



# Informe de Gestión

2º Semestre 2019

Grupo  
Réditos



# Misión

Brindar de manera responsable y transparente productos a través de soluciones innovadoras y cercanas.

# Visión 2022

Ser un grupo empresarial innovador multilatinamericano.

# Valores

- Transparencia
- Responsabilidad
- Servicio
- Creatividad

# Megas 2022

- El Grupo generará un ingreso sostenible de 800 mil millones de pesos anuales en valores constantes respecto al año 2014.
- El 60% de la utilidad bruta estará generada por productos del portafolio de servicios.
- Generar un margen de EBITDA sostenible del 15%.

Grupo  
Réditos



# Junta Directiva

## Principales:



**Néstor Raúl**  
Paniagua García



**Jorge Hernán**  
Díaz Rodríguez  
Presidente



**Bernardo Augusto**  
Restrepo Restrepo



**Norman Antonio**  
Correa Calderón



**Antonio José**  
Picón Amaya

## Suplentes:

Juan Camilo Álvarez Botero  
María Elsy Ochoa Molano  
Jesús Antonio Gómez Rondón  
Juan Pablo Salazar Mejía  
Ana Carolina Maya Agudelo

## Secretario General:

José Fernando Gómez Cataño



# Equipo Ejecutivo



**Oscar Pérez Agudelo**  
Presidente Ejecutivo



**Carlos Enrique Salazar Sosa**  
Vicepresidente Corporativo



**Javier Amaya Gómez**  
Vicepresidente Comercial



**María Victoria Manjarrés B.**  
Gerente de Innovación y Transformación



**Carmen Elisa Campuzano Londoño**  
Gerente Financiera



**Walter Arango Acevedo**  
Gerente de Auditoría



**Isabel Cristina Nieto Urán**  
Gerente Credintegral



**Víctor Hugo Yarce Cossio**  
Gerente Loticolombia



**Leonardo Echeverri Correa**  
Gerente de Inversiones Megasuerte



**Steve Roger Sánchez Ortiz**  
Gerente Mattis



**Andrés Felipe Cano Pineda**  
Director Ejecutivo (E) Fundación Cerca de ti



# Análisis Macroeconómico

Durante el segundo semestre de 2019, la economía colombiana creció en promedio 3.41%. Si bien este nivel de crecimiento no es sobresaliente, si se puede considerar como positivo ya que está en línea con las expectativas del gobierno y del Banco de la República, quienes esperaban un crecimiento de alrededor de 3.5% anual. Además, está acorde a la tasa de crecimiento potencial de la economía. Por otra parte, la tasa de crecimiento de Colombia, junto con Perú, es de las más altas de la región, seguidos por Chile, Brasil y Uruguay con tasas de crecimiento de alrededor de 2% anual.

Es de resaltar que los factores que contribuyeron en mayor medida con el crecimiento de la economía colombiana fueron de carácter interno: consumo privado y gasto público. Específicamente, el consumo de los hogares creció 4.65% en promedio en el segundo semestre de 2019, mientras que el gasto público creció 4.48%. Esto es positivo ya que hace que el país sea menos susceptible a las turbulencias externas, sin embargo, el hecho de que la economía esté creciendo alrededor de 3.5% y la demanda interna esté creciendo por encima de 4.5%, es una señal de que el país no está preparado para satisfacer su demanda interna en el corto plazo y por ende está afectando la balanza comercial.

En línea con lo anterior, al mes de diciembre, la balanza comercial presentaba un saldo negativo de cerca de once mil millones de dólares. Esto representa un aumento en el saldo negativo de un 53% con relación a 2018 y de 81% con respecto a 2017. La razón detrás de este deterioro de la balanza comercial es un aumento en el valor de las importaciones, acompañado de un estancamiento en el valor mensual de las exportaciones en alrededor de 3.200 millones

de dólares. El rubro que contribuyó en mayor medida al resultado de las exportaciones fue el combustible y productos de industrias extractivas, con una caída de 11% con relación al periodo anterior. Por el contrario, las importaciones han aumentado paulatinamente durante los últimos años. Así, el rubro de manufacturas que creció tan solo un uno por ciento representó 80 puntos básicos de la variación total de las importaciones, esto debido a que este solo rubro es mayor que el volumen total de las exportaciones colombianas. El otro rubro que creció considerablemente fue el de combustibles y productos de industrias extractivas que creció 21.6%, contribuyendo con 20 puntos básicos más.



En lo que respecta al mercado laboral, durante el último trimestre de 2019, la tasa de desempleo de las trece ciudades principales se ubicó en 10.4%, esto es un punto porcentual por encima del trimestre inmediatamente anterior y del mismo periodo de 2018, cuando fue de 10.3%. La tasa de ocupación por su parte fue de 59.3%, igualmente un punto porcentual por debajo del periodo anterior. Estos resultados se explican en mayor medida por el crecimiento de 5.2% y 5.1% en los sectores de construcción y de comercio, hoteles y restaurantes que contribuyeron en conjunto con un aumento de 1.7 puntos porcentuales. Estos efectos positivos, sin embargo, fueron contrarrestados por las caídas de 7.7% en actividades inmobiliarias y de alquiler, 4.5% en agricultura, ganadería y pesca, y de 1.8% en industria manufacturera.

Es de resaltar que el panorama laboral actual contrasta con los niveles de crecimiento de consumo de los hogares, que como se mencionó anteriormente, fue el grupo que más impulsó el crecimiento del PIB, especialmente en la segunda mitad del año. Un aumento en el consumo de los hogares a la vez que se observa un deterioro del mercado laboral se puede deber a diferentes causas. Por ejemplo, el aumento de inmigrantes de países vecinos lo cual aumenta la tasa de desempleo. Desde el punto de vista del ingreso, un aumento en las remesas recibidas o en los niveles de endeudamiento, así como un mayor nivel de los salarios en términos reales puede aumentar los niveles de consumo interno. Estas razones, por supuesto, no son excluyentes.

En 2019, la tasa de crecimiento del índice de precios al consumidor fue de 3.80% mientras que en 2018 fue de 3.18%. Esta tasa de inflación se encuentra por encima de la meta del Banco de la República, de 3%, pero se encuentra dentro del rango que la entidad tiene como objetivo. Los rubros que presentaron una mayor variación fueron alimentos y bebidas no alcohólicas, 5.80%, y Educación, 5.75%. Por el contrario, los

rubros con la menor variación fueron prendas de vestir y calzado, 0.69% y muebles y artículos para el hogar con una variación de 2.54%. La razón detrás del aumento en el nivel de precios durante este periodo son principalmente el aumento en los precios de los alimentos debido, especialmente, a fenómenos climáticos y al efecto de tipo de cambio sobre productos importados o con productos con un alto componente de productos importados.

