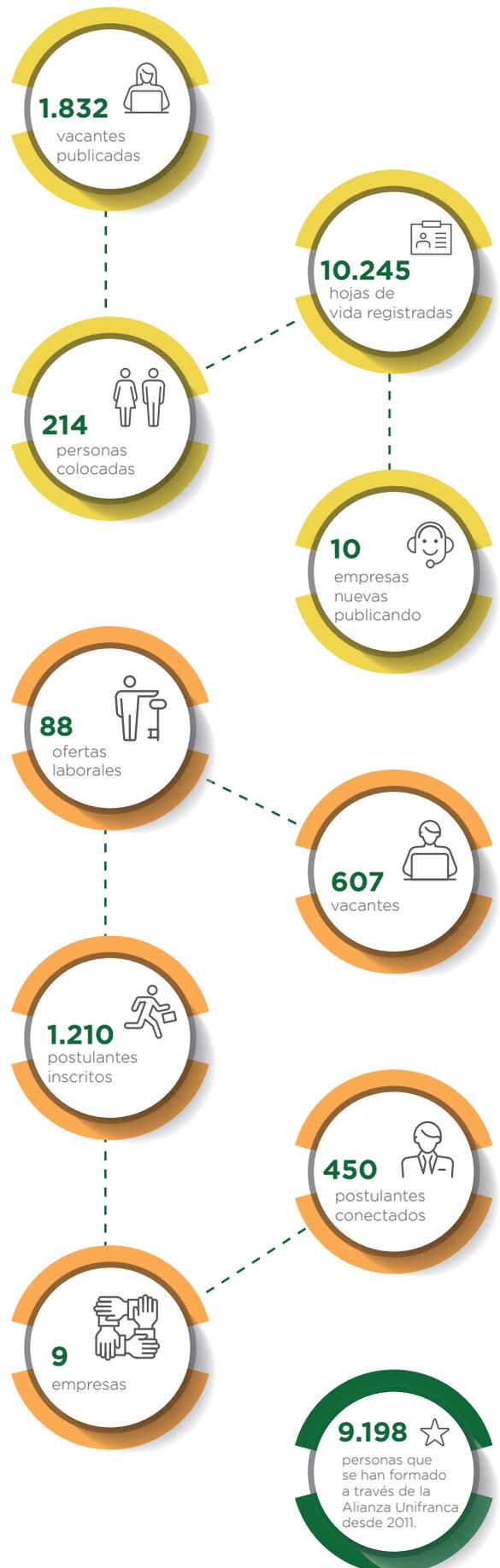
### EDUCACIÓN: ALIANZA EDUCATIVA UNIFRANCA

**4** EDUCACIÓN DE CALIDAD



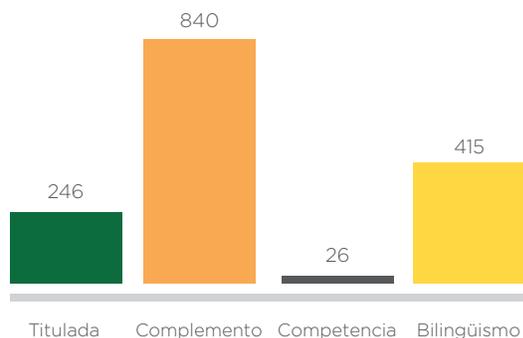
Durante 2021, los programas de capacitación se llevaron a cabo de manera virtual, lo que permitió aumentar en 20 % el número de personas capacitadas.

Adicionalmente, el convenio con el Sena se renovó por cinco años más.



## RESULTADOS 2021

Durante 2021 se renovó el convenio con el Sena y se compartió a las empresas el cronograma de formación anual.



