



INFORME DE GESTIÓN 2025

CARTA A LOS ACCIONISTAS

Estimados Accionistas:

Asumo el honor de dirigirme a ustedes por primera vez como Gerente General en un año de profunda significancia para Acciones y Valores. El 2025 no solo representó un periodo de adaptación ante un entorno económico exigente, sino que marcó un hito histórico en nuestra gobernanza: el retiro de Rafael Aparicio, quien durante cinco décadas ayudó a construir la historia de esta firma. Mi gestión nace con el firme propósito de honrar ese legado de confianza, evolucionando nuestra estructura hacia una organización ágil, tecnológica, escalable y preparada para los retos de las nuevas generaciones.

El ejercicio 2025 fue, sin duda, un año lleno de muchos retos. La volatilidad macroeconómica, cambios en el consumidor financiero y la irrupción de nuevos competidores incidieron en los resultados financieros de la firma, los cuales mostraron una contracción frente a años anteriores. Ante este escenario, hemos priorizado la eficiencia operativa y la protección del patrimonio de nuestros clientes.

Sin embargo, los cimientos para el crecimiento están puestos por lo tanto hay razones para ser optimistas en los años que vienen. Hemos logrado avances que son fundamentales para nuestra competitividad futura. Fuimos la primera sociedad comisionista en integrarse al sistema de pagos inmediatos Bre-B. Esta apuesta permitirá acercar nuestro negocio bursátil y de remesas a los pagos inmediatos. Hoy, somos pioneros en el negocio de remesas permitiendo que un giro del exterior sea abonado en segundos a una "llave", transformando la experiencia de nuestros clientes.

En nuestro negocio bursátil nos hemos convertido en líderes en la democratización de inversiones, generando una verdadera inclusión financiera en Colombia. Hoy tenemos clientes invirtiendo desde más de 229 municipios haciendo más de 1 millón de transacciones en el año. Hemos logrado desarrollar un modelo digital cada día más robusto y escalable, facilitando el acceso al mercado de capitales a miles de colombianos.

Al mirar hacia el 2026, mantendremos una postura de prudencia estratégica. Somos conscientes de que los retos macroeconómicos y la incertidumbre política seguirán presentes en el horizonte. Por ello, nuestro enfoque para el próximo año será capitalizar las inversiones tecnológicas realizadas, para expandir nuestros márgenes y fortalecer la cercanía con nuestros clientes. La firma del futuro que estamos diseñando es aquella que sabe navegar la incertidumbre con la solidez de su historia y la velocidad de la innovación.

Agradezco a la Junta Directiva, a nuestros colaboradores por su incansable compromiso en este año de cambios, y a ustedes, accionistas, por su confianza en esta nueva etapa.

Luis Felipe Aparicio

Gerente General

1. ESTRATÉGIA Y ENTORNO

Contexto Global: La Resiliencia en un Entorno de Tasas Restrictivas

El año 2025 será recordado como el periodo en el que la economía mundial desafió los pronósticos de recesión, aunque a costa de un crecimiento moderado y heterogéneo. A nivel agregado, el PIB global experimentó una desaceleración, pasando de un 3.3% en 2024 a un **3.0% en 2025**. Esta pérdida de dinamismo no fue casual; respondió a una recalibración de las cadenas de suministro globales ante el resurgimiento de políticas proteccionistas lideradas por EE.UU. y tensiones comerciales que reconfiguraron el flujo de capitales.

Estados Unidos y el Dilema del Consumo:

El motor principal de la economía global, Estados Unidos, proyectó un crecimiento real del **1.9%**. Sin embargo, este crecimiento tuvo una naturaleza táctica: el consumo y la inversión se aceleraron en el primer semestre como una reacción defensiva ante la expectativa de aranceles más altos bajo la administración Trump. No obstante, hacia el cierre del año, esta euforia se enfrió. La confianza del consumidor se vio afectada por una inflación que, aunque en descenso, mostró una persistencia incómoda, cerrando el año globalmente en un **4.1%**.

El giro de la Reserva Federal (Fed), que recortó tipos hasta situarlos en un rango de **3.50%-3.75%**, no fue suficiente para eliminar la volatilidad en los mercados de deuda a medida que el Banrep se mantuvo sin movimientos en este periodo. La renta fija global vivió un año de "reajuste de expectativas", donde el costo del capital se mantuvo elevado en términos reales, limitando los márgenes de maniobra para las tesorerías y obligando tras la volatilidad a una gestión de riesgos mucho más defensiva.

China y el Desafío de la Oferta:

Por otro lado, la expansión del **5% de China** estuvo marcada por un fenómeno de "adelantamiento de exportaciones". Las empresas chinas saturaron mercados internacionales antes de la entrada en vigor de nuevas restricciones migratorias y arancelarias en Occidente. Este efecto

se agotó hacia el cuarto trimestre, dejando un entorno de sobreoferta que presionó los precios de las materias primas, incluyendo el petróleo, factor crítico para la balanza comercial colombiana.

Colombia 2025: La Paradoja de la Fortaleza Fiscal y Cambiaria

En el ámbito local, Colombia navegó un año de contrastes profundos. El crecimiento del PIB se estimó en un **2.6%**, una cifra que, aunque modesta, oculta una dinámica sectorial divergente y débil (sólo el agro y el comercio pudieron superar el promedio de crecimiento nacional) que afectó directamente nuestra operación de mercado masivo y bursátil.

La Paradoja del Peso Colombiano (USD/COP):

Uno de los fenómenos más disruptivos para nuestro modelo de negocio fue la fortaleza atípica del peso. El COP que osciló entre **\$4.400 y \$3.690** durante el año mantuvo una tendencia bajista, impulsado no por un fortalecimiento de la productividad nacional, sino por una debilidad estructural del dólar a nivel global y a factores transitorios y fiscales. Las monetizaciones masivas del Gobierno para financiar el déficit y un flujo de remesas que superó el nivel récord de los US\$13 mil millones en el año, crearon una sobreoferta de divisas.

Esta "apreciación atípica" tuvo un efecto de doble filo:

- 1. En Inversiones:** Favoreció el apetito por activos locales, al eliminar el miedo a una devaluación descontrolada.
- 2. En Mercado Masivo:** El receptor de remesas vio disminuido su poder adquisitivo real en pesos. Para una firma como la nuestra, esto significó que, a pesar de mover volúmenes altos de dólares, el valor transaccional en moneda local y los márgenes asociados se vieron presionados, exigiendo una revisión de la sostenibilidad de nuestras redes físicas.

Riesgo Fiscal y Tasas de Interés:

A pesar de la desaceleración, la inflación en Colombia se mostró resiliente, cerrando cerca del **5.10%**. Esta rigidez obligó al Banco de la República a mantener una tasa de política monetaria restrictiva en el **9.25%** casi todo el año. El mercado de deuda pública (TES) reflejó esta tensión; las primas de riesgo (CDS) se mantuvieron elevadas debido a

un déficit fiscal proyectado en el 7.0% del PIB. Para nuestra mesa de Posición Propia, esto se tradujo en un mercado de renta fija "complejo" y altamente sensible, donde la generación de utilidades por valoración de portafolios propios fue considerablemente más difícil que en otros años.

El Despertar de la Renta Variable: El Motor de la Huella Digital

En medio de las dificultades de la renta fija, el 2025 fue el año del "renacimiento" para el mercado accionario colombiano. Tras años de rezago, el **MSCI COLCAP** inició una senda de recuperación fundamentada en activos con bajas valoraciones que resultaron imposibles de ignorar para los inversionistas institucionales y, sobre todo, para el segmento *retail*.

Esta coyuntura fue el viento de cola que impulsó nuestra estrategia de **Inversiones Digitales**. La consolidación de **Trii** como el vehículo preferido para el acceso democrático a la bolsa permitió que Acciones & Valores capturara una cuota de mercado sin precedentes. No se trató solo de un entorno favorable; fue la convergencia entre un mercado que ofrecía oportunidades en sectores como energía y banca (GEB, Cibest, Davivienda) y nuestra infraestructura tecnológica lista para procesar ese volumen de operaciones. Este despertar de la Renta Variable es lo que permitió que productos como el **FIC Dinámico** y los perfiles de **Accicuentas** dupliquen sus activos bajo administración, compensando la debilidad de otros rubros de ingresos tradicionales.

Mercado Masivo y Remesas: Resiliencia en una Era de Cambios

El análisis del entorno de remesas es fundamental para entender nuestra hoja de ruta. Durante 2025, Latinoamérica recibió **USD 174,400 millones**, un crecimiento del 7.3%. Colombia, en particular, mostró una dinámica excepcional con un crecimiento del **11%**, consolidando flujos mensuales superiores a los **USD 1,000 millones por mes**.

Sin embargo, el entorno operativo se tornó hostil para los modelos

tradicionales:

- **Factores Externos:** El aumento de las horas extra y el esfuerzo del migrante en EE.UU. para compensar la inflación en ese país, mantuvo el flujo, pero el endurecimiento de las políticas migratorias comenzó a ralentizar el crecimiento hacia el cierre del año.
- **Factores Internos:** La concentración de la recepción en departamentos como Valle del Cauca (26%) y Antioquia (18%) se mantuvo estable, pero el costo de servir estos mercados a través de oficinas físicas se incrementó debido a la inflación de costos operativos y de seguridad.

Este entorno macro, validó nuestra decisión estratégica de migrar hacia un modelo de **corresponsalía y digitalización**. La red física propia enfrentó retos de sostenibilidad, pero fue la lectura correcta del entorno la que nos llevó a potenciar canales que no dependieran exclusivamente de la infraestructura propia.

Hito Transformador: El Sistema de Pagos Inmediatos Bre-B

El componente más crítico de nuestra estrategia de entorno en 2025 fue la preparación para la interoperabilidad total del sistema financiero colombiano. La entrada en operación de **Bre-B** representa el cambio más significativo en la infraestructura de pagos de la última década.

En un entorno donde el 56.7% de los migrantes reside en EE.UU. y demanda inmediatez, y donde el inversionista local exige liquidez instantánea para sus operaciones, la participación de Acciones & Valores como la **primera comisionista de bolsa en integrarse a Bre-B** se convierte en nuestra mayor ventaja competitiva. El entorno nos dictó que el futuro no pertenece a quien tiene más oficinas, sino a quien tiene la "autopista" más rápida para mover el dinero. Bre-B es esa autopista que unificará nuestras dos grandes áreas de negocio.

Perspectivas 2026: Entre la Recalibración y la Incertidumbre Electoral

Al mirar hacia 2026, el entorno sugiere un proceso de ajuste continuo. Proyectamos un crecimiento del PIB mundial del **2.9%** y una economía colombiana que intentará converger hacia un equilibrio más genuino.