En el ámbito internacional, el panorama es relativamente inestable y el crecimiento económico moderado. Como se mencionó anteriormente, los países de América Latina, así como la Unión Europea y Estados Unidos, están creciendo a tasas de alrededor de 2% anual. Por otra parte, si bien Reino Unido ya llegó a un acuerdo para su salida de la Unión Europea y Estados Unidos y China están moderando su confrontación respecto a sus niveles de balanza comercial, el panorama futuro sigue incierto ya que las diferencias no están del todo subsanadas. La Unión Europea y Reino Unido deben llegar a un acuerdo comercial, financiero y fronterizo de forma que Irlanda no quede por fuera de la Unión Europea; mientras que Estados Unidos y China deben implementar el acuerdo preliminar al que llegaron antes de quitar completamente los aranceles.

Si a este panorama se le suma la incertidumbre causada por la epidemia del virus COVID-19, las próximas elecciones en Estados Unidos y los analistas diciendo que una gran crisis económica está próxima, se tienen los ingredientes necesarios para: i) un precio del petróleo WTI que ronda alrededor de 57 dólares por barril, pero con saltos de hasta 20 dólares, y ii) una tasa de cambio peso/dólar en promedio de \$3.350 pero con tendencia al alza en el corto y mediano plazo.

En conclusión, vemos que, para el Grupo Empresarial, el desempeño fue positivo teniendo crecimientos en sus ingresos incluso por encima de la inflación.



# Informe de Gestión

En línea con los objetivos estratégicos del Grupo Réditos, la gestión de Innovación y Transformación continúa siendo un eje transversal que impacta positivamente tanto al interior de la organización, como el ecosistema nacional.

Una muestra de ello es el reconocimiento alcanzado en el Ranking de Innovación realizado por la ANDI y la Revista Dinero, donde el Grupo Réditos ascendió al puesto 27 entre 322 empresas; en 2018 estaba en el puesto 97/329.

Puesto	Empresa	Resultado (1 a 100)
1	Cemento Argos	70,52
2	Corona	70,11
3	Procaps	69,38
.....	.....	.....
<b>27</b>	<b>Grupo Réditos</b>	<b>57,93</b>
28	Integra	57,90
29	Productos Ramo	57,83
30	Alianza Team	57,80

También se dio continuidad al programa de emprendimiento corporativo Mega i de iNNpulsas Colombia, el cual se está desarrollando desde noviembre de 2018 y cierra su ciclo en el primer trimestre de 2020 con la construcción de los casos de negocio para las iniciativas eSport y Ecosistema OKI.

La iniciativa Red de Créditos, también producto del intraemprendimiento, fue seleccionada entre los 18 emprendimientos mejor valorados por el jurado del LIF (Laboratorio de Inclusión Financiera), respaldado por el Banco de Desarrollo de América Latina, por lo que en el marco del Latin American Ventures Summit 2019, se presentó el pitch sobre la iniciativa ante la Superintendencia Financiera de Colombia y representantes de entidades financieras, entre otros; impactando positivamente la reputación y aportando a la gestión del conocimiento del Grupo.

Así mismo, el Grupo Réditos obtuvo la aprobación en primera instancia de la postulación a la convocatoria Delta 2.0 de MinCIT, para aplicar a incentivos tributarios y financiación para la iniciativa EcoDig (Ecosistema Digital), programa que posibilita cubrir el 100% de la inversión, y permitiría acceder a un descuento tributario del 25% del valor invertido en el proyecto en el período gravable en que se ejecutó. Como reconocimiento a la postulación, el Grupo también recibió acceso a recursos para invertir en proyectos de I+D+i con una tasa de interés preferencial.



De igual manera, se postularon dos (2) proyectos a la convocatoria de Minciencias Fomento a la Innovación y Desarrollo Tecnológico: Desarrollo del Software del Sistema Administrativo de Loticolombia y Alimentos para Todos, con presupuestos estimados de \$368.962.417 y \$418.173.928 respectivamente. Esta línea de fomento otorga hasta 300 millones de pesos por proyecto.

En lo que respecta a la cultura, a través del Programa Somos IN se desarrollaron múltiples actividades que buscan fortalecer la innovación de la organización, entre los cuales se destacan la continuidad de la Ruta IN, la estrategia comunicacional que tiene por objetivo sensibilizar y conectar a la fuerza de ventas con el Sistema de Innovación y que para finales del año logró una cobertura de 1.753 funcionarios impactados (41% del total).

Esta actividad al igual que otros eventos han propiciado la generación de ideas para diferentes desafíos que han sido propuestos por las diferentes áreas, los cuales muestran el siguiente resultado en lo que respecta a la gestión del portafolio de innovación:



En cuanto a la gestión de los proyectos estratégicos y a la gestión de seguimiento post de los proyectos finalizados, se identifica un avance significativo con relación a las diferentes líneas que enmarcan el avance de la estrategia Phygital del Grupo, que busca mejorar cada vez más la experiencia de los clientes.





## Portafolio de Iniciativas y Proyectos

<b>4</b>	<b>EN PILOTO</b>	*RED DE CRÉDITOS *ECODIG	*IMP. LOTERÍA *WIFI SATELITAL
<b>2</b>	<b>EN DEFINICIÓN DE ALCANCE</b>	*CRM	*FIDELIZACIÓN
<b>2</b>	<b>EN CASO DE NEGOCIO</b>	*OKI	*TELEFONÍA GANA MÓVIL
<b>8</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	*PLAN DE TRANSIC. ETN *CONTROL OPERACIONES *GOB. DATOS *SIST. ADM. LOTICOLOMBIA	*UNIDAD I+D+I *COSO *CONTINUIDAD DE NEGOCIO *GOB. GEST. DIGITAL
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTADOS Y CERRADOS</b>	*HUELLA DE CARBONO *SOSTENIBILIDAD	*SARC

En el marco de la mejora continua, se han implementado metodologías que han permitido acompañar el aseguramiento de la estructura organizacional a través de actividades tales como el análisis de capacidades y de nuevos cargos. Lo anterior se ve complementado con el avance del programa BPM que está incorporando la robótica (RPA - Robotic Process Automation), en el programa de automatización de procesos (BPM).

Los avances del Grupo en las diferentes líneas estratégicas marcaron el rumbo de la construcción del plan estratégico 2020, en el cual se mantienen las nueve (9) líneas estratégicas, con 84 tácticas, de las cuales 52 son competitivas y 32 son corporativas.



Por otro lado, a través del área de Inteligencia Empresarial se logró establecer el repositorio único de información para los diferentes procesos y unidades de negocio de Réditos Empresariales S.A.

También se desarrollaron tableros dinámicos para los usuarios operativos y de gestión que les permiten analizar la información recopilada en los diferentes repositorios.