## 115 empresas

participaron en la alianza durante 2021



8

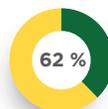
ZF Especiales



107

empresas usuarias

**1.527** personas se formaron durante el año 2021 cumpliendo el 98 % de la meta propuesta



son trabajadores de las empresas usuarias de ZFB



son residentes de la comunidad aledaña



son trabajadores de Zonas Francas Especiales

### ZFB BILINGÜE

- 415 personas capacitadas. Aumento del 42 % respecto al año anterior.
- Beneficiarios: 78 % trabajadores de empresas usuarias, 20 % familiares o residentes de localidades de influencia y 2 % Zonas Francas Especiales.
- Inicio convenio AZFA-Open English con 10 personas en formación.

### NUEVA ESTRATEGIA UNIFRANCA

Se realizó un estudio con 52 empresas, con el ánimo de identificar las necesidades de capacitación y formación más apremiantes por sector productivo. El resultado de este será la base para plantear la nueva estrategia de la alianza Unifranca a partir de 2022.



## INNOVACIÓN Y NUEVOS PROYECTOS

En 2021 se gestionaron recursos, mecanismos y aliados estratégicos claves para dar continuidad al programa de transformación digital y la gestión de proyectos en distintas áreas, para fortalecer la presencia del Grupo ZFB como actor fundamental del ecosistema de innovación en la región.

9 INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN E  
INFRAESTRUCTURA



### INNOVACIÓN EN EVOLUCIÓN

- Reconocimiento a la Zona Franca de Bogotá en el puesto N° 25, dentro de las 30 compañías líderes en innovación abierta en Colombia, del Ranking 100 Open Startups, liderado por 100 open startup (plataforma líder en Brasil) y Connect Bogotá Región, gracias a la visión y el liderazgo en proyectos en los que se contó con la participación de startups colombianas.
- Reconocimiento a la Zona Franca de Bogotá, en el Ranking de Innovación Empresarial, liderado por la Andi y la revista "Dinero", en el que ocupó el lugar 222 de 324 empresas participantes, que en conjunto aportan el 43 % de PIB nacional.

Una vez superada la etapa de supervisión por parte de la Universidad Piloto en el primer trimestre de 2022, esperamos recibir nuevamente los beneficios de deducción y descuento en renta.

### BENEFICIOS POR INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

El proyecto "Automatización del proceso de modificación de áreas de las bodegas del grupo empresarial ZFB", presentado ante Colciencias en 2020, habilitó al Grupo ZFB para obtener un beneficio tributario en 2021 de \$850 millones entre deducción y descuento de renta distribuido entre las compañías ZFB UO, Desarrolladora de Zonas Francas y Proinversiones.

Para 2021, y por tercera ocasión, el Grupo ZFB participó en la convocatoria de proyectos ante el Minciencias con el proyecto sombrilla denominado: "Optimización del proceso logístico de la Zona Franca Bogotá, a través de la implementación de tecnologías 4.0 y estrategias de omnicanalidad que permitan mejorar la experiencia de usuario de los clientes (usuarios calificados)", que agrupó 17 subproyectos principalmente de tecnología y que representó una inversión de \$2.465 millones. Su aprobación, notificada el 17 de diciembre de 2021, obtuvo un puntaje adicional por incluir tecnologías de la industria 4.0, que permiten la integración vertical de sistemas de producción inteligentes e integración horizontal a través de redes globales de valor mediante el uso de tecnologías como internet de las cosas (IoT), análisis big data, computación en la nube, robots autónomos y logística 4.0.



## INCURSIÓN EN LA INDUSTRIA 4.0

En el año 2021 se culminó junto a LEITAT Managing Technologies el estudio de prefactibilidad “Implantación de una incubadora de alta tecnología de impresión 3D en la Zona Franca de Bogotá”, iniciativa incluida en el listado de proyectos a financiar por el Sistema General de Regalías, que finalmente contó con la aprobación de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Con el ánimo de integrar otras tecnologías, junto a la Secretaría de Desarrollo Económico y la Pontificia Universidad Javeriana, se postuló a la convocatoria SGR 13 del Minciencias el proyecto “Implementación de un modelo de transferencia de tecnología de industria 4.0 con énfasis en manufactura aditiva (3D) e Internet of Things (IoT) para empresas del sector industrial de la ciudad de Bogotá”, inversión que se estima en \$6.287 millones.