Los retos que definen nuestra estrategia para el próximo año son:

- 1. Normalización del Tipo de Cambio:** Prevemos que la fortaleza atípica del peso observada en 2025 comience a diluirse ante el agotamiento de las monetizaciones del Gobierno, proyectando un tipo de cambio promedio hacia los \$4.050. Si bien este movimiento debería aliviar los márgenes operativos en el negocio de remesas, incrementará la volatilidad cambiaria, exigiendo una gestión de riesgos y coberturas mucho más sofisticada para nuestros clientes y para la posición propia. En todo caso, no descartamos que, en función del resultado de las elecciones presidenciales, la tasa de cambio pueda tocar niveles inferiores a \$3,500 afectando los resultados del 2 y 3T del 2026 particularmente.
- 2. Incertidumbre Electoral:** El ciclo presidencial en Colombia incrementará la volatilidad. Nuestra estrategia de inversión deberá ser defensiva en el primer semestre, privilegiando activos de refugio y liquidez.
- 3. Senda Inflacionaria:** A medida que las expectativas de inflación se aceleraron particularmente luego del incremento del 23,7% del salario mínimo en el país, la reacción del Banrep no se hizo esperar al inicio de 2026 por lo que no descartamos incrementos adicionales de la tasa de política monetaria - TPM- lo cual incentivará aún más la incertidumbre y volatilidad en los mercados financieros y podría limitar la operación y por ende de los resultados de la mesa de posición propia.
- 4. Remesas como Motor de Divisas y Digitalización:** Independientemente de la coyuntura política, las remesas seguirán siendo un motor estructural de divisas para Colombia, con flujos que ya se han consolidado por encima de los USD 1.000 millones mensuales. Nuestra respuesta estratégica no es solo procesar este volumen, sino capturarlo mediante la digitalización absoluta:
 - **Con Western Union:** Seguiremos impulsando el abono en cuenta y la inmediatez de Bre-B para el receptor final.
 - **Con RemConnect:** Consolidaremos esta plataforma como el puente tecnológico que permite a nuevos jugadores internacionales monetizar y dispersar recursos en segundos,

transformando un negocio tradicional en un ecosistema de servicios de pagos digitales de clase mundial.

2. EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO.

Mercado Bursátil: Hacia la consolidación de un Ecosistema de Inversión

El desempeño del área bursátil en 2025 debe leerse bajo el prisma de nuestra hoja de ruta institucional: el Plan Estratégico 2024-2029. El objetivo central de este quinquenio ha sido la diversificación y la migración hacia un modelo de ingresos más estables, menos dependientes de la Posición Propia y más vinculados a la recurrencia transaccional de terceros.

Si bien el 2025 fue un año financieramente retador —marcado por una compresión en los ingresos de la cuenta propia debido a la complejidad para leer la volatilidad de la renta fija—, la unidad bursátil logró generar ingresos totales por \$66,339 millones, un 4% menos al 2024. Reconociendo que a pesar de ser una cifra inferior al año 2024, creemos que es destacable el cambio en la composición de estos ingresos.

Los ingresos por comisiones, liderados por los ingresos digitales y por comisiones de gestión de activos lograron "llenar" ese espacio, aportando un crecimiento en ingresos de 12 mil millones, para un total de 28 mil millones en el 2025. Esto va en línea con la visión del Plan Estratégico, que busca construir una firma sobre la escalabilidad y estabilidad de nuestra base de clientes y productos digitales.

Transformación del Perfil de Ingresos

Al cierre de 2025, la composición de ingresos de la firma refleja el éxito en la ejecución de la visión de crecimiento en terceros, aunque también subraya los retos de la posición propia y el entorno actual. Sin embargo, en línea con nuestras metas estratégicas, hemos logrado que los ingresos provenientes de terceros representen aproximadamente el 75% de la torta global, superando el objetivo propuesto en el plan estratégico.

El 2025 se caracterizó por un cambio en los ingresos con conceptos que vale la pena resaltar.

A. El "Efecto Sustitución" y la Resiliencia Operativa

El ejercicio 2025 presentó un escenario de alta volatilidad en la renta fija que afectó la dinámica de la cuenta propia. Sin embargo, los ingresos digitales (Trii) y de gestión de activos (FICs) actuaron como un amortiguador crítico, logrando "llenar" el vacío dejado por la menor rentabilidad de los recursos propios. Mientras la cuenta propia aportó el 12% de los ingresos, el bloque de Comisiones (43%) tomó el liderazgo en los ingresos.

B. Calidad del Ingreso y Análisis del Margen Operativo

Es imperativo abordar la naturaleza de esta transición. Si bien los ingresos totales de la unidad bursátil cerraron en \$66,339 millones (una caída del 4% frente a 2024), la utilidad neta experimentó una reducción mayor debido a un cambio en la estructura de márgenes.

- **Explicación del Margen:** El margen operativo de la unidad pasó del 49% en 2024 al 37% en 2025.
- **Revenue Share:** Esta variación se explica principalmente porque los ingresos que están creciendo —los digitales— operan bajo un modelo de *revenue share* con aliados estratégicos como Grupo TT (gestora de Trii).
- **Estabilidad vs. Volatilidad:** Aunque estos ingresos transaccionales poseen un margen marginalmente menor al de la cuenta propia, aportan una estabilidad y escalabilidad superior.

La Transformación del Canal de Distribución: El fenómeno Trii

En el marco del Plan Estratégico 2022-2027, la alianza con Trii se ha consolidado como el principal catalizador del mercado de capitales *retail* en Colombia. Más que una plataforma tecnológica, Trii representa la evolución de nuestra capacidad de distribución, permitiendo que Acciones & Valores lidere la democratización de las inversiones en el país. Los principales resultados se encuentran enmarcados en:

A. Inclusión Financiera y Alcance Nacional

La penetración de Trii ha roto las barreras geográficas tradicionales del sector financiero. Al cierre de 2025, contamos con usuarios activos en **229 municipios** del territorio nacional. Esta capilaridad transforma la visión del mercado de valores, pasando de ser un producto de nicho en las grandes capitales a una herramienta de ahorro e inversión presente en todo el país:

1. **Bogotá** lidera la participación con un **37.29%**.
2. **Medellín y Cali** aportan un **14.65%** y **8.34%** respectivamente.

3. El **31.39%** de los usuarios se encuentran distribuidos en el "**Resto del País**", validando la tesis de inclusión financiera desde la perspectiva de la inversión.

B. Crecimiento Exponencial en Volumen y Transaccionalidad

El 2025 marcó un hito en la actividad operativa de la plataforma. El volumen negociado y la cantidad de transacciones (TRX) reflejan una adopción masiva por parte de los inversionistas:

- **Volumen Negociado:** Se registró un salto de **\$1.07 billones** en 2024 a **\$2.64 billones** en 2025.
- **Actividad Transaccional:** El número de operaciones se duplicó con creces, pasando de **554,241** en 2024 a **1,147,821** en 2025.
- **Base de Usuarios:** Solo en el segmento de Renta Variable, casi **150,000 clientes** operaron a través de la plataforma durante el año, consolidando una comunidad de inversionistas sin precedentes en la firma.

C. Impacto en el Ingreso y Diversificación de Productos

La eficiencia del canal digital se ha traducido en un crecimiento robusto de los ingresos. Mientras que en 2024 el ingreso por este canal fue de un poco más de **\$6,023 millones**, para el cierre de 2025 esta cifra se catapultó a los **\$14,800 millones**, demostrando la escalabilidad del modelo.

Este éxito no se limita a la Renta Variable. Trii ha evolucionado hacia un ecosistema de inversión integral:

1. **Distribución de Fondos:** Se ha convertido en un canal crítico, cerrando el año con un **AUM administrado superior a los \$900,000 millones** (sumando Renta Variable y FICs).
2. **Hoja de Ruta 2026:** Con el fin de completar la oferta de inversión local, el próximo ejercicio verá la integración de **CDTs**, permitiendo que el cliente encuentre en un solo lugar todas las alternativas de ahorro e inversión del mercado colombiano.

Gestión de Activos (AUM): Hitos de Escala y Diversificación

El 2025 marcó un punto de inflexión en la historia de la administración de activos de **Acciones & Valores**. La firma cerró el año con un **hito histórico de \$1.078 billones de pesos bajo administración (AUM)**. Este resultado representa un robusto **crecimiento del 29.2%** frente a

los \$834,404 millones registrados al inicio del ejercicio, consolidando la confianza de nuestros clientes en la gestión profesional de sus recursos.

A. Expansión del Portafolio y Segmentación Institucional

Para responder a las necesidades de un mercado cada vez más sofisticado, pasamos de administrar 9 fondos a un portafolio de 14 vehículos de inversión. Esta expansión permitió una oferta más variada y ajustada a los objetivos de inversión de los inversionistas.

En el Fondo Accival Vista, implementamos la **Participación Serie B**. Esta nueva serie está diseñada específicamente para inversionistas institucionales.

B. La Apuesta por el Ecosistema de "Accicuentas"

Nuestra visión de futuro reside en el **Ecosistema de Accicuentas**. Bajo el principio de **Arquitectura Abierta**, hemos transformado el concepto de fondo de inversión tradicional en una verdadera "**cuenta de inversión**":

- **Simplificación y Adopción:** Este ecosistema permite al cliente navegar entre diferentes perfiles de riesgo en un solo lugar. Al cierre de 2025, el ecosistema de Accicuentas alcanzó un saldo administrado de \$168.788 millones, distribuidos en sus tres perfiles de riesgo. Este resultado representa un salto significativo frente a los \$87 mil millones reportados al cierre de 2024, logrando casi duplicar el volumen administrado.

Actualmente, la estrategia atiende a una base robusta de 39.116 clientes (sumando los tres perfiles), quienes han encontrado en estos vehículos una solución de diversificación (Arquitectura abierta) para sus objetivos de inversión.

C. Innovación y Especialización por Canales

Es importante distinguir nuestras líneas de innovación de acuerdo con su propósito estratégico y canal de distribución:

1. Estrategia Global y Alternativos (Alianza MPF Invest):

Enfocados en la sofisticación patrimonial, consolidamos vehículos como el **FCP Deuda Privada Inter** (Clases A y B), **Acciones USA VOO** y el **FIC Estrategia Global**. Estos fondos permiten a los clientes de **MPF Invest** diversificar geográficamente y acceder a activos de renta fija privada bajo estándares internacionales. De igual manera tienen acceso los clientes de MPF Invest a las Accicuentas.

2. Estructuración Propia y Valor Agregado:

- **FIC Estructurado Brasil:** En octubre 2025 lanzamos nuestro FIC Estructurado Brasil que logró captar **\$23,499 millones**. Este vehículo permitió a nuestros inversionistas participar en la renta variable brasileña con una estructura de protección, demostrando nuestra agilidad para capturar momentos de mercado específicos.
- **FIC Acciones Dinámico:** Se consolidó como el fondo de mayor crecimiento durante el 2025, capitalizando el rally de la renta variable local con una **rentabilidad neta año corrido del 63.01% E.A.** y un AUM total (sumando series A y B) superior a los **\$123,500 millones**. Este crecimiento fue impulsado primordialmente por la optimización de los canales digitales, que permitieron una distribución más ágil.