Mediante la construcción de la política y el manual de gobierno de datos, se da inicio al programa Gobierno de Datos, el cual logró implementar el modelo y las diferentes reglas para la captura de datos que garantizan niveles de calidad apropiados para el negocio. Además, se transformaron las interfaces de los sistemas transaccionales o aplicaciones para que capturen los datos maestros de clientes, productos y canales con las definiciones establecidas.

En cuanto al tratamiento de datos personales (Ley Estatutaria 1581 de 2012), se establecieron nuevos procedimientos para asegurar el cumplimiento de la misma, como por ejemplo afectar los sistemas de información para que se garantice la autorización de tratamiento de datos por parte de los clientes.

La estrategia del Grupo Réditos toma como uno de los inductores de crecimiento, el uso de los datos para el fortalecimiento de sus actividades, lo que permitirá ser más competitivos y evolucionar de tal forma que sea capaz de concentrar fuerzas disruptivas que apalanquen el proceso de transformación digital y las diferentes estrategias corporativas que tienen como base la información para su desarrollo.

Lo anterior, permitirá recolectar grandes volúmenes de datos en tiempo real, acerca de las ventas, productos, clientes y sus hábitos de compra, partiendo de múltiples fuentes como: puntos de venta, canales digitales, distribuidores, aliados o redes sociales, detectando

necesidades para diseñar estrategias más completas y conducir a negocios inteligentes, operaciones eficientes, mayores ganancias y una mejor experiencia del cliente, que deriven en el incremento de ventas y portafolio.

Durante el segundo semestre de 2019, la estrategia de Desarrollo Organizacional estuvo orientada a fortalecer las competencias de los colaboradores a través de tácticas como el ecosistema de aprendizaje, enfocados en la gestión del conocimiento, mediante la Universidad Réditos, un importante instrumento para promover y fomentar una cultura basada en los resultados mediante la formación de manera permanente.

Desde la coordinación de Relaciones Laborales se realizaron acompañamientos a líderes en el desarrollo de habilidades blandas y conocimiento en procedimientos, al igual que desde el proceso de Bienestar la vinculación en actividades como la Copa Réditos, un torneo de fútbol que vinculó a las empresas del grupo logrando generar buen clima organizacional.

Buscando el bienestar, retención y atracción del talento de todos los colaboradores, especialmente de los Millenials, se construyó la Zona Gamer, un espacio dotado con los más modernos equipos y juegos para el personal de la Sede Administrativa. La Sala tiene una capacidad para 26 personas jugando simultáneamente en diferentes consolas como: Play Station, Nintendo Switch, Xbox, PC's de alto rendimiento, Arcade, Super Nintendo y Air Hockey, impactando a más de 700 personas de la sede administrativa.

Además de la sede, los puntos de venta también fueron intervenidos. Durante este mismo periodo se realizó mantenimiento general a más de 840 sitios de venta, mejorando notoriamente la presentación para los clientes y para las asesoras comerciales mediante la implementación de BPM de mantenimiento.



En el segundo semestre de 2019, ingresaron al Contact center 281.488 llamadas, de las cuales se atendieron 226.486, representando una eficiencia del 80.46% y mejorando en 7.2% los resultados del primer semestre del año.

Así mismo, se alcanzaron hitos importantes en el proceso de transformación del Contact center, como la implementación del WhatsApp corporativo para la Mesa de Servicios, con lo cual se fortalecen los canales digitales en aras de la omnicanalidad y excelencia en la prestación del servicio. A cierre de diciembre de 2019 estos canales digitales representaron el 36% de los contactos a Convoz.

Otras cifras representativas para Convoz durante el periodo 2-2019 fueron:

- **Indicador de satisfacción: 93%\***
- **Percepción de solución en primer contacto: 92%\***
- **Indicador neto de promotores o NPS (recomendación): 61%**

\*Medido a través de encuestas.

Con relación al proceso de ETN, la gestión realizada durante el segundo semestre de 2019 estuvo marcada por el aumento en la disponibilidad de la operación transaccional pasando del 98.93% a 99.97%.

Se alcanzaron resultados 100% positivos en la ejecución de la prueba de recuperación de desastres de toda la plataforma transaccional, teniendo en cuenta el alcance actual definido, prueba en la cual todo el procesamiento de transacciones fue realizado en la plataforma alterna, ubicada en la ciudad de Bogotá.

La nueva área de Control de Operaciones responsable de la asegurabilidad transaccional del Grupo Réditos implementó de manera preventiva procesos de monitoreo con el fin de disminuir fraudes, especialmente los relacionados con fraudes cibernéticos en los canales digitales.

De igual manera, buscando fortalecer el sistema de gestión de riesgos, Grupo Réditos adelantó importantes acciones para identificar las amenazas que podrían afectar de manera crítica las operaciones de la empresa, para ello se implementaron acciones como pruebas de contingencia en el centro de datos alterno, actualización de matrices de riesgo, entre otros; con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio.



# Gestión Comercial

## Unidad Estratégica de Juegos

En el segundo semestre de 2019 la Unidad Estratégica de Juegos obtuvo ingresos de 260.167 millones de pesos, generando una variación del 8.02%, con un crecimiento equivalente a 19.316 millones de pesos, comparado con el mismo periodo del año 2018.

Las Apuestas Permanentes aportaron un ingreso de 238.487 millones de pesos, con un crecimiento del 7.41%, equivalentes a 16.450 millones de pesos. En materia de aportes, los productos diferenciados generaron ingresos de 71.946 millones de pesos con un crecimiento del 17.38%, de los cuales se destacan Billonario, Bono, Billetón y Temático, con un ingreso en el semestre de 67.618 millones de pesos, a esto se suma el nuevo producto Chance Millonario que inicia su comercialización en el mes de noviembre y su aporte en el semestre fue de 18 millones de pesos. Para destacar, el Chance puro logró un crecimiento significativo en el segundo semestre del 3.61% equivalente a 5.795 millones de pesos con respecto al mismo periodo del año anterior.

Finalizando el 2019 se lanzó una nueva emisión del Raspita: Raspita Zodiacal con un valor de \$6.500 (\$3.500 chance y \$3.000 de Raspita), la cual logró una venta de 154 millones de pesos equivalente a 28.240 unidades.

El aporte de este producto a las ventas del segundo semestre fue de 1.759 millones de pesos.

El ingreso correspondiente a los productos de juegos que se comercializan en la Red diferentes a las Apuestas Permanente fue de 21.679 millones de pesos, alcanzando un crecimiento del 15.23% respecto



al mismo periodo del año pasado. Se destaca el producto SUPER astro, el cual generó un ingreso de 12.470 millones de pesos mostrando un crecimiento del 1.25% equivalente a 154 millones de pesos. El crecimiento comercial fue de 17.76% equivalente a 7.110 millones de pesos. El ingreso correspondiente a la comercialización de lotería fue de 3.616 millones de pesos con un crecimiento del 13.98%, equivalente a 444 millones de pesos mientras que el producto Baloto obtuvo un ingreso de 542 millones de pesos y un crecimiento en el segundo semestre de 76.96% equivalente a 236 millones de pesos.