El proyecto superó las dos etapas de evaluación previstas para el año 2021, siendo uno de los dos proyectos más destacados entre los 14 presentados en la ciudad de Bogotá, situación que motiva a seguir adelante con esta iniciativa en 2022, que sin duda beneficiará empresas del tejido empresarial de Bogotá y al Grupo ZFB.



## PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES

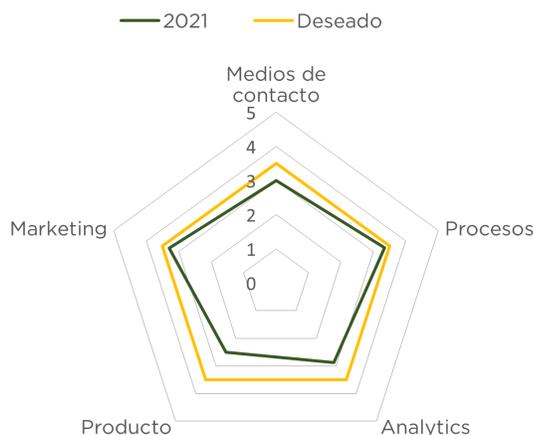
En materia de nuevos proyectos, con la expedición del Decreto 278 de 2021 y la puesta en marcha del Fondo Inmobiliario, se concentraron los esfuerzos en los proyectos de adición de Zona Franca y Parque Industrial, proyectos transversales que permitirán ampliar la oferta de valor de las diferentes empresas del Grupo ZFB dentro y fuera del régimen de zonas francas, atraer inversionistas y atender las necesidades de clientes nacionales e internacionales de sectores industriales, logísticos y tecnológicos, así como las actividades orientadas al comercio electrónico.

Es por esto que en el año 2021 se intensificaron las actividades de búsqueda, análisis y negociación de las potenciales ubicaciones en municipios colindantes a Bogotá, dando como resultado la identificación de dos ubicaciones en la sabana occidente, sobre las cuales se avanzó en la formulación de acuerdos de negocio, que se esperan materializar en el primer trimestre de 2022.



## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En 2021, el Grupo ZFB alcanzó un 61 % de madurez digital, gracias a la continuidad de su programa de Transformación digital, que además aportó al plan de continuidad de negocio, soportando las necesidades de la operación durante la pandemia provocada por el covid-19 y los paros de los meses de abril y mayo.



### PROYECTOS DESARROLLADOS

En el marco del programa de Transformación digital, y con la participación de las áreas de negocio y transversales, en 2021 se iniciaron 24 proyectos tecnológicos para el Grupo ZFB, entre los cuales se destacan:

#### 1. Nuevos modelos de negocio

- Integración técnica y modelo de negocio de la alianza con el WMS SwiftCount (Software de gestión de bodegas).
- Integración técnica y modelo de negocio de la alianza con Open Tecnología para la asistencia en elaboración de declaraciones de importación/DIM.
- Diseño técnico de la operación de e-commerce desde ZFB (pendiente la reglamentación por parte de la DIAN).

#### 2. Excelencia operativa

- Sistematización Sagrilaft.
- Diversificación del centro integral de servicios.
- Omnicanalidad del centro de gestión.
- Automatización del área financiera con RPA.

#### 3. Analytics y BI

- Tableros de comercio exterior y operaciones.
- Inclusión de fuente DIAN (importaciones y exportaciones).

#### 4. Parque Zona Franca de Bogotá

- Diseño y prueba de concepto de carnetización digital.
- Diseño de Zona Franca a un Clic – Front digital de servicios.

#### 5. Construcciones

- Evaluación de SIESA Projects.
- Evaluación repositorio documental para obras.