Divisas con Terceros: Especialización y Cobertura

El segmento de divisas se ha consolidado como uno de los pilares de desarrollo estratégico en el último quinquenio. Durante 2025, esta unidad alcanzó ingresos por **\$12,247 millones**, soportados en un volumen de operación que superó los **USD 1,600 millones**.

1. **Base de Confianza:** Atendimos a más de **3,500 clientes**, enfocándonos en la recuperación y fidelización de empresas del sector exportador e importador.
2. **Apuesta Digital e Inmediatez:** Nuestra hoja de ruta para el 2026 prioriza la digitalización del proceso cambiario, trabajando activamente en la integración de conexiones para pagos y envíos internacionales más inmediatos.
3. **Gestión de Riesgo:** En un entorno de volatilidad, hemos fortalecido la asesoría en **coberturas cambiarias**, permitiendo a nuestros clientes mitigar el impacto de las fluctuaciones del COP frente a las principales divisas globales.

RemConnect: La Autopista Digital para Remesas

Lanzada en octubre de 2025, **RemConnect** representa nuestra apuesta por capitalizar nuestra licencia de Intermediario del Mercado Cambiario (IMC) en el entorno digital. Esta plataforma actúa como un puente tecnológico que permite a otras remesadoras internacionales conectarse con Acciones & Valores para la monetización y dispersión inmediata de recursos.

- **Resultados de Lanzamiento:** En apenas un trimestre de operación, la plataforma cerró el 2025 con más de **43,000 operaciones**.
- **Propuesta de Valor:** Facilitamos el pago rápido y eficiente directamente a cuentas bancarias o billeteras digitales, eliminando las fricciones del modelo de cobro presencial.
- **Potencial de Mercado:** En un mercado de remesas que tiende hacia la digitalización, RemConnect se posiciona como el habilitador clave para capturar nuevos flujos transaccionales a escala.

Corresponsalía Internacional y Banca Privada

La estrategia de **Banca Privada** se ha visto fortalecida a través de nuestras alianzas de corresponsalía con referentes globales como **EFG Capital** y **LarrainVial**. Esta unidad ofrece a nuestros clientes de alto patrimonio una plataforma de arquitectura abierta internacional con el respaldo y la cercanía de una firma local.

1. **Consolidación de Activos:** Al cierre de 2025, esta alianza permitió consolidar USD 63 millones en AUM internacionales.
2. **Oferta Integral:** La capacidad de ofrecer custodia y diversificación en mercados desarrollados complementa nuestra oferta local, permitiendo una gestión patrimonial sofisticada y alineada con estándares globales.

Cash Management: Eficiencia en Tesorería Corporativa

La unidad de **Cash Management** continúa siendo un servicio crítico para el sector empresarial, integrando el recaudo físico tradicional con soluciones digitales avanzadas para optimizar las operaciones de tesorería de nuestros aliados.

1. **Cifras de Operación:** Durante el ejercicio, recaudamos un volumen total de \$1,7 billones de pesos, procesando un total de 4,352,648 transacciones.
2. **Evolución Mensual:** El crecimiento transaccional mostró una tendencia ascendente durante el año, con picos de actividad que superaron las 550,000 transacciones mensuales hacia el cierre del periodo, consolidando a Acciones & Valores como un socio principal en la cadena de pagos y recaudos corporativos.

Mercado Masivo: Adaptación en el Negocio de Remesas

El año 2025 consolidó a las remesas como un pilar fundamental de la economía regional y nacional, alcanzando niveles históricos en Colombia con flujos superiores a los US\$1.000 millones mensuales. Sin embargo,

el sector enfrentó un punto de inflexión marcado por una competencia digital agresiva y cambios en las condiciones macroeconómicas. Acciones y Valores no fue ajeno a este entorno y la unidad de Mercado Masivo tuvo un año retador en el 2025. A pesar de esto, Acciones & Valores reafirmó su posición como un agente relevante en el mercado colombiano, apalancando su alianza con Western Union (WU) y acelerando su transformación tecnológica para responder a un ecosistema cada vez más exigente.

Entorno Regional: Entre la Resiliencia y la Incertidumbre

A nivel latinoamericano, las remesas alcanzaron un flujo histórico de **USD 174,400 millones** en 2025, con un crecimiento del **7.3%**. No obstante, este dinamismo comenzó a mostrar signos de fatiga debido a factores externos críticos:

- **Desafíos en EE.UU.:** La implementación de políticas migratorias más estrictas y una inflación persistente forzaron a los migrantes a realizar esfuerzos extraordinarios —como el aumento de horas extra— para mantener los envíos a sus familias.
- **El Contraste Mexicano:** Por primera vez en 11 años, México registró una caída en la recepción de remesas (-4.6%), señalando una posible transición hacia un entorno de crecimiento más lento en la región.
- **Dinámica en Colombia:** En contraste con la tendencia regional de desaceleración, Colombia proyectó un crecimiento cercano al **11%**, consolidando flujos mensuales que superaron los **USD 1,000 millones** mensuales desde junio de 2024.

Desempeño Financiero y Factores de Ajuste

A pesar del robusto flujo de remesas hacia el país, la unidad de negocio enfrentó un ejercicio retador en términos financieros. Los ingresos de la unidad cerraron en \$85,432 millones, lo que representa una contracción del 11% frente al año anterior. Esta disminución no responde a un factor único, sino a la convergencia de tres variables críticas:

- **Contracción en Transacciones:** Registramos una caída del **4,5%** en el volumen total de operaciones (finalizando con **7,495,183 TRX**), derivada principalmente de la racionalización estratégica de nuestra red primaria de pagos y la migración de usuarios hacia canales digitales.
- **Presión en el Ingreso por Transacción:** La irrupción de competidores digitales con estructuras de bajo costo (como *Wise*,

Remitly y plataformas de *stablecoins*) ha forzado una reducción en los *fees* del mercado para mantener la competitividad.

- **Impacto de la Tasa de Cambio:** La fortaleza atípica del peso colombiano (USD/COP) durante gran parte de 2025 redujo el valor transaccional en moneda local. Al ser los ingresos de esta unidad sensibles al valor del peso, la apreciación cambiaria impactó directamente la base de ingresos sobre la cual operamos

Estrategia durante el 2025

Con el objetivo de enfrentar un mercado en crecimiento pero que mostró ser muy dinámico en cuantos a competencia, preferencias del consumidor y variables macroeconómicas retadoras, Acciones y Valores centró sus esfuerzos en tres frentes:

1. Sostenibilidad y Optimización de la Red Propia

Ante el incremento de costos operativos, nos enfocamos en garantizar la viabilidad de nuestra red física mediante:

- Revisión y optimización de agencias y horarios de atención.
- Ajustes en la estructura de personal para maximizar la eficiencia en los puntos de mayor tráfico.
- Cierre o migración de agencias.

2. Capilaridad mediante Corresponsalía

Las redes corresponsales tuvieron un gran aporte en el 2025, “defendiendo” las transacciones perdidas en la red propia. Hoy se consolida como el motor de crecimiento geográfico:

- **Presencia Nacional:** Contamos con casi **5,000 puntos de atención** en Colombia.
- **Inclusión Rural:** El **50% de las transacciones** de corresponsalía se realizan en municipios donde Acciones & Valores no tiene presencia directa.
- **Crecimiento:** Este canal registró un incremento de **363,409 operaciones (17.7%)** frente al año anterior.

Aceleración del Ecosistema Digital: Inmediatez para el Cliente

Nuestra respuesta estratégica ante la incursión de competidores como *Remitly*, *Wise* o plataformas de *stablecoins* ha sido el desarrollo de una infraestructura propia que garantiza la inmediatez en los dos extremos

de la transacción.

- **Abono en Cuenta vía Portal Web (Foco en el Receptor):** Hemos fortalecido nuestra plataforma digital para que el beneficiario en Colombia pueda gestionar su propio pago. A través de nuestro portal, el cliente puede convertir su giro en un depósito directo a su cuenta bancaria o a su "llave" en tiempo real. Este servicio de autoconsulta y abono no solo mejora la experiencia del usuario al eliminar la necesidad de acudir a un punto físico. Durante el 2025 registró un crecimiento del 49.3% en transacciones, pasando de 97,145 en 2024 a 145,040 en 2025.
- **Hito Bre-B (Foco en el Remitente):** En un desarrollo exclusivo con Western Union, habilitamos la opción para que personas en el exterior envíen giros de manera inmediata utilizando el sistema de pagos Bre-B. Esta funcionalidad posiciona a Acciones & Valores como el puente digital más ágil del mercado, permitiendo que el dinero llegue a su destino en segundos, una ventaja competitiva crítica en el entorno actual de pagos inmediatos.
- **Nuevos Canales:** Con el objetivo de seguir fortaleciendo los ecosistemas sin efectivo, en diciembre 2025 se lanzó como plan piloto la implementación de cobro de remesas vía WhatsApp. Esperamos ver resultados positivos en el 2026.

Desempeño Operativo y Cuota de Mercado

A pesar de la caída del **4.5% en el total de transacciones (7,495,183 TRX)** debido a la racionalización de la red y la competencia, la escala de la operación sigue siendo masiva:

- **Volumen Movilizado:** Entre pagos y envíos, movilizamos **USD 1,755 millones**, que ascienden a **USD 1,923.1 millones** al incluir la compra y venta de divisas en efectivo.
- **Participación en WU:** Procesamos el 34,7% de las operaciones de pago de Western Union en Colombia y 55% de las operaciones de envío.

Los diferentes canales de atención a nuestros clientes, presentaron un flujo de 5.543.201 personas atendidas lo cual representa un promedio mensual de 462.183 personas al mes. Estos clientes, como ya lo comentamos, hicieron 7.495.183 operaciones.

Banca de Inversión

Durante el año 2025 se inició la práctica de Banca de Inversión y Mercado de Capitales. Se realizaron labores comerciales con diferentes clientes en distintas plazas del país, las cuales continúan de forma permanente para lograr un *pipeline* importante que permita la sostenibilidad de la práctica.

Durante el primer trimestre del año se cerró la adquisición de un negocio de mini bodegas por cerca de COP 100.000 millones, actuando la firma como asesor del comprador. También se avanzó en la estructuración de varios créditos con entidades financieras locales para un cliente con operaciones de *retail* y financiero. El monto total de la financiación asciende a cerca de COP 150.000 millones y se espera el cierre para el primer semestre de 2026.