En Betplay se realizó una inversión cercana a los 500 millones de pesos, logrando un ingreso de 5.038 millones de pesos, con un crecimiento del 68.49% equivalente a 2.048 millones de pesos. Adicionalmente se generó un total de 140.638 millones de pesos en apuestas y 29.423 millones de pesos en recargas, lo cual evidencia un potencial crecimiento en la región. Antioquia, ya se ubica en el segundo lugar a nivel nacional en el número de usuarios registrados con un total de 113.163, después de Bogotá con 176.684 y sobre el Valle que cuenta con 109.723 usuarios.



## Unidad Estratégica de Servicios

La Unidad Estratégica de Servicios presentó una variación del 4,14% en el ingreso respecto al mismo periodo del año anterior, representado en un mayor ingreso por valor de 2.421 millones de pesos, como resultado de nuevas alianzas, renegociaciones comerciales y bonificaciones por cumplimiento de metas con los aliados.

El crecimiento de la Unidad estuvo apalancado principalmente por las siguientes categorías:

**Recaudos Empresariales:** generó un ingreso adicional en el semestre de 1.742 millones de pesos más, con un crecimiento del 23%.

**Telecomunicaciones:** aportó 253 millones de pesos más en ingreso año. No obstante, durante el año tuvo disminuciones en la tarifa de comisiones por parte de los aliados Tigo y Claro, que aportan el 70% del ingreso de dicha categoría.

**Pagos:** con un crecimiento del 7%, correspondiente a 242 millones de pesos más en el semestre, generando

además nuevos pagos como Familias en Acción y Unidad de Víctimas.

**Seguros:** ingreso adicional 1.071 millones de pesos, un buen resultado teniendo presente el nivel de competencia, beneficios y medios de pago que actualmente tiene el mercado.

**Giros Postales:** categoría afectada por los cambios en el sector postal amenazado por nuevos actores en el mercado (corresponsalías y nuevas aplicaciones de esquemas de gratuidad en las transferencias de operaciones de dinero), para lo cual la compañía viene construyendo estrategia para contrarrestar el decrecimiento y conserva el mercado del 84% actual, como lo es la APP donde se está trabajando tecnológicamente para mejorar la experiencia del usuario y el posicionamiento de los Gana Comercios.

**Transportes:** se activa una nueva categoría “Transportes”, donde se participó en proceso de licitación con el Metro de Medellín.



# Canales de **Venta**



## **Gana Comercio**

En el segundo semestre de 2019 se depuró la base de datos de este canal, conservando los mejores Gana Comercios, terminando con una base estable de 7.951 puntos activos.

En apuestas permanentes el canal Gana Comercio creció un 24%, y en Servicios su participación fue del 29%.



## **Gana Móvil**

El canal fue objeto de una intervención profunda a todas las rutas no rentables. El año 2019 cerró con cinco (5) zonas completamente productivas.



## **Grandes Superficies**

En el segundo semestre de 2019 se consolida la estrategia con 113 sitios de venta ubicados en todos los centros comerciales de la ciudad. En la categoría de Juegos la variación positiva fue del 25% y en Servicios su variación fue del 21%.



## **Canal Directo**

El desempeño en ventas de la UEN Juegos en este canal presentó un crecimiento de 32.159 millones de pesos, equivalente al 9.7%, comparado con el mismo periodo del 2018.

Para el portafolio de la Unidad de Servicios generó un crecimiento del 10%, equivalente a 310.669 millones de pesos, comparado con el mismo periodo del año anterior.

En el segundo semestre se optimizaron 27 sitios de venta y 35 asesoras comerciales, generando un ahorro importante para la organización.



## **Colocador Independiente**

Pese a la tendencia natural de contracción de este canal por razones propias de su madurez, se logró mantener con 4.338 Colocadores activos vendiendo. Por esta razón su venta se contrae al 8% para juegos y al 4% en Servicios.





## Canal Concesionario

Continuando con la estrategia de optimización de la red comercial, se trasladó un total de 222 sitios de venta del Canal Directo y 133 del Canal Independiente, completando un total de 335 puntos pertenecientes al nuevo Canal Concesionario. Para cerrar el año con una base instalada de 290 sitios de venta, luego de los retiros.



## Metro línea 1 de buses

El Metro de Medellín adjudicó al Grupo Réditos las taquillas de recargas de la línea 1 de Metroplús, correspondiente a 23 estaciones, que serán administradas por Gana, en las cuales también se comercializará el portafolio de juegos y demás servicios de la Red. Convirtiéndose en un nuevo modelo de negocio que desarrolla el grupo empresarial.



## Central Integral de Monitoreo

Desde la CIM se hace seguimiento diario a la disponibilidad de la Red, continuando con la mejora y creación de nuevas herramientas y una nueva variable llamada: Disponibilidad de Vendedor. Su objetivo es identificar y alertar de manera automática el tiempo de desconexión del vendedor en un periodo de tiempo y reconocer los sitios de venta sin apertura e ingresos.



## Canales Digitales

El Grupo Réditos renovó el sitio web [www.gana.com.co](http://www.gana.com.co) cuya plataforma cuenta con mejoras visuales y cambios tecnológicos que permiten mayor velocidad y confortabilidad en la experiencia de compra de los productos y servicios a través de la web.





## Negocio **Crediticio**



Al cierre de 2019 Credintegral obtuvo un crecimiento en ingresos del **26%**, con respecto al primer semestre del mismo año, con un total de ingresos de **3.536 millones de pesos**.

Para el segundo semestre de 2019 el monto de la cartera fue de **20.879 millones de pesos** y el índice de capital vencida fue del **3,70%**.

Durante ese periodo Credintegral desarrolló un nuevo método de utilización del crédito a través de código OTP (códigos numéricos de un solo uso que se utilizan para una sola transacción).





## Negocio de **Logística y Distribución de Loterías**



Loticolombia continúa expandiéndose y posicionándose a nivel nacional mediante la apertura de cuatro nuevas sucursales, dos de ellas en la ciudad de Cali, otra en Jamundí y una más en Popayán. Con estas nuevas aperturas, la cifra de oficinas aumenta a 14 en el país.

Lo anterior también permitió el aumento en el número de los vendedores tradicionales de lotería, cerrando el **año 2019 con 1.022 loteros**, la mayoría de ellos en Antioquia, razón por la cual Loticolombia representa el **64.4%** de los vendedores en este departamento.