#### 6. Comercial

- Recorridos virtuales.
- Módulo de mantenimiento y control de activos inmobiliarios en SoftExpert.

#### 7. Cultura digital

En conjunto con las áreas de Innovación y Desarrollo organizacional, y con participación de los líderes de equipos del Grupo ZFB, se realizaron actividades encaminadas al fortalecimiento de la cultura digital y de innovación:

- Ejecución de la fase de diagnóstico del programa de generación de innovación y cultura digital con Connect Bogotá Región.
- Capacitaciones en seguridad de la información.
- Capacitaciones en aprovechamiento de herramientas digitales y de colaboración.
- Capacitación para el equipo de TI en integración de aplicaciones y diseño de apps.
- Participación en eventos de emprendimiento.

## MOVILIDAD

**8** TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



**11** CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



**12** PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



Las acciones de movilidad que se desarrollaron durante el año 2021 con las empresas se encaminaron en:

1. La formación y capacitación de los equipos de trabajo en los PESV (planes empresariales de seguridad vial).
2. La conformación del comité de seguridad vial.



empresas participaron en espacios de capacitación y campañas



empresas registradas en el comité de movilidad



espacios de formación



personas participaron en campañas de seguridad vial



empresas cuentan con PESV



empresas en más de tres actividades

3. Jornadas de marcación de bicis con el apoyo de la Secretaría de Movilidad. El 70 % corresponde a colaboradores de empresas del parque y el 30 % a transeúntes, lo que ayuda a contribuir la disminución de su hurto y apoyar a los ciclistas en la recuperación de estas en caso de robo o pérdida.

## MARCACIÓN DE BICIS



**7**  
Jornadas

**221**  
Beneficiarios

En términos de gestión con el Distrito, se destacan las siguientes acciones:

1. Estudio de movilidad de la calle 13, en alianza con la Andi y la Universidad de la Sabana, que sirvió de soporte para:

- Viabilidad de la obra de ampliación de la calle 13.
- Comentarios a la propuesta de POT presentada por la administración distrital.
- Mesa de trabajo con la Secretaría de Movilidad para gestionar las diferentes recomendaciones. Proceso en curso para el año 2022.

2. Participación activa en la Mesa Técnica de Infraestructura de la Alianza Logística Regional para visibilizar las necesidades y prioridades que debe tener el proyecto del Borde Occidental en cabeza del IDU.

3. Participación en las mesas de la Andi para gestionar los apoyos requeridos para mantener el Transmilenio y la necesidad de ver la calle 13 como corredor estratégico del país.

4. Participación y coordinación con la Secretaría de Movilidad en la Mesa Local de Movilidad para evidenciar problemas de movilidad en la UPZ Zona Franca y gestionar articulación interinstitucional. Actualmente se cuenta con el apoyo directo del alcalde local.



Una vez aprobado el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sagrilaft) del Grupo ZFB en 2021, el grupo de la Secretaría Técnica, especialmente el oficial de cumplimiento designado, realizó la actualización de manuales, procedimientos, formatos, matrices de riesgo, además del proceso de debida diligencia con todos los asociados de negocio del Grupo ZFB.

### DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN NORMATIVA

Durante 2021 se expidieron tres (3) circulares a las empresas usuarias, relacionadas con:

- La política de Supervisión del Régimen de Autocontrol y Gestión de Riesgo Integral para el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- Las empresas que están obligadas a cumplir con un Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sagrilaft).
- Realización de encuesta de gestión del riesgo, lavado de activos y financiación del terrorismo.

Por último, realizamos los respectivos reportes ante la UIAF, que nos ha acompañado junto con la Superintendencia de Sociedades, en todo lo concerniente al lavado de activos y financiación del terrorismo (tipologías, buenas prácticas de los reportes de operaciones sospechosas (ROS), política de riesgo integral y riesgo de soborno.