3. RESULTADOS FINANCIEROS

El ejercicio 2025 representó un periodo de retos estructurales para Acciones & Valores, reflejado en una utilidad neta total de \$1,384 millones. Este resultado es la consecuencia de una contracción en los ingresos operacionales netos, que pasaron de \$148,115 millones en 2024 a \$129,164 millones en 2025. Ante el reto en los ingresos, hubo un foco institucional en controlar los gastos operativos, logrando que solo existiera un ligero incremento del 2,54%, situándose en \$127,571 millones frente a los \$124,413 millones del año anterior.

Ingresos

La unidad bursátil generó ingresos netos por \$60.876 millones, lo que representa una disminución del 9,7% respecto a 2024. La unidad cerró con una utilidad de \$3,004 millones. Vale la pena tener presente los principales factores que impactaron los resultados de Mercado Bursátil.

- **Efecto Sustitución:** La alta volatilidad en la renta fija dificultó la lectura del mercado, afectando la rentabilidad de la Posición Propia, cuya participación en el ingreso se limitó al 12%. Sin embargo, los ingresos digitales y de gestión de activos actuaron como amortiguador, logrando que el bloque de Comisiones (43%) liderara la generación de recursos.
- **Análisis del Margen:** El margen operativo de la unidad pasó del 49% al 37%. Esta variación responde al modelo de revenue share con aliados estratégicos como Grupo TT (gestora de Trii). Aunque estos ingresos tienen un margen menor, aportan una estabilidad y escalabilidad superior a la de los recursos propios, reduciendo el riesgo sistémico de la Firma.
- **Escalabilidad del Canal Digital (Trii):** La eficiencia del canal digital se ha traducido en un crecimiento robusto de los ingresos. Mientras que en 2024 el ingreso por este canal fue de un poco más de \$6,269 millones, para el cierre de 2025 esta cifra se catapultó a los \$15,161 millones, demostrando la escalabilidad del modelo y su capacidad para masificar el acceso al mercado de valores.

La unidad de Mercado Masivo finalizó el año con ingresos netos de \$68,289 millones (una contracción del 15%) y un resultado de -\$247 millones. Este desempeño se atribuye a tres variables críticas:

- **Contracción Transaccional:** El volumen de operaciones disminuyó un 4.5%, cerrando en 7,495,183 TRX.
- **Presión Competitiva:** La irrupción de competidores digitales con estructuras de bajo costo forzó una reducción de tarifas para mantener la competitividad.
- **Impacto Cambiario:** La fortaleza atípica del peso colombiano (USD/COP) redujo el valor transaccional en moneda local, afectando directamente la base de ingresos de la unidad

La unidad de Banca de Inversión, proyecto iniciado a finales de 2024, registró un resultado negativo de -\$1,261 millones. Esta cifra refleja la etapa de maduración y los costos de implementación necesarios para poner en marcha esta nueva línea de negocio dentro del portafolio de la Firma.

A pesar del entorno retador que caracterizó al 2025, el ejercicio deja hitos estratégicos que transforman la perspectiva de ingresos de la Firma. En el segmento Bursátil, el crecimiento exponencial de los ingresos digitales y la consolidación de las comisiones como el principal motor de ingresos (43% del total) representan un avance fundamental. Este cambio hacia la recurrencia transaccional no sólo mitiga la volatilidad de la posición propia, sino que le genera un valor estructural y una estabilidad superior a Acciones & Valores.

En mercado masivo, el inicio de las operaciones digitales y la implementación de soluciones como Bre-B y RemConnect marcan el inicio de una nueva etapa operativa. Estamos convencidos de que, a través de un mix de canales optimizado —donde la eficiencia de la correspondencia y la agilidad de los abonos digitales complementan nuestra red física—, los ingresos y la rentabilidad retornarán a la senda de crecimiento de años anteriores.

En conjunto, estos resultados nos permiten proyectar una operación mucho más robusta, escalable y diversificada, preparada para capturar las oportunidades de un mercado financiero en plena transformación digital.

Gastos

En el manejo de gastos, hemos mantenido un control estricto que se refleja en una variación total del 2,54% en los rubros incurridos para el soporte de la operación. Esta variación es resultado de inversiones estratégicas necesarias, destacándose el incremento del 3% destinado a beneficios de nuestros empleados, reafirmando nuestro compromiso con el capital humano. Los demás incrementos (arrendamientos 4%, impuestos 2%, otros gastos de administración -8%) han sido objeto de un riguroso proceso de optimización continua, con el objetivo primordial de asegurar la máxima eficacia operativa. De esta forma, gestionamos el crecimiento de la estructura de costos en línea con la búsqueda de una mayor productividad y el fortalecimiento de la Firma.

Activos

La estructura de activos de la firma se ha comportado de manera dinámica, atendiendo las necesidades de la operación de remesas como de la bursátil, manteniendo la eficacia de los recursos asignados a cada negocio.

Efectivo y equivalentes: el impacto que ha tenido el uso de canales digitales para el pago de operaciones de remesas como el portal de clientes y Bre -B, ha hecho que los recursos estén migrando de la red de agencias a depósitos bancarios para atender estas nuevas necesidades, optimizando los costos y la eficiencia de la liquidez.

Inversiones y operaciones bursátiles: En línea con las estrategias de la posición propia, esta partida ha mantenido su comportamiento, asimismo, se destaca la gestión de las garantías solicitadas por los diferentes actores de registro y cumplimiento como lo son la Cámara de Riesgo Central de Contraparte, la Bolsa de Valores de Colombia y la Cámara de Compensación de Divisas.

Cuentas por cobrar: La gestión de las cuentas por cobrar, influenciada principalmente por la operación de remesas a través de Western Union, se ha llevado a cabo sin incidencias ni incumplimientos de forma diaria, las demás cuentas por cobrar han respetado en su totalidad los plazos y las condiciones previamente acordadas.

Los demás activos que corresponden a la categoría de no corrientes, principalmente materiales, intangibles y anticipos, han tenido un comportamiento estable, atado a las necesidades operativas de la Firma,

dentro de lo que se puede destacar una actualización de equipos para las áreas comerciales y la creación de una aplicación que soporte la operación de remesas a través de un desarrollador tecnológico, del cual ya se ha ejecutado pruebas y que empezará a funcionar en el primer trimestre de 2026, generando eficiencia en costos y mejores funcionalidades.

Indicadores

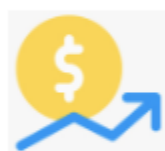
La firma durante el año 2025 continuó con indicadores de rentabilidad y gestión positivos, pese a las condiciones del periodo y manteniendo una estructura financiera estable. La administración ha gestionado exitosamente los complejos desafíos generados principalmente en el capital de trabajo en las dos principales líneas de negocio. Este desempeño integral nos ha permitido cumplir a cabalidad con todas nuestras responsabilidades de corto y largo plazo, asegurando de forma recurrente y oportuna las obligaciones adquiridas con contrapartes, proveedores, colaboradores y accionistas.



Activos
\$298.607 millones



Ingresos Netos
\$129.164 millones



Patrimonio
\$60.461 millones



Gastos Administración
\$127.570 millones



Utilidad Neta
\$1.355 millones



ROE
2.24%

Inversiones en Sociedades Extranjeras y Nacionales

A 31 de diciembre de 2025 posee una (1) acción en la bolsa de valores de Colombia de carácter permanente, de igual manera posee 109.531 acciones en el Holding Regional que integra las Bolsas de Santiago, Colombia y Lima, NUAMCO.

Patrimonio

El crecimiento sostenido del patrimonio de la compañía durante los últimos ejercicios ha sido fundamental para respaldar y apalancar la operación, además de generar resultados sobresalientes que han posibilitado el pago de dividendos a los accionistas. Si bien las condiciones financieras observadas en el año 2025, junto con la gestión rigurosa de los gastos, plantearon un escenario de recalibración, el patrimonio de la Sociedad permanece firme para sustentar los proyectos del año 2026 y periodos subsiguientes. Lejos de ser un reto aislado, este periodo de transición fortalece la capacidad de la Firma para operar en un entorno más diversificado y escalable. El objetivo primordial del equipo de Acciones & Valores es capitalizar la infraestructura ya construida para restablecer y potenciar los niveles de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) requeridos por sus accionistas, bajo un modelo de negocio mucho más resiliente y alineado con las tendencias del mercado financiero global.

Pagos por trámites asuntos con entidades públicas

La administración de la Sociedad no realizó ninguna erogación por salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación en dinero y en especie, transporte y cualquier remuneración a favor de asesores o gestores, vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realiza consistía en tramitar asuntos ante entidades públicas privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar trámites.

Responsabilidad Social

Acciones y Valores S.A. Con el objetivo de contribuir a la gestión social, para el año 2025 hizo donaciones apoyando a la población más vulnerable, es así como hace aportes a la salud, educación juvenil, protección de niños y niñas y contribución a programas como el de Banco de alimentos, por un monto total de \$166 millones.

Ley 603 de 2000

Con el fin de dar cumplimiento a Ley 603 de 2000, la administración instruyó el cumplimiento de la norma sobre propiedad intelectual y derechos de autor del software instalado en las oficinas de Acciones & Valores S.A. y dentro del plan de auditoría se contempló este cumplimiento y así se confirma a la Asamblea General de Accionistas que todos y cada uno del software utilizados por la sociedad, han sido verificados como lo establece el artículo 1 de la ley 603, sobre las normas de intelectualidad y derechos de autor, habiéndose constatado la existencia y originalidad de las respectivas licencias suministradas por los fabricantes

Decreto 1406 de 1999

De acuerdo con lo consagrado en los artículos 11 y 12 del decreto 1406 de 1999, Acciones & Valores S.A., cumple con la adecuada liquidación y los pagos de los aportes de la seguridad social.

Ley 1676 de 2013

Se deja constancia que los administradores de la sociedad no entorpecen la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

Hipótesis de Negocio en Marcha

La sociedad realizó una evaluación de los diferentes aspectos que pudiesen generar incertidumbre en la hipótesis de negocio en marcha para los estados financieros del corte diciembre 2025-2024. Frente a todos los aspectos analizados la sociedad, presenta indicadores positivos al corte del 31 de diciembre de 2025, la solvencia y liquidez de la compañía mejoraron sustancialmente para este último periodo a causa del aumento de los ingresos ordinarios; los clientes de la sociedad se incrementaron significativamente y las cuentas por cobrar no tienen ningún tipo de deterioro. Por lo anterior y de acuerdo con el párrafo 26 de la NIC 1 que establece: (...) "Cuando una entidad tenga un historial de operaciones rentable, así como un pronto acceso a recursos financieros, la entidad podrá concluir que la utilización de la hipótesis de negocio en marcha es apropiada, sin realizar un análisis detallado." (...) la gerencia acoge la hipótesis de que el negocio continuará en funcionamiento y si en algún momento se llegara a presentar incertidumbre sobre hechos que puedan afectar la continuidad serán revelados.