Se pasó de generar una venta en el segundo semestre del año 2018 de **33.898 millones de pesos** a **39.431 millones de pesos** para el segundo semestre del año 2019, lo que representa un incremento de **5.533 millones de pesos**, equivalentes a un **16.3%**. Así mismo se tiene una variación positiva en los ingresos donde se pasa de **1.708 millones de pesos a 1.990 millones de pesos**, lo que representa un incremento del **16.3%**.

En este mismo periodo se realizó la renovación del logo de Loticolombia, generando así una imagen más fresca y moderna.





## Negocio de **Juegos**



**Megasuerte** se transformó en una empresa de alcance nacional, mediante la inclusión como socios de todos los accionistas del Grupo Matrix, esto con el propósito de participar en contratos de ruta y localizados a nivel nacional.

Esta compañía deja de ser filial de Grupo Réditos y se convierte en una entidad asociada al Grupo.





## Negocio **Inmobiliario**



Mattis Inmobiliaria logró un cumplimiento promedio superior a la meta proyectada para cada uno de sus objetivos estratégicos:

- **Mejorar los rendimientos financieros:** cumplimiento promedio del 74,8%
- **Crece en forma sostenible los ingresos:** cumplimiento promedio del 110,8%
- **Mejorar la eficiencia operativa:** cumplimiento promedio del 104%

El ingreso total durante el segundo semestre de 2019 fue de **1.887 millones de pesos**, generando un resultado de crecimiento en ingresos frente al primer semestre de 2019 del **8.45%**.



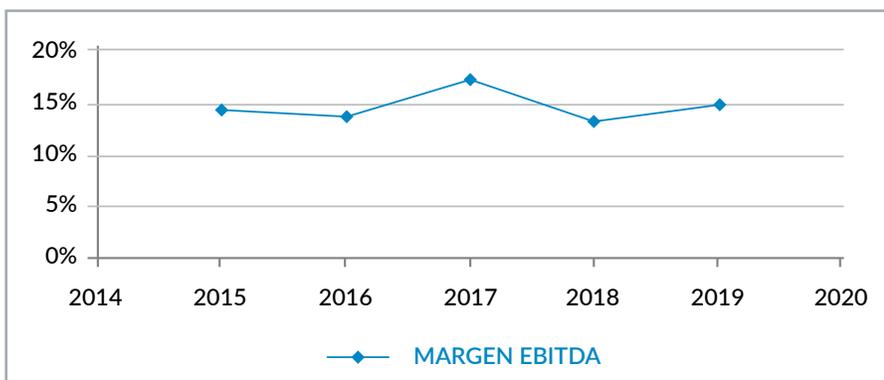


# Desempeño **Financiero**



El EBITDA al 31 de diciembre de 2019, alcanzó la suma de 47.513 millones de pesos con un 15% apalancado por los ingresos operacionales que alcanzaron para el segundo semestre de 2019 la suma de 323.422 millones de pesos, un 8% por encima del desempeño que se presentó en el primer semestre del año 2019, gracias a la implementación de estrategias de excelencia operacional como la campaña de ahorro en gastos “Yo Me Sumo”, que permitieron el control de gastos logrando una eficiencia en costos y gastos que ascendió a 4.556 millones de pesos en el año.

## MARGEN EBITDA



Se tomaron Obligaciones Financieras por 4.024 millones de pesos y se abonaron 8.875 millones de pesos.

Y en el año se tomaron Obligaciones Financieras por 14.595 millones de pesos y se abonaron 18.496 millones de pesos.

Los indicadores de solidez y razón corriente no presentaron variaciones significativas.

La estructura financiera de la empresa en su indicador de endeudamiento se mantiene en el 68%.

Se utilizaron recursos de créditos por 4.024 millones de pesos y en el año 14.595 millones de pesos y se presentaron pagos de Obligaciones Financieras para el segundo semestre de 2019, por un valor de 8.875 millones de pesos, y en el año un valor total de 18.496 millones de pesos los cuales fueron efectuados con recursos propios.

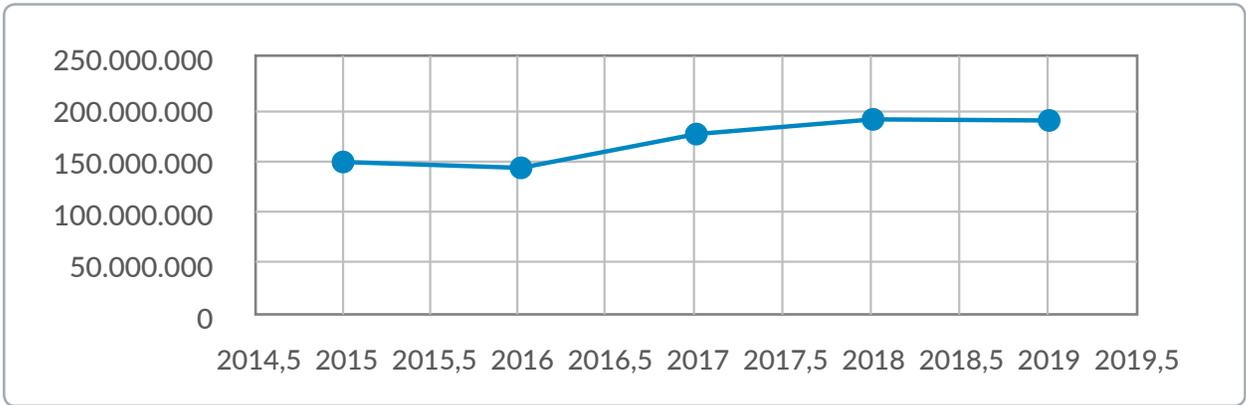


Durante el segundo semestre de 2019, La compañía Réditos Empresariales invirtió la suma de 3.915 millones de pesos, y un total en el año de 10.787 millones de pesos, de los cuales 8.787 millones de pesos fueron adquiridos con recursos propios y 2.030 millones de pesos adquiridos bajo la modalidad de renting.