Con la llegada al Grupo ZFB del gestor profesional ZFB Capital Partners se evidencia la necesidad de fortalecer y gestionar los asuntos sociales, ambientales y de gobernanza que afecten las nuevas inversiones del Fondo. En ese sentido, se lograron avances importantes en este propósito durante 2021, que complementan muy bien las acciones que se venían gestionando en la estrategia de responsabilidad social, de buenas prácticas de construcción y las buenas dinámicas en el ámbito laboral del Grupo ZFB.

Se resaltan los siguientes avances:

### **POLÍTICA DE INVERSIÓN RESPONSABLE**

ZFB Capital Partners, consciente de que la generación de valor para sus inversionistas requiere una oferta confiable y sostenible, creó su política de inversión responsable en octubre de 2021, que complementa la política de inversión de los fondos gestionados y con la cual busca orientar las decisiones de inversión y brindar un marco de referencia para la gestión de los activos por parte del gestor profesional y sus aliados de negocio. La política de inversión responsable de ZFB Capital Partners se alinea con las políticas que en asuntos ASG ha desarrollado el Grupo ZFB.

### **ADHESIÓN A LA INICIATIVA GLOBAL: PRI**

ZFB Capital Partners se adhirió en el mes de julio de 2021 a esta iniciativa, que por sus siglas define los principios de inversión responsable, desarrollados por inversores para inversores. PRI trabaja con su red internacional de firmantes para poner en práctica los seis principios de inversión responsable. Su objetivo es comprender las implicaciones de inversión de asuntos ambientales, sociales y de gobierno (ASG). Los seis principios de inversión responsable son un conjunto voluntario y ambicioso de principios de inversión que ofrecen un menú de acciones posibles para incorporar asuntos ASG a la práctica de inversión. Al implantarlos, los firmantes contribuyen a desarrollar un sistema financiero global más sostenible.



## GOBERNANZA DE LOS ASUNTOS ASG DEL GRUPO ZFB

En el año 2021, el Grupo ZFB definió dos instancias para gestionar los asuntos ASG:

**1.** Creó el Comité de Asuntos ASG, conformado por cinco miembros: el presidente del Grupo ZFB, los gerentes generales de las sociedades Zona Franca de Bogotá S.A., Desarrolladora de Zonas Francas S.A., Construcciones en Zonas Francas S.A.S. y el CIO de ZFB Capital Partners S.A.S., a quienes bajo reglamento de gobierno corresponderá velar por la promoción, integridad y cabal cumplimiento de las disposiciones de esta política de inversión responsable y la definición de las directrices que en asuntos ASG el Grupo ZFB asuma en adelante.

**2.** Creó el Equipo de Gestión - Asuntos ASG, conformado por nueve miembros: el CIO de ZFB

Capital Partners, el director de inversiones de Capital Partners, la directora de la Fundación ZFB, las gerentes jurídico y financiero del Grupo ZFB, las subgerentes de desarrollo organizacional y del área de mercadeo, los representantes delegados de construcciones y del área comercial del Grupo ZFB, responsables de adelantar con sus áreas las acciones de gestión de riesgo y la debida diligencia y demás lineamientos de inversión responsable del fondo y de la conducta empresarial responsable del Grupo ZFB.

### AVANCES DEL PLAN DE ACCIÓN

Estas acciones han permitido identificar aquellos temas que deben ser gestionados por el Grupo ZFB para lograr el impacto en sus nuevos proyectos.

## COORDINACIÓN Y GESTIÓN ANTICORRUPCIÓN Y DD. HH.



## 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								
SAGRILIFT										X
INNOVACIÓN Y NUEVOS PROYECTOS						X				
TRANSFORMACIÓN DIGITAL							X			
MOVILIDAD				X			X	X		











# ZONA FRANCA DE BOGOTÁ

## INFORME DE GESTIÓN **2021**

ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2022

Bogotá, D.C.: +57 601 404 66 44

[info@grupozfb.com](mailto:info@grupozfb.com)

Carrera 106 # 15A - 25

[www.grupozfb.com](http://www.grupozfb.com)