Procesos Judiciales

En septiembre de 2019 la firma recibe una demanda laboral exigiendo indemnización por despido sin justa causa de un exfuncionario que se estima en \$11,343 la cual se califica con una posibilidad probable y desfavorable, se encuentra ante la sala Laboral de la CSJ y ha sido reconocida como un pasivo estimado desde el año 2023, en el mes de agosto de 2025 se realizó un pago por \$7,058, pero aún no se da por cerrada esta provisión en el entendido que la condena fue de manera solidaria y el Juez Laboral debe verificar que el pago de todas las partes se encuentre completo. De igual manera se cuenta con dos procesos en contra de la Sociedad que tienen posibilidad eventual pero que han sido estimados como favorables y según la Norma Financiera no deben ser reconocidos como pasivos estimados.

Principales Normas Expedidas

Durante el año 2025, han sido expedidas diferentes normas por las entidades regulatorias que han tenido impacto en la industria, a continuación, se relacionan las principales: 1. MHCP expidió el decreto relacionado con las normas aplicables a Sociedades Comisionistas que opten por administrar fondos de pensiones del Componente Complementario de Ahorro Individual ACCAI autorizada por la Ley 2381 de 2024. 2. En Concepto 2158 de 2024, la DIAN emitió respuesta a problemas jurídicos sobre tratamiento tributario TTV. 3. El 3 de octubre el MHCP expidió el decreto 1239 de 2024 mediante el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado a diferentes instrumentos que contribuyen a la liquidez del mercado de valores, entre otros.

Operaciones celebradas con socios y con administradores

Durante el año 2025 Acciones & Valores no celebró transacciones y/u operaciones con socios o administradores, diferentes a los vínculos laborales o de prestación de servicios por honorarios de junta directiva.

Acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio

No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros y hasta la fecha de su aprobación que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de la compañía reflejada en los estados financieros.

4. SOPORTE Y RIESGOS

4.1. RIESGOS FINANCIEROS.

Estimados Accionistas, como Gerencia de Riesgos Financieros, presentamos una evolución en nuestro modelo de gestión que prioriza la eficiencia tecnológica y la protección del inversionista como ejes de crecimiento.

A continuación, presento la visión actualizada que define nuestra operación en el 2025:

Visión Estratégica y Propósito

La Gerencia de Riesgos Financieros de Acciones & Valores trasciende las funciones tradicionales de control para consolidarse como un habilitador de valor agregado y socio estratégico de la organización. Nuestro propósito es garantizar la sostenibilidad y competitividad de la firma mediante una gestión proactiva que equilibre la seguridad operativa con el crecimiento del negocio en el mercado de valores.

Bajo esta visión, nuestra gestión se fundamenta en tres pilares diseñados para el entorno digital actual:

1. Innovación y Automatización Metodológica

Continuamos en el desarrollo e implementación de herramientas de vanguardia que permiten una medición precisa y dinámica de las exposiciones al riesgo. Hemos priorizado la automatización de modelos, fortaleciendo la medición de riesgo país y optimizando los sistemas de monitoreo de operaciones en las mesas de negociación con elementos de control en línea.

2. Soporte Estratégico a la Decisión

Actuamos como un motor de información crítica y oportuna, facilitando la toma de decisiones y el diseño de productos financieros bajo un marco de seguridad robusto. La integración tecnológica nos permite generar escenarios de *stress test* más rigurosos y robustos, asegurando que la estrategia de la firma sea resiliente ante la volatilidad.

3. Confianza y Enfoque en el Cliente

Fortalecemos la confianza de nuestros clientes mediante una vigilancia rigurosa de los canales digitales, garantizando que cada operación esté respaldada por estándares de excelencia técnica. Hemos alineado nuestra asesoría a los cambios normativos vigentes para asegurar que la promesa de valor al cliente se mantenga íntegra en cada interacción

Hitos y Logros de Gestión 2025

Durante el periodo 2025, la Gerencia de Riesgos Financieros de Acciones & Valores consolidó su transición hacia un modelo de supervisión de alta precisión, priorizando la automatización de controles y la protección del capital de la firma y sus clientes. Los siguientes hitos representan los pilares de nuestra gestión este año:

1. Robustez en la Medición y Blindaje Financiero

Hemos evolucionado nuestras capacidades de prospección y control para asegurar la estabilidad patrimonial ante volatilidades extraordinarias:

- **Implementación de Escenarios de Stress Inverso:** Desarrollamos metodologías de *reverse stress testing* para el riesgo de liquidez. Esta herramienta permite determinar con exactitud el nivel de holgura frente a los límites actuales e identificar los eventos críticos necesarios para excederlos, optimizando la planeación de contingencias.
- **Nueva Estructura de Límites de Posición Propia:** Actualizamos integralmente las atribuciones de la mesa mediante dos indicadores clave:
 - a. **Límite Máximo de Pérdida:** Basado en metodología *Draw Down*, diseñado específicamente para proteger las utilidades ya realizadas.
 - b. **Límite Máximo de Exposición:** Establece una relación técnica entre el riesgo asumido, la volatilidad del mercado y la liquidez de los activos.

2. Transformación Digital y Agilidad de Cara al Cliente

La digitalización ha permitido que el control de riesgos sea un habilitador de eficiencia para el área comercial:

- **Optimización del Deber de Asesoría:** Actualizamos los procedimientos para productos simples y complejos, en línea con

los cambios normativos. Esto permite una gestión comercial más rápida y dinámica sin comprometer la rigurosidad de la asesoría brindada al cliente.

- **Automatización contra Conductas Manipulativas:** Iniciamos un plan estratégico para automatizar la detección de posibles conductas manipulativas en todas las líneas de negocio. Tras identificar y mapear las conductas aplicables, el proyecto presenta un avance del 20%, con fecha de finalización proyectada para septiembre de 2026.

3. Compromiso con el Control y Resiliencia Institucional

Nuestra relación con los entes de supervisión y la respuesta ante eventos de riesgo demuestran la madurez de nuestra cultura de control:

- **Cumplimiento ante Entes de Control:** Recibimos una inspección extra-situ por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia con un estado satisfactorio en las mesas de Posición Propia, Distribución y Divisas, solventando con éxito recomendaciones menores de riesgo bajo.

El Autorregulador del Mercado de Valores (AMV) cerró formalmente la visita de seguimiento iniciada en 2024, tras validar que el plan de trabajo se cumplió íntegramente y constatar la solidez de nuestros procesos actuales.

- **Gestión de Eventos de Riesgo y Auditoría:** Ante el evento de riesgo de mercado materializado en septiembre de 2025 derivado de la volatilidad en títulos de deuda pública, la Gerencia respondió con un esquema de rectificación inmediata. Los planes de acción derivados de los hallazgos de auditoría se han cumplido estrictamente bajo los cronogramas establecidos, demostrando nuestra capacidad de resiliencia y mejora continua.

Cultura de Riesgos: Fortaleciendo la Primera Línea de Defensa

Para la Gerencia de Riesgos Financieros, la formación no es solo un indicador de gestión, sino la base fundamental de la primera línea de defensa. Durante el 2025, nuestra Gerencia lideró de manera autónoma un robusto plan de capacitación y sensibilización, diseñado para elevar el nivel de madurez en la gestión de riesgos y asegurar la alineación con los estándares exigidos por los entes de control.

1. Programa Especializado de Capacitación

Ejecutamos una agenda de formación técnica dirigida a los equipos de la Mesa de Posición Propia y áreas de apoyo, logrando una cobertura integral en temas críticos para la estabilidad de la firma:

- **Riesgos Financieros y No Financieros:** Profundización en metodologías de medición y monitoreo de riesgos de mercado (SARM), liquidez (SARL) y contraparte (SARiC).
- **Introducción a la Inversión Sostenible:** Capacitación técnica para integrar criterios ESG en la evaluación de activos y portafolios.
- **Prevención de Conductas Manipulativas:** Formación especializada en la identificación de prácticas que afecten la integridad del mercado, tales como la manipulación de precios y esquemas defraudatorios.

2. Gestión del Conocimiento y Boletines Técnicos

Como parte de nuestra estrategia de comunicación continua, la Gerencia de Riesgos Financieros emitió periódicamente boletines técnicos orientados a fortalecer la cultura de **autocontrol, autogestión y autorregulación**. Estos instrumentos permitieron:

- **Socialización de Lecciones Aprendidas:** Análisis de eventos de mercado para optimizar la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante volatilidades extraordinarias.
- **Actualización Normativa Inmediata:** Difusión de cambios regulatorios y ajustes en los manuales internos asociados a la gestión de riesgos.
- **Refuerzo Ético y Operativo:** Sensibilización sobre la importancia de la disciplina documental, el cumplimiento de límites y la trazabilidad en cada operación.

3. Impacto en la Estructura de Control

Esta gestión directa de la cultura de riesgos fue determinante para:

- **Cierre de Hallazgos:** Facilitar la implementación de planes de acción derivados de auditorías internas y externas, asegurando que el personal comprenda la operatividad de los controles significativos.
- **Sustento Institucional:** Proporcionar la evidencia documental necesaria ante la **Superintendencia Financiera** y el **AMV** para demostrar que la funcionaria y el equipo cumplen con los

estándares de certificación y formación continua requeridos para el ejercicio de sus funciones.

Perspectivas y Desafíos 2026: Hacia un Control Automatizado e Inteligente

Tras un 2025 marcado por la resiliencia y el fortalecimiento técnico, la Gerencia de Riesgos Financieros define su hoja de ruta para el próximo ejercicio bajo tres ejes estratégicos centrados en la eficiencia operativa:

- **Finalización de la Transformación Digital en Conductas:** Consolidaremos el plan de automatización de detección de conductas manipulativas, alcanzando el 100% de cobertura en todas las líneas de negocio para septiembre de 2026. Este hito permitirá un monitoreo preventivo y en tiempo real, minimizando significativamente el riesgo operativo asociado a la gestión humana.
- **Gobernanza de Datos y Automatización de Herramientas de Control:** El pilar central del 2026 será la migración hacia un ecosistema de control automatizado. Buscaremos la integración de herramientas que permitan la ejecución de límites y alertas tempranas (VaR) de forma autónoma y en línea. Esto garantiza que la gobernanza de la información sea íntegra, eliminando brechas en la trazabilidad y asegurando que los datos para la toma de decisiones estratégicas sean procesados con la mayor celeridad técnica.
- **Optimización del Apetito de Riesgo mediante Modelado Avanzado:** Refinaremos nuestras metodologías de *backtesting* y modelos de estrés inverso para adaptar nuestra capacidad de asunción de riesgos a las nuevas realidades de volatilidad del mercado. El objetivo es maximizar la eficiencia del capital, manteniendo niveles de riesgo residual alineados con la visión de la Junta Directiva y protegidos por nuestra nueva estructura de límites *Draw Down*.