**La inversión para el segundo semestre del año fue de \$3.915 millones y en el año un total de \$ 10.787 millones de los cuales \$ 8.757 millones fueron con recursos propios y \$2.030 millones bajo la modalidad de renting.**

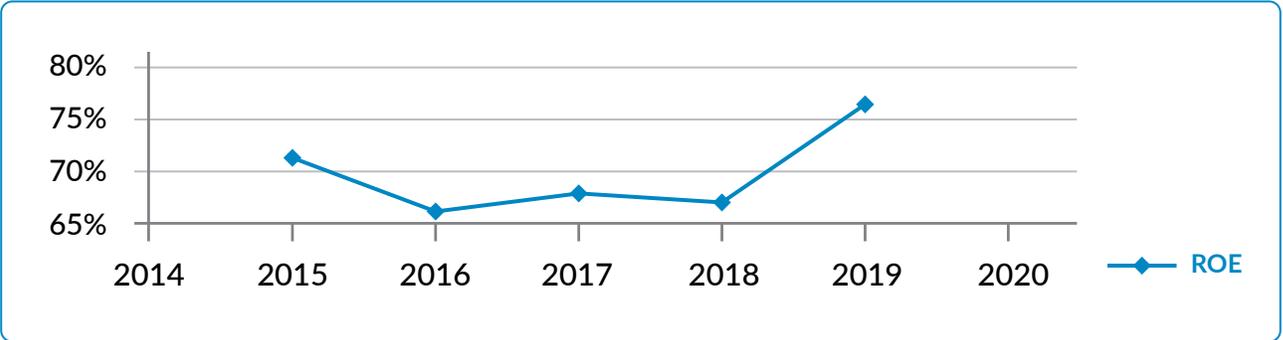
El nivel de activos totales se situó al cierre del semestre en 190.884 millones de pesos.

**CRECIMIENTO ACTIVOS**

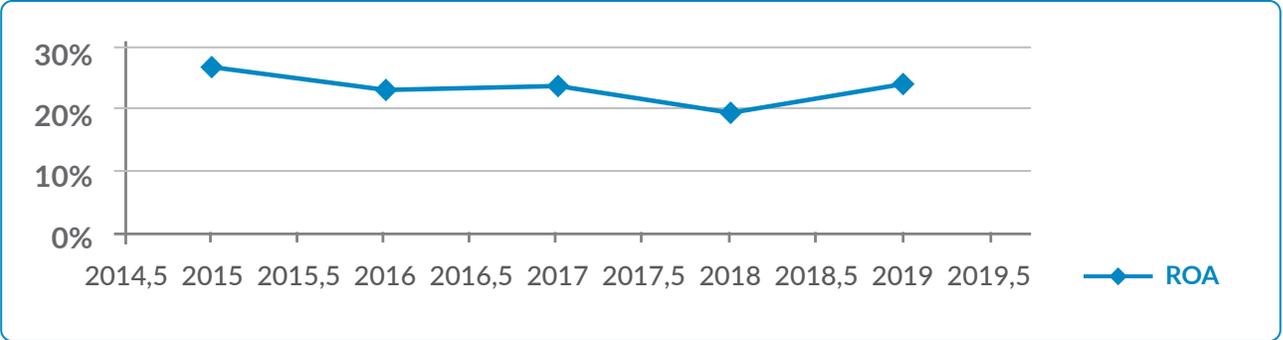


El margen neto del patrimonio ROE se ubica en el 77% y el ROA en un 24%, como consecuencia de la eficiencia de los activos totales.

**ROE**



**ROA**



# Indicadores



# Operaciones con Accionistas

\*Cifras en miles de pesos

En el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2019, se tuvieron las siguientes operaciones con Accionistas:

Arrendamientos	Mantenimientos	Empleados
250.783	15.387	33.890

No se tienen cuentas por cobrar ni por pagar significativas a los Accionistas.

## Situación Jurídica



La gestión de Jurídica, en el segundo semestre de 2019, se enmarcó en el acompañamiento en materia legal a los diferentes proyectos de las empresas del Grupo Réditos, la gestión preventiva en materia normativa y la elaboración y seguimiento a contratos.

Se atendieron los procesos judiciales y administrativos, resaltando que las pretensiones por procesos en los cuales la compañía es demandada ascienden a **diez mil novecientos ochenta y un millones doscientos ochenta y nueve mil sesenta y cuatro pesos** (\$10.981.289.064) en cuarenta y cinco (45) procesos, quince (15) de ellos con calificación probable de condena por **ciento cinco millones quinientos setenta y siete mil setecientos quince pesos** (\$105.577.715)

Las pretensiones por procesos en los cuales la compañía es demandante ascienden a **dieciocho mil cuatrocientos cuarenta y nueve millones setecientos setenta y siete mil ciento ochenta y seis pesos** (\$18.449.777.186) en veintitrés (23) procesos, seis (6) de ellos con calificación probable de ganar por **diecisiete mil ochocientos cincuenta y dos millones novecientos diez mil quinientos noventa pesos** (\$17.852.910.590).



## Informe **SARLAFT**

El Grupo Réditos es una compañía comprometida firmemente en la prevención de los riesgos de lavado de activos y la financiación del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva. Por ello, busca continuamente el mejoramiento de los mecanismos e instrumentos preventivos y de control. Contar con un sistema efectivo, acorde a las diferentes operaciones que realizan las compañías del Grupo, es clave para transmitir y generar confianza.

Con este propósito, a través de su Dirección de Cumplimiento, viene fortaleciendo cada vez más los mecanismos de prevención y control frente a estos riesgos. Es así como recientemente ha sumado a las herramientas existentes, otras como RStudio, Shiny y Power B.I. para el monitoreo operacional.

La Dirección de Cumplimiento también desarrolló de manera permanente trabajo conjunto y

socialización en ámbitos externos. Durante el segundo semestre de 2019 participó en las mesas técnicas de la Evaluación Nacional de Riesgo, en la construcción en conjunto con la UIAF y con COLJUEGOS de la Cartilla de Tipologías para los JSA y en la revisión de los proyectos de modificación normativa de Coljuegos y Supersociedades.

Durante el segundo semestre de 2019 se llevaron a cabo procesos de relacionamiento y vinculación con entidades como el Banco Agrario, Financiera Dann Regional, Bancoldex, Fiduprevisora y AV Villas. En las decisiones que estas entidades toman, consideran de manera especial la forma como el Grupo Réditos gestiona y mitiga sus riesgos de LA/FT-PADM lo que ha facilitado que estas y muchas otras relaciones se hayan establecido, mantenido o fortalecido en el tiempo.



# Informe especial de **Grupo Empresarial**

Grupo Réditos como grupo empresarial estuvo integrado al cierre del segundo semestre del año 2019 por Réditos Empresariales como matriz, y sus filiales en Colombia: Enlace Tecnológico de Negocios S.A.S., Compañía de Gestión Credintegral S.A.S., Convoz S.A.S., Loterías y Servicios Colombia S.A. y Compañía de Servicios Inmobiliarios S.A.S. (Mattis).

Las principales operaciones realizadas por Réditos Empresariales con compañías vinculadas durante el segundo semestre del año 2019 fueron las siguientes:

- Se le pago a la filial Enlace Tecnológico de Negocios S.A.S. el valor de 1.597 millones de pesos por concepto de soporte de arrendamiento de toda la plataforma tecnológica y 1.216 millones de pesos por desarrollo de software.
- Se percibieron ingresos de la filial Loterías y Servicios Colombia S.A. por concepto de comercialización de loterías por valor de 3.616 millones de pesos.
- Se le pago a la filial Mattis Inmobiliaria 792 millones de pesos por concepto de arrendamientos y comisiones por administración de inmuebles y subarriendos.
- Se generaron ingresos de Credintegral por comisiones de recaudo y comisión por servicios informáticos por valor de 167 millones de pesos, ingresos por intereses de financiación 210 millones de pesos.

## Disposiciones **Legales**

Réditos Empresariales S.A. y sus filiales dieron estricto cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, tienen sus marcas debidamente registradas, cuentan con las respectivas licencias de uso del software instalado y conservan la correspondiente evidencia que permite verificar dicho cumplimiento.

La sociedad declara que no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores del Grupo Empresarial y adicionalmente, certifica que los estados financieros y demás informes relevantes no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la compañía, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005.



## Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría del Grupo Réditos continuó encaminando sus actuaciones en pro de la vigilancia y monitoreo de la integridad de los reportes financieros, el control de costos, y el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y de los programas y políticas para prevenir e identificar el riesgo de fraude en el Grupo.

Durante el semestre se realizaron cinco sesiones del Comité de Auditoría, donde se analizaron los estados financieros del Grupo, sobre los cuales se realizaron las recomendaciones a la Presidencia y la Gerencia Financiera de cara a la presentación de informes en Junta Directiva. Así mismo, se aseguró que los hallazgos y observaciones fueran valoradas por la administración, cuyos planes de acción son monitoreados por la Gerencia de Auditoría y se realizan seguimientos en el Comité de Auditoría.

Desde la Gerencia de Auditoría, se presentaron a este comité los aspectos más relevantes y las oportunidades de mejora de cada uno de los procesos evaluados durante el segundo semestre, con un cumplimiento de la planeación anual aprobada por el Comité de Auditoría durante el año 2019, así:

- **Auditoría Continua y de Oficinas 93%.**
- **Auditoría Financiera y de Procesos 83%.**
- **Auditoría de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones 66%.**

Las desviaciones al plan de auditoría están justificadas en las solicitudes realizadas que no estaban contemplados en el indicador (trabajos adicionales), así como también por la rotación del personal dedicado a la realización de las diferentes pruebas de auditoría.

## Comité de Gobierno y Riesgos

El Comité de Gobierno y Riesgos ha sido constituido con el objeto de proponer y supervisar las medidas de Gobierno Corporativo adoptadas por Grupo Réditos, así como también servir de apoyo a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus funciones relativas al conocimiento y comprensión de los riesgos que asuma la entidad.

La regulación del Comité se encuentra establecida en un reglamento interno específico que regula su objeto, composición, funciones y demás aspectos relacionados con su funcionamiento.

### Composición del Comité

El Comité está conformado por tres miembros de la Junta Directiva y presidido por uno de ellos. Adicionalmente, sus miembros cuentan con conocimiento y experiencia en los temas relacionados con las funciones asignadas al

Comité. El Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial, es invitado permanente a las reuniones del Comité.

Durante el ejercicio del segundo semestre del año 2019 el Comité de Gobierno y Riesgos estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Néstor Raúl Paniagua (Coordinador)**
- **Norman Antonio Correa**
- **Antonio José Picón**

En el segundo semestre del año 2019 el comité sesionó en 3 oportunidades con la asistencia del 100% de sus miembros; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas cumpliendo los requisitos establecidos en el artículo 189 del Código de Comercio.



## Gestión del Comité

El Comité desempeñó sus funciones con autonomía de funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron coordinados por su coordinador y por el secretario de la Junta Directiva.

Las principales actividades que desarrolló el Comité durante el segundo semestre del año 2019 fueron las siguientes:

- Se estructuró conjuntamente con la Vicepresidencia Corporativa los temas a desarrollar en la escuela de líderes accionistas durante el 2020.
- Se recomendó a la Junta Directiva después de efectuar su respectivo análisis, la aprobación de la política de conflictos de interés.
- Se recomendó a la Junta Directiva la aprobación del modelo de gestión del riesgo de crédito incluyendo a Mattis, en Réditos se desarrolló un modelo de riesgo de contraparte, un modelo para riesgo de crédito de aliados y se fortaleció la gestión en el canal independiente.
- Se realizó seguimiento a los proyectos de continuidad de negocio y al sistema de control interno (modelo COSO).
- Se analizó y se recomendó a la Junta Directiva la aprobación de la actualización del apetito de riesgos del Grupo Empresarial.
- Se hizo seguimiento y se realizaron recomendaciones a los resultados de la prueba de recuperación de desastres (DRP), como parte del plan de continuidad del negocio, con el objetivo de que se genere el menor impacto posible en caso de que tenga que activarse.
- Se efectuó seguimiento y análisis de la consolidación de las matrices de riesgos.
- Se recomendó a la Junta Directiva la implementación de la política para análisis de riesgos en contratos de alta cuantía.
- Se hizo seguimiento al monitoreo de riesgos en los proyectos y en la vigilancia estratégica.
- Se realizó verificación de la ejecución de reuniones de la Junta Directiva y sus comités, de acuerdo con el cronograma aprobado, concluyendo que se cumplió con lo señalado en el artículo 38 de los estatutos en materia de reuniones de Junta Directiva.
- Se solicitó al oficial de cumplimiento la adopción de nuevas tecnologías para el control de operaciones en cuanto al riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Se recibieron los informes trimestrales del oficial dando cumplimiento a la resolución 32334 de 2016 y el acuerdo 317 de 2016 del Coljuegos y del CNJSA respectivamente, frente a lo cual se realizaron recomendaciones para fortalecer los sistemas de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.



# Comité de Innovación y Tecnología

El Comité de Innovación y Tecnología es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva, y se le atribuyen responsabilidades de analizar, estudiar, asesorar y ser el ente recomendador y asesor en los asuntos relacionados con la innovación y la tecnología del Grupo Réditos, así como en los asuntos operativos relacionados con la tecnología que sea utilizada, evaluada o considerada utilizar para el grupo.

La regulación del Comité se encuentra establecida en un Reglamento Interno específico que regula su objeto, composición, funciones y demás aspectos relacionados con su funcionamiento.

## Composición del Comité

El Comité está conformado por tres miembros de la Junta Directiva y presidido por uno de ellos. Adicionalmente, sus miembros cuentan con conocimiento y experiencia en los temas relacionados con las funciones asignadas al Comité. El Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial es invitado permanente a las reuniones del Comité.

Durante el segundo semestre 2019 el Comité de Tecnología estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Juan Camilo Álvarez (Coordinador)**
- **Néstor Raúl Paniagua**
- **Bernardo Restrepo**

Durante el segundo semestre del año 2019 el comité sesionó en 3 oportunidades con la asistencia del 100% de sus miembros; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas cumpliendo los requisitos establecidos en el artículo 189 del Código de Comercio.