4.2. RIESGOS NO FINANCIEROS.

GESTIÓN DE RIESGOS NO FINANCIEROS

GOBIERNO CORPORATIVO

Con el fin de promover la toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos, garantizar el cumplimiento de los estándares éticos, normativos y mitigar riesgos, se presenta un balance integral sobre la

gestión realizada en materia de Gobierno Corporativo y de Control Interno:

1. Gestión Potenciales Situaciones Generadoras de Conflictos de interés

Se realizaron diversas actividades para fortalecer la gestión de conflictos de interés, entre las cuales, se ejecutó el plan de concientización y monitoreos periódicos, para los cuales, no se presentaron novedades o situaciones relevantes; de igual forma, se actualizó la metodología de análisis de información como un proceso de mejora continua de esta gestión. Así mismo, se realizó el ejercicio de revelación anual, donde se analizó la información revelada por las personas naturales vinculadas (PNV) cuyo resultado en el 2025 no generaron novedades significativas.

2. Requerimientos de Órganos Externos:

Durante el 2025 se recibieron 5 requerimientos del Autorregulador del Mercado de Valores (AMV) y 207 requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) los cuales fueron tramitados exitosamente.



3. Órganos de Gobierno Corporativo

Cómo órganos de gobierno corporativo se encuentran en primera instancia, cómo máximo órgano de administración la Junta Directiva, cómo órganos de apoyo a la Alta Gerencia los Comités Empresariales y cómo órganos de apoyo a la Junta Directiva el Comité de Auditoría, los cuales se detallan a continuación:

- **Junta Directiva:** Durante el 2025 se dio cumplimiento a las funciones enmarcadas dentro de los Códigos Institucionales y el Reglamento de Junta Directiva y se presentó un cambio a nivel de miembro principal el señor Mauricio Vélez miembro saliente, ingreso el señor Camilo Vélez como miembro principal y como miembro suplente ingresó el señor Jorge Vélez, quedando la composición de la siguiente manera:

Composición de la Junta Directiva			
Rafael Aparicio	Miembro Principal	Jorge Girón Leuro	Miembro Suplente
Gustavo Perry Torres	Miembro Principal	Eduardo Jaramillo Cuervo	Miembro Suplente
Gustavo Serpa Preciado	Miembro Principal	Carlos Forero	Miembro Suplente
Juliana Vásquez	Miembro Principal	Diana Cristina Serpa	Miembro Suplente
Camilo Vélez Richard	Miembro Principal	Jorge Enrique Vélez	Miembro Suplente

Es importante mencionar que la nueva composición de la Junta (con el ingreso de Camilo Vélez como miembro principal y Jorge Enrique Vélez como miembro suplente) cumple con los requisitos de idoneidad y posesión ante la SFC.

- **Comités Empresariales:** En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias Acciones & Valores S.A. cuenta con los siguientes comités:

Comité Empresarial
Gerencia y Control Interno 30 Sesiones
Riesgos Financieros 12 Sesiones
SARLAFT 4 Sesiones
Inversiones FIC's 12 Sesiones
Riesgo Operacional 4 Sesiones
Proyectos de Tecnología 3 Sesiones

- **Comité de apoyo a la Junta Directiva:** Enfocado en apoyar y asesorar en la evaluación y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno de Acciones & Valores S.A.

Comité de apoyo a la Junta Directiva
Auditoría 4 Sesiones

4. Gestión de Riesgo Ambiental, Social y Climático

- **Integración formal de criterios ASG en la gestión:** En 2025 se continuó consolidando la integración de criterios ASG en sus políticas y gestión de negocio, donde se aplicó un enfoque de doble materialidad, lo que significó que se evaluó el impacto sobre factores ambientales y sociales y cómo afectan a la compañía a largo plazo, así como el análisis para identificar cómo estos factores pueden afectar el desempeño financiero de la Compañía. Como resultado, Acciones & Valores elaboró el informe de doble materialidad dentro de su gestión de sostenibilidad ASG y con base en este análisis, alineó sus iniciativas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y estructuró la gestión ASG para cubrir tanto impactos internos como externo.
- **Mejoras operativas y ambientales:** Se adoptaron acciones ecológicas dentro de la Comisionista como la reducción de impresiones, eliminación de vasos plásticos y elementos de un sólo uso y materiales de papelería corporativa ecológicos y reciclables.
- **Gobernanza y cumplimiento normativo:** Se adoptaron cambios regulatorios y de gobernanza relacionados con ASG, donde en los reglamentos de fondos de inversión colectiva se incluyeron aspectos relacionados con la integración de factores ASG dentro de las políticas de inversión y administración de los fondos, incluir criterios de identificación, evaluación y gestión de riesgos ASG asociados a los activos que conforman los portafolios, fortalecer los lineamientos de divulgación de información ASG, garantizando mayor transparencia para los inversionistas respecto a la consideración de estos factores en los productos financieros y alinear los reglamentos con las mejores prácticas de gobernanza y sostenibilidad exigidas por el marco regulatorio vigente.
- **Transparencia y reporte de impactos:** En 2025 se mantuvo la práctica de divulgar el informe de asuntos ASG (con informes previos disponibles para años anteriores).
- **Adopción de prácticas de inversión en activos con criterios ESG:** Acciones y Valores avanzó en la adopción de prácticas de inversión responsable mediante la incorporación progresiva de criterios ASG en el análisis y selección de activos, considerando aspectos como: evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza en los emisores y proyectos objeto de inversión,

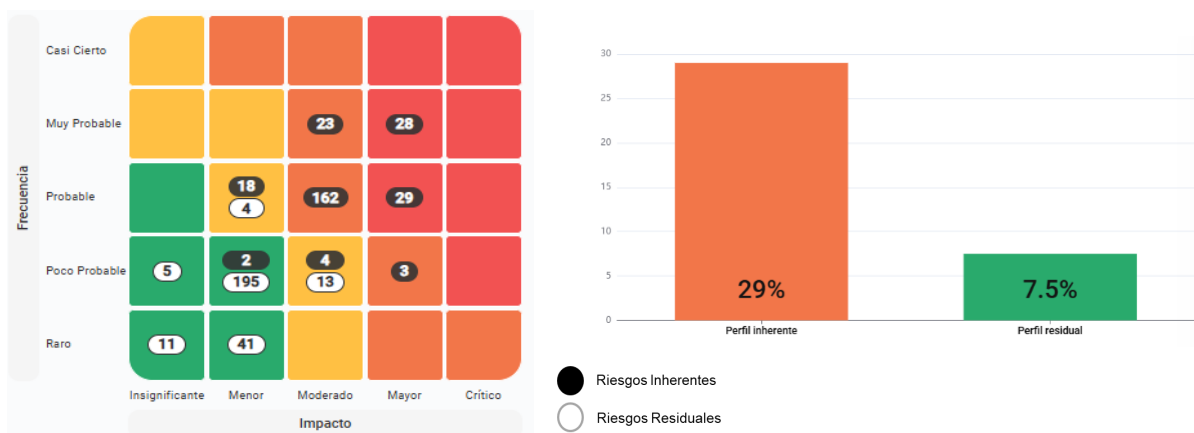
preferencia por activos y contrapartes que demuestren buenas prácticas en sostenibilidad, ética empresarial, cumplimiento normativo y gestión responsable, integración de factores ASG como complemento al análisis financiero tradicional, con el objetivo de fortalecer la gestión de riesgos y promover inversiones alineadas con principios de sostenibilidad de largo plazo.

RIESGO OPERACIONAL

Acciones & Valores dando cumplimiento a los requerimientos establecidos por la Superintendencia Financiera en el Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR, tiene implementado y mantiene un **Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO)** de manera tal que le permite a la organización preservar la eficacia, eficiencia y efectividad de su gestión y de su capacidad operativa.

Durante el año 2025 se continuó fortaleciendo el sistema y dentro de la gestión realizada se evidencia un total de 269 riesgos teniendo en cuenta la actualización realizada a la metodología de evaluación de riesgos donde se identifican diferentes tipos de riesgos como son los financieros, reputacionales, cumplimiento o legales, SARLAFT, fraude o corrupción, conductual, de protección de datos, estratégicos, de continuidad de negocio y operacionales. Así mismo, se establecieron nuevas variables a evaluar a nivel de frecuencia e impacto de los riesgos, estos cambios se realizaron como una estrategia para fortalecer la gestión preventiva manteniendo el cumplimiento normativo y aplicándola a los diferentes procesos, productos y canales

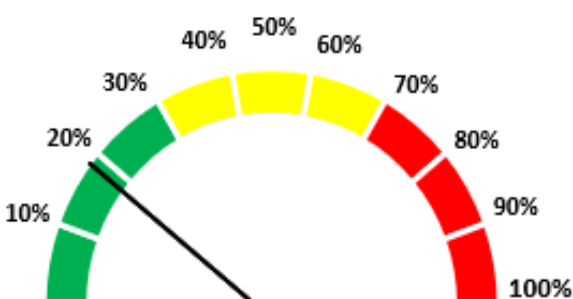
Teniendo en cuenta la identificación y evaluación de los riesgos antes mencionados se obtuvo el siguiente resultado:



Eventos de Riesgo Operacional y Planes de Mejora:

Frente a los eventos de riesgo operacional, durante el 2025 se realizó la gestión y documentación de eventos de riesgo operacional donde se evidencia una cultura y conciencia de los colaboradores frente al reporte de los eventos lo que ha permitido la definición de nuevos controles, planes de mejora, actualización de procedimientos, entre otros.

Para este periodo, se materializaron un total de 776 eventos de riesgos operacional generando una pérdida inherente de \$357.7 millones y unas recuperaciones por valor de \$113.8 millones para un total de riesgo residual de 243.8 millones que corresponde al 18% del VaR de Riesgo Operacional establecido para ese año

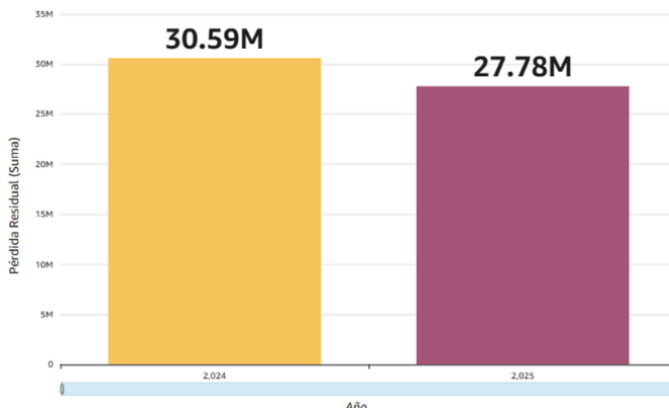


En línea con la materialización de eventos, durante el 2025 se implementaron 12 planes de mejora generados por eventos cuya criticidad fue considerada Alta según la metodología establecida. Cabe resaltar que la gestión de estos planes permitió mejoras en los procesos y en la efectividad de los controles.