## Gestión del Comité

Durante el segundo semestre del año 2019 el Comité desempeñó sus funciones con autonomía de

funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron coordinados por su coordinador y por el secretario de la Junta Directiva.

Las principales actividades que desarrolló el Comité fueron las siguientes:

- Seguimiento de avances en la definición de estratégica tecnológica del Grupo Réditos.
- Se efectuó seguimiento y se emitieron recomendaciones al mapa general de proyectos de innovación y a los proyectos estratégicos de innovación para el año 2020.
- Revisión estrategia aplicativo de Loticolombia y emisión del modelo recomendado a implementar.
- Revisión y seguimiento de la estrategia de migración de SIGA bajo una nueva arquitectura y modelo tecnológico.
- Seguimiento al plan estratégico de migración de la operación tecnológica del Grupo Réditos en Matrix Tech.
- Revisión de la agenda tecnológica del Grupo Réditos para el año 2020.
- Revisión del modelo de innovación del Grupo Réditos y el proceso de evolución y mejora continua planteado desde la Gerencia de Innovación.
- Revisión del plan del Grupo Réditos en términos de Cyberseguridad, para lo cual la administración ha decidido conformar una nueva área o departamento dentro del grupo por la relevancia de este tema.



# Comité de **Nombramiento y Remuneraciones**

El Comité es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva, y se le atribuyen responsabilidades con relación al asesoramiento en materia de nombramientos y remuneraciones, además de desarrollar un enfoque del manejo estratégico del Talento Humano, en términos de compensación y desarrollo.

La regulación del Comité se encuentra establecida en el Reglamento Interno específico que regula su objeto, composición, funciones y demás aspectos relacionados con su funcionamiento.

## **Composición del Comité**

El comité está conformado tres miembros de la junta directiva y presidido por uno de ellos.

Adicionalmente, sus miembros cuentan con conocimiento y experiencia en los temas relacionados con las funciones asignadas al comité. El Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial es invitado permanentemente a las reuniones del comité.

Durante el ejercicio del segundo semestre del año 2019, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Antonio José Picón (Coordinador)**
- **Jesus Antonio Gómez**
- **Bernardo Restrepo**

En este mismo periodo el comité sesionó en 3 oportunidades con la asistencia del 100% de sus

miembros; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas cumpliendo los requisitos establecidos en el artículo 189 del Código de Comercio.

## **Gestión del Comité**

En el segundo semestre del año 2019 el Comité desempeñó sus funciones con autonomía de funcionamiento. El calendario de sesiones y el orden del día fueron definidos por su Coordinador y por el Secretario de la Junta Directiva.

Las principales actividades que desarrolló el Comité fueron las siguientes:

- Se realizó revisión a la estructura orgánica de la organización, frente a lo cual se efectuaron sus respectivas recomendaciones a la Junta Directiva.
- Se efectuó seguimiento al modelo de compensación variable.
- Se desarrolló planeación de la agenda del comité para el año 2020.
- Se realizó análisis a la estructura en materia de categorías de cargos y su reunificación.
- Se analizó comparativo de personal activo de la compañía de los años 2018 vs 2019 y la proyección del año 2020.
- Se llevó a cabo seguimiento al proyecto de la Universidad Réditos.



# Informe de **Sostenibilidad**



## Gestión Ambiental

Para la medición de huella de carbono, la compañía se vinculó al Programa de Reconocimiento Empresarial en Sostenibilidad del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en convenio con el Icontec. Se lograron tres reconocimientos por su compromiso con el cuidado del medio ambiente: Categoría Bronce en Buenas Prácticas de Sostenibilidad, Certificación de la edición de Huella de Carbono y Certificación Carbono Neutro.

Así mismo, el Grupo Réditos fue reconocido en los Premios Inclusión 2019, en la categoría de Inclusión laboral con Enfoque de Género, por su aporte en oportunidades de empleo digno a mujeres.





Según la dirección estratégica, el programa busca fortalecerse bajo los preceptos de Innovación Social y transformación digital, estableciendo una plataforma web que integre a los diferentes actores para así facilitar el acceso y mejorar las decisiones de consumo; a través del desarrollo de un componente de E-commerce transaccional con el que se logre ampliar la cobertura y la automatización de los procesos, y de otro componente e-Learning con el que puedan interactuar y mejorar su formación nutricional; con el propósito de maximizar la eficiencia de los recursos en el largo plazo y lograr un mayor impacto en las comunidades que más lo necesitan. Para esto, desde la línea de Cooperación se buscó acceder a recursos de entidades nacionales y/o internacionales que financien el desarrollo de la plataforma; se presentó el programa a 29 entidades de Cooperación; de las cuales hay 2 nacionales en proceso de establecimiento de alianzas, 11 internacionales que están siendo analizadas, 2 internacionales a las que se les presentó postulación a convocatoria y se está a la espera de la publicación de resultados, y 8 que se gestionarán en 2020, según avances y mayor fortalecimiento del programa.

Desde la línea de Desarrollo Social se brindaron 236 atenciones prioritarias y calamidades en el departamento. Desde la línea de Salud se entregaron 1.674 beneficios en medicamentos, auxilios por enfermedad, implementos de aseo y asesorías en derechos de salud; desde la línea de discapacidad se gestionaron exitosamente procesos de acompañamiento a padres con hijos en situación de discapacidad, favoreciendo el acceso a procesos terapéuticos de los hijos de Colocadores Independientes.

Así mismo, se contribuyó significativamente para mejorar la salud visual de 554 Colocadores Independientes que requerían lentes y tamizajes de salud. Además, se acompañaron de manera prioritaria 48 personas en momentos de crisis psicosocial desde la línea de Salud Mental.



La Fundación ha protegido con atención integral a la primera infancia a 288 niños y niñas, mientras sus padres trabajan en horarios extendidos en el centro de la ciudad de Medellín.

De igual manera para atender calamidades se realizó una campaña de donación voluntaria a nivel interna, destinadas para ayudar a las familias de fuerza de venta y colocadores afectados por inundaciones en Apartadó.

Con el fin de ampliar y fortalecer la cobertura de los programas sociales en beneficio de la población en mayor grado de vulnerabilidad, riesgo psicosocial e inseguridad alimentaria; en el mes de noviembre se realizó maratón interna de sensibilización a los colaboradores del Grupo para realizar sus donaciones a través del recaudo genérico 446 o por deducción de nómina, con el propósito de contribuir a las líneas de Gestión Social.



En diciembre Grupo Réditos se alió con **Puntos Verdes Lito S.A.**, un programa de sostenibilidad el cual premia a las empresas que realizan la entrega responsable de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, a través de puntos que serán donados a la Fundación Cerca de ti en especie para el beneficio de la población en situación de vulnerabilidad acogida por la Fundación.