Supervisión de Agencias Mercado Masivo

Durante 2025, se alcanzaron 2.941 supervisiones, logrando una cobertura del 100% de la red de agencias. La implementación de un modelo híbrido, con 943 supervisiones remotas, fue clave para garantizar presencia en zonas alejadas como Arauca, Ipiales, Pasto, Maicao y Riohacha. Esta estrategia permitió optimizar la frecuencia de supervisiones en las ciudades, resultando en un incremento del 14% en la ejecución total frente al año anterior.

Por otro lado, frente a las novedades en caja presentadas en el 2025, se evidencia una reducción del 10.4% de los eventos asociados a los faltantes lo que se traduce en un fortalecimiento de la cultura de riesgo, obedeciendo a una disminución de la pérdida residual para este año.

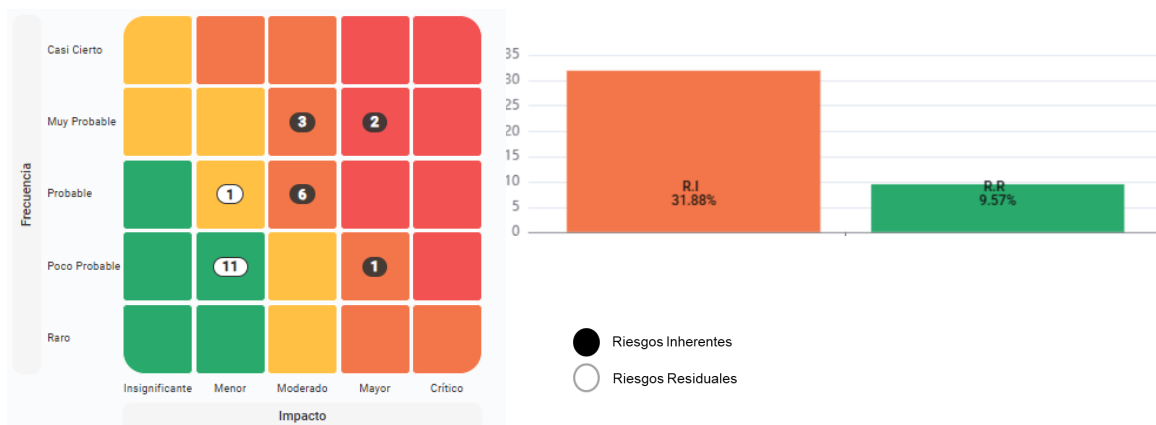


A lo largo del 2025 se emitieron un total de 11 boletines relacionados a la operación de las agencias e incluyendo temas como seguridad, prácticas indebidas, buenas prácticas, cumplimiento de políticas establecidas y recomendaciones para la temporada de fin de año, entre otros.

GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Con el objetivo de preparar, responder y recuperar a niveles aceptables las operaciones de Acciones & Valores S.A. ante situaciones de interrupción, en el proceso de actualización y mejoramiento del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio se obtuvieron los siguientes resultados para el año 2025:

- **Modelo de Madurez:** Durante el año se aplicó el modelo de madurez de continuidad de negocio y se definieron límites (inferior y superior), así como la calificación esperada por competencia con el fin de identificar una evolución en el nivel de madurez tanto de las competencias corporativas como de las específicas. Como resultado se identificó que las competencias corporativas se encuentran cerca de alcanzar dicha calificación esperada. El liderazgo y la estructura del programa son las competencias más fuertes y la coordinación externa y métricas son las competencias a fortalecer.
- **Matriz de Riesgos Continuidad del Negocio:** Durante el 2025 se integraron los riesgos de continuidad a la metodología de riesgos teniendo en cuenta la identificación de riesgos de continuidad de negocio para los diferentes procesos, productos y/o canales de la Compañía, esto permitió evaluar 12 riesgos, los cuales se muestran a continuación:



- **Pruebas Continuidad del Negocio:** Durante el 2025, Acciones y Valores realizó pruebas a escenarios del plan de continuidad del negocio y participó en pruebas realizadas por Nuam, Deceval, Banco de la República, Set Icap, obteniendo resultados exitosos en las pruebas.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y CIBERSEGURIDAD

Durante el 2025, la Gerencia de Riesgos No Financieros y la Gerencia de Tecnología e Innovación implementaron estrategias y mecanismos para mitigar los riesgos a los que están expuestos los activos de información de la compañía. A continuación, se detallan los resultados de esta gestión.

- **Gestión de Vulnerabilidades.**

En el marco del proceso de gestión de vulnerabilidades de 2025, se identificaron 116 vulnerabilidades en los activos de información de las cuales 16 son clasificadas como altas y 11 críticas. Se priorizaron y remediaron la totalidad de las críticas cerrando así las brechas de seguridad correspondientes. Las vulnerabilidades restantes serán tratadas según el plan de remediación establecido para el año 2026.

- **Postura de ciberseguridad.**

Durante el 2025, Acciones y Valores recibió informes de la Superintendencia Financiera de Colombia sobre su postura de ciberseguridad. Obteniendo un puntaje de 98/100 (A) superando el estándar regulatorio y el promedio del sector.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN RIESGOS NO FINANCIEROS

Para el 2025, se continuó fortaleciendo los conocimientos, habilidades y destrezas de nuestros colaboradores sobre diferentes temas de interés en cuanto a: Gobierno Corporativo, Control Interno, Conflicto de Interés, Riesgo Operacional, Seguridad de la Información y Ciberseguridad y Continuidad del Negocio, a través de:

- **Plan de Sensibilización:**



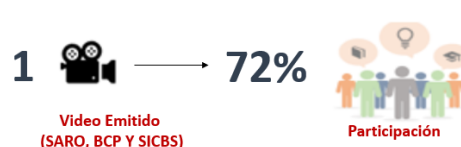
- **Capacitación Transversal:**



- **Inducción Nuevos Colaboradores:**
Por medio de sesiones virtuales



- **Capacitación Anual a Terceros:**
Por medio de videos dinámicos:



ÓRGANOS DE CONTROL

Durante el 2025 la auditoría interna realizó la revisión del sistema de Riesgo Operacional, Continuidad del Negocio y el Sistema de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, basándose en sus respectivos criterios y para el cual se generaron los siguientes resultados:

Evaluación de Sistema de Riesgo Operacional

Fecha Informe: mayo 2025

Periodo Evaluado: 1 junio de 2024 al 28 febrero 2025

Resultado: Se generó un (1) hallazgo de riesgo bajo relacionado con el Modelo de Madurez de Continuidad de Negocio sobre el cual se estableció el plan de mejora y fue implementado satisfactoriamente.

Evaluación de Sistema de Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Fecha Informe: noviembre 2025

Periodo Evaluado: 30 junio de 2024 al 30 junio 2025

Resultado: Se generaron seis (6) hallazgos de riesgo bajo sobre los cuales se estableció el plan de mejora, del cual se ha cerrado 4 hallazgos y se encuentran en proceso de implementación los dos (2) restantes.

4.3. SARLAFT.

SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo).

La Gerencia de Cumplimiento que gestiona el SARLAFT, ejecutó durante el 2025 los lineamientos de la normatividad colombiana en relación al Sistema de Administración de Riesgo de LA/FT definido por la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la Circular Básica Jurídica; donde se resaltan, las siguientes actividades desarrolladas:

1. Revisión y actualización de los riesgos, causas y controles de LA/FT, administrados por Acciones y Valores S.A. y asociadas a las etapas del SARLAFT, cuyo proceso se apoya en la metodología definida por la Superintendencia Financiera de Colombia.
2. Ejecución de procesos de vinculación y actualización de datos de clientes, proveedores y funcionarios; dando aplicación a las políticas y controles establecidos en el SARLAFT, igualmente velando por el adecuado registro de los datos en los sistemas de información.
3. Revisión y actualización periódica de procesos y procedimientos de control implementados dentro del SARLAFT, con el objetivo de mejorar continuamente los mecanismos existentes para prevenir que la Sociedad Comisionista de Bolsa sea utilizada para canalizar recursos, cuyo origen sean delitos fuente para LA/FT.
4. Optimización de procesos para migrar los monitoreos existentes a escenarios de eficiencia y efectividad; aplicados a controles transaccionales implementados, cuyo objetivo es mejorar los tiempos para análisis de señales de alerta, disminuir casos redundantes y administrar modelos integrales, contemplando señales de alerta asociadas a tipologías de LA/FT.
5. Monitoreo a las diferentes líneas de productos, servicios y canales que ofrece la Sociedad Comisionista, permitiendo con esto identificar posibles situaciones transaccionales de clientes/usuarios, que se salen del giro normal de las operaciones o que por su naturaleza y características sean atípicas a la forma de operación habitual, tanto

en transacciones de inversiones realizadas en el mercado de capitales, como en Mercado Masivo.

Dentro de esta gestión, se realizaron procesos de debida diligencia ampliada, cuyo objetivo es fortalecer el conocimiento del cliente y contar con información objetiva que permita determinar las medidas de control a que haya lugar (Reporte de Operación Sospechosa ROS).

6. Sensibilización a los funcionarios y personal nuevo de la Sociedad Comisionista por medio de campañas de capacitación; recalando la importancia de velar por el cumplimiento de las políticas, controles y garantizar la calidad de data en todos los procesos de la compañía, así como en seguir fortaleciendo la Cultura de Cumplimiento en Acciones y Valores S.A., frente a la Prevención del LA/FT.
7. Adopción de correctivos generados, como resultado de revisión de procesos, optimización de procedimientos, implementación de controles y de las recomendaciones recibidas de la Superintendencia Financiera de Colombia y de los Órganos de Control. Manteniendo con esto, alineación a los estándares y mejores prácticas nacionales e internacionales tendientes a la prevención del riesgo de LA/FT.
8. Cumplimiento sobre la generación y envío oportuno de los reportes regulatorios definidos por normativa vigente.
9. Los esfuerzos se han volcado en la transición hacia un modelo integral que abarca la revisión técnica de manuales, procedimientos y la creación de matrices de evaluación específicas, para la administración del riesgo LA/FT.

Con todo lo anterior y a través de la aplicación de las políticas y controles definidos en el SARLAFT por la Gerencia de Cumplimiento a la fecha no se evidencia materialización de riesgos asociados a LA/FT; permitiendo con esto, dar cumplimiento normativo y mantener la evolución permanente de los mecanismos y elementos del sistema.

4.4. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2025

Durante el 2025, la estrategia tecnológica de Acciones & Valores se ha centrado en fortalecer la infraestructura digital, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente a través de la innovación. Alineados con la estrategia corporativa y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETIC), hemos ejecutado iniciativas clave que impulsan la transformación del negocio, garantizando la resiliencia, escalabilidad y seguridad de nuestras operaciones.

Este informe resume los avances en la modernización del ecosistema tecnológico, la implementación de nuevas herramientas de autogestión y la evolución de nuestro modelo de gobierno de proyectos.

Principales Logros y Ejecución de Proyectos

La gestión del año 2025 se estructuró en torno a la renovación de plataformas core, la expansión de capacidades de integración (APIs) y la adopción de inteligencia artificial y analítica avanzada.

1. Modernización de Plataformas y Eficiencia Operativa

- **Proyecto SIRAV (Nuevo Core Operativo Remesas Western Union):** Se alcanzó un **avance global del 95%** en el proyecto. Durante el 2025 se desarrollaron los módulos de Operaciones, Tesorería, Administración y Reportería, logrando una mayor resiliencia operativa al alojar la solución y la API Retail en la nube. Entre los beneficios tangibles se destaca la agilidad en operaciones, el uso de biometría (huella) y el ahorro significativo en papelería y licenciamiento.
- **Migración a Servicios Web (CRCC - Paradox):** Se ejecutó la migración de procesos críticos hacia servicios web, logrando la automatización en la generación del reporte de liquidación diaria y el consumo de APIs de integración con la CRCC. Esto abarcó la automatización de 7 procesos contables, incluyendo *Variation Margin* y Posiciones Abiertas tanto para posición propia como para clientes.
- **Optimización de Comunicaciones (G-Voice):** Se implementó y optimizó la telefonía IP integrada al ecosistema de Google. Esto permite configurar una troncal de contingencia, crear dashboards de seguimiento de llamadas y facilitar la búsqueda de grabaciones mediante Google Vault.

2. Experiencia del Cliente y Canales Digitales

- **Asistente Virtual "Alva" (MVP ChatBot WA):** Se lanzó el Producto Mínimo Viable (MVP) para la autogestión del cobro de remesas internacionales vía WhatsApp. La solución integra Meta con AWS Connect y las APIs de Acciones y Valores, permitiendo el giro de recursos a cuentas bancarias y el enrutamiento a Call Center cuando el cliente no logra autogestionarse.
- **Portal de Clientes:** Se robusteció la seguridad y funcionalidad del portal. Los avances incluyen la autogestión de certificados (Tributarios, Producto y GMF), ajustes al módulo de orden de retiro. A partir de octubre, se habilitó el registro de consulta de

certificados, beneficiando a más de 1.900 clientes con extractos unificados.

3. Conectividad y Ecosistema Financiero (APIs e Integraciones)

- **Integración al Ecosistema de Pagos Inmediatos (Bre-B):** Se logró un hito estratégico al completar la integración y salida a producción con el sistema Bre-B del Banco de la República. Esta implementación habilitó dos casos de uso fundamentales para la agilidad transaccional: el abono en cuenta directamente desde el Portal Transaccional y el abono de remesas directo a cuentas Bre-B desde la red de Western Union, garantizando la disponibilidad inmediata de recursos para los clientes.
- **API Retail:** Se consolidó la operación con aliados estratégicos. Se logró la certificación con Western Union y Supergiros para Pagos y Envíos, y se integraron los servicios de VIGO y NextDay. Actualmente, aliados como Banco Caja Social y Supergiros se encuentran en producción.
- **Proyecto NUAM (Protocolo FIX 5.0):** Se avanzó en el entendimiento y desarrollo del protocolo FIX 5.0, abarcando los servicios de *Order Entry* y *Drop Copy*. Se realizaron pruebas de carga conjuntas con NUAM y Trii, y se certificaron los servicios ante la bolsa, asegurando el control de manejo de errores y mejoras en rendimiento.
- **REMCONNECT:** Se desarrolló la primera fase de un nuevo producto identificado con el nombre clave Remconnect, durante el periodo se logró la salida a producción del aliado MORE en julio de 2025.

4. Data y Analítica

- **Consolidación del DataLake:** Se cuenta con 260 tablas y 18 fuentes de información cargadas (incluyendo Makers, OYD, Alliensoft), integrando las diferentes fuentes de datos de la compañía.

Evolución del Modelo de Gobierno de TI

Para responder al reto de aumentar la velocidad de entrega y la precisión en los desarrollos, en 2025 se redefinió el Gobierno de Proyectos Tecnológicos bajo tres pilares fundamentales:

1. **Redefinición de Roles:** Se establecieron responsabilidades explícitas donde el *Sponsor* define la estrategia y presupuesto, el *Líder Funcional* es dueño del proceso y tiene la última palabra funcional, y el *Product Owner* gestiona el backlog y traduce

necesidades.

2. Flujo de Definición (Sign-off): Se implementó un proceso formal donde "sin definición aprobada, no hay código", exigiendo la firma del Sponsor en los requerimientos para iniciar la construcción, mitigando riesgos de alcance.

3. War Room Digital: Se crearon espacios exclusivos en Google Chat por proyecto clave para agilizar la toma de decisiones y resolver bloqueos en tiempo real.

Retos Estratégicos y Visión: Hacia una Disrupción Tecnológica

Para el próximo ciclo estratégico, la visión de Acciones & Valores no se limita a la actualización tecnológica, sino que apunta a un cambio de paradigma. Nos enfrentamos a un entorno donde la agilidad y la personalización son los nuevos estándares de supervivencia y crecimiento. Por tanto, hemos definido dos grandes macro-retos que guiarán nuestra hoja de ruta:

La Era de la Automatización Cognitiva: IA como Motor de Eficiencia

El reto inmediato es trascender la automatización tradicional basada en reglas (RPA) para adoptar una **Automatización Inteligente** impulsada por Inteligencia Artificial Generativa y modelos de aprendizaje automático. El objetivo es que la tecnología no solo ejecute tareas, sino que asista en la toma de decisiones complejas.

Revolución en la Experiencia del Cliente (CX): Un Vuelco Exponencial

Nuestro compromiso es potenciar completamente la interacción del cliente con la firma. No buscamos mejoras incrementales, sino un **vuelco exponencial en la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.**

- **Omnicanalidad Real y Personalización:** La integración de los canales (WhatsApp, Portal, App) debe ser absoluta. Potenciaremos las herramientas de análisis de interacción de nuestros clientes para anticipar las necesidades, facilitando la construcción de productos y soluciones personalizadas antes de que el usuario las solicite explícitamente.
- **Autogestión sin Fricción:** El despliegue del ChatBot, la evolución del Portal de Clientes y la creación de una aplicación móvil, apuntan a un modelo "Zero-Touch" para operaciones rutinarias, donde el cliente pueda resolver sus necesidades en segundos, 24/7, reservando la interacción humana para asesoría de alto valor agregado.

Esta hoja de ruta nos posiciona no solo como una firma financiera sólida, sino como un referente de innovación tecnológica en el mercado de capitales, preparados para liderar la próxima década de transformación digital.

4.5. TALENTO HUMANO.

Transformación Digital y Mejora Continua

La visión estratégica del área se centró en la innovación tecnológica como pilar para optimizar la carga operativa, es por ello que durante el 2025 se diseñaron diferentes tableros de información que permitiera la toma de decisiones en tiempo real así como la construcción de herramientas que disminuyeran la carga operativa en el equipo de trabajo y permitiera centralizar el repositorio de información.

- **Dashboards en Tiempo Real:** Implementación de QuickSight para el seguimiento de renovación de contratos y control del pasivo vacacional.
- **Digitalización con AppSheet:** Desarrollo de aplicaciones para la gestión de incapacidades, un repositorio centralizado de perfiles de cargo y control de dotación.

Selección, Contratación y Movilidad Interna

El 2025 marcó una transición en la dinámica de contratación, enfocada en la eficiencia regional y el crecimiento interno.

- **Dinámica de Vacantes:** Se gestionaron 244 vacantes en total. La línea de Mercado Masivo redujo su demanda en un 27,3% debido a la optimización de la red física, y disminución en sus índices de rotación. Mientras que la línea Comisionista creció un 18,4% por reestructuraciones de cargos y nuevas gerencias.
- **Promociones Internas:** Surge el programa "Talento en Crecimiento" el cual impulsó un aumento en las promociones (de 21 en 2024 a 27 en 2025), destacando el área Comercial como el motor de crecimiento. A partir de este programa se inicia el acompañamiento desde la Gerencia de Talento Humano en la adaptación del nuevo rol y cierre de brechas.

Formación, Desarrollo y Desempeño

Se fortalecieron las competencias de liderazgo y servicio, logrando altos niveles de participación.

- **Escuela de Líderes:** Alcanzó un 80% de participación en el programa de Liderazgo Transformacional, el cual es dirigido a todo el personal quienes tienen personal a cargo.
- **Diplomado Héroes de Servicio:** Este programa certificó a 468 trabajadores (81.5% de los inscritos) en competencias claves para la atención al cliente.
- **Evaluación de Desempeño 90°:** Se alcanza una cobertura del 93.67% (696 trabajadores). El 45% de la población se ubicó en nivel "Desarrollo Sobresaliente". A partir de los resultados obtenidos se evidencia como fortaleza la competencia de Pensamiento Ético (92.04%) y como oportunidad de mejora a fortalecer Proyección Estratégica (82.02), indicando la necesidad de anticipar cambios organizacionales.

Gestión de Nómina y Seguridad Social

Enfoque en la eficiencia presupuestal y el cumplimiento normativo.

- **Pasivo Vacacional:** Se logró una reducción de \$1.517 millones, correspondiente a la disminución del 91% de la meta anual, la cual corresponde a máximo 10 días de vacaciones acumuladas por trabajador. Esta política permite mitigar riesgos de salud mental en los trabajadores y garantizar una medida de control interno.
- **Recobro de Incapacidades:** A partir de la gestión oportuna con las EPS, se logra una recuperación de \$246 millones (95% del valor pagado por concepto de incapacidades médicas) en un tiempo promedio de 45 días.
- **Horas Extras y Recargos:** Mediante la revisión de horarios y días compensatorios en la línea de Mercado Masivo, se obtuvo un ahorro de \$164 millones comparado con 2024, por concepto de horas extras y recargo dominical.

Bienestar y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

- **Cultura y Clima:** La Encuesta de Servicio aplicada a los trabajadores, en la cual evalúan el servicio recibido por parte del equipo que conforma la Gerencia de Talento Humano, arrojó un puntaje general de 4,6/5, destacando Información Oportuna y Respeto y Cordialidad como principales atributos.
- **Compromiso Social:** Participación activa en programas de voluntariado, impactando a familias vulnerables y niños

hospitalizados. Durante el 2025, se acompañaron jornadas de voluntariados en los cuales se aportaron 255.5 Kilos de granos para mercados que fueron entregados a familias menos favorecidas así como 135 regalos para los niños de la Fundación Cardio Infantil.

- **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST:** Se continúa fortaleciendo la metodología de mejora continua —Planificar, Hacer, Verificar, Actuar— la cual es utilizada para gestionar riesgos, prevenir accidentes y asegurar el cumplimiento legal. A partir de la auditoría anual realizada se obtiene que los Estándares Mínimos tiene un cumplimiento del 100%.