

# Grupo Réditos



## Informe de Gestión

Primer Semestre de 2017





## MISIÓN

---

Brindar de manera responsable y transparente productos a través de soluciones innovadoras y cercanas, generando valor al cliente, al Estado, al Accionista y a nuestros Colaboradores.

## VISIÓN

---

Ser un grupo empresarial innovador multilatinos.

## VALORES

---

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Servicio.
- Creatividad.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mejorar los rendimientos financieros de los accionistas.
- Crecer de forma sostenible los ingresos.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Posicionar la organización como la primera opción para los clientes, usuarios y demás grupos de interés.
- Asegurar procesos eficientes y eficaces.
- Innovar en productos, procesos y servicios.
- Aumentar la competitividad desde el ser y el hacer.

## MEGAS DE GRUPO 2020

- El Grupo generará un ingreso sostenible de \$ 800 mil millones.
- El 50% de los ingresos están generados por productos diferentes a los juegos de suerte y azar.
- Generar un margen de EBITDA sostenible del 15%.



# JUNTA DIRECTIVA

---

## PRINCIPAL:

---



**Dr. Antonio José Picón Amaya**

Presidente Junta Directiva



**Dr. Nestor Raúl Paniagua García**



**Dr. Bernardo Augusto Restrepo R.**



**Dr. Norman Antonio Correa Calderón**



**Dra. Blanca Lida Mesa Betancur**

## SUPLENTE:

---

Rafael Ignacio Porras Zuluaga.  
César Alberto Rosales Rojas.

## SECRETARIO GENERAL:

---

José Fernando Gómez Cataño.

## PRESIDENTE EJECUTIVO:

---

Óscar Pérez Agudelo.

# EQUIPO DIRECTIVO

---



**Oscar Pérez Agudelo**  
Presidente Ejecutivo



**Carlos Enrique Salazar Sosa**  
Vicepresidente Corporativo



**Javier Amaya Gómez**  
Vicepresidente Comercial



**M. Victoria Manjarrés Betancur**  
Gerente de Innovación  
y Transformación



**Carmen Elisa Campuzano Londoño**  
Gerente Financiera



**Walter Arango Acevedo**  
Gerente de Auditoría



**Jose Dario Cardenas Arango**  
Gerente Enlace Tecnológico



**Isabel Cristina Nieto Uran**  
Gerente Credintegral



**Victor Hugo Yarce Cossio**  
Gerente Loticolombia



**José Fernando Gómez Cataño**  
Secretario General



**Michel Andres Vernot Vasquez**  
Gerente Convoz



**Steve Roger Sánchez Ortiz**  
Gerente Mattis



**Gloria Elena Ruiz Montoya**  
Gerente Fundación Cerca de ti

# Informe de Gestión

Primer semestre de 2017

## Reciban un cordial saludo señores Accionistas,

**Las personas, la tecnología y la innovación** son los ejes de desarrollo en los que el Grupo Réditos ha basado su gestión, buscando consolidarse como un Holding Empresarial moderno y competitivo, que está presente en diversos sectores económicos con una oferta diversificada y de valor agregado, por medio de la cual lleva servicios de gran impacto social que mejoran las condiciones de vida de sus públicos objetivos.

Con base en estos lineamientos, y gracias al valioso trabajo realizado por cada uno de los colaboradores, durante el primer semestre de 2017 nuestra Organización avanzó significativamente en la ejecución de proyectos de alto valor estratégico, los cuales suponen una ventaja fundamental en nuestro propósito de crecer de forma sostenible.

De esta manera la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva del Grupo Réditos exponen los principales logros obtenidos durante el primer periodo del año, no sin antes agradecer a todas las personas y empresas que con su conocimiento y apoyo han aportado al crecimiento del Grupo Empresarial, pues sin duda alguna su participación ha sido vital para seguir siendo protagonistas en el desarrollo del país.

Grupo  
Réditos



# ANÁLISIS MACROECONÓMICO

## Producto Interno Bruto (PIB)

Durante la primera mitad del año, el PIB continúa con un desempeño muy por debajo del nivel de largo plazo (alrededor de 4%). Esta caída en el crecimiento de la economía viene desde el año anterior y se debió, en primera instancia, al deterioro de los términos de intercambio que afecta el poder adquisitivo de las familias, y a la caída en las rentas gubernamentales por parte del bajo precio del petróleo. Esta situación se vio exacerbada por el aumento en el impuesto del IVA a 19% y el incremento de los impuestos a la actividad empresarial, que afectó finalmente el poder adquisitivo de las familias.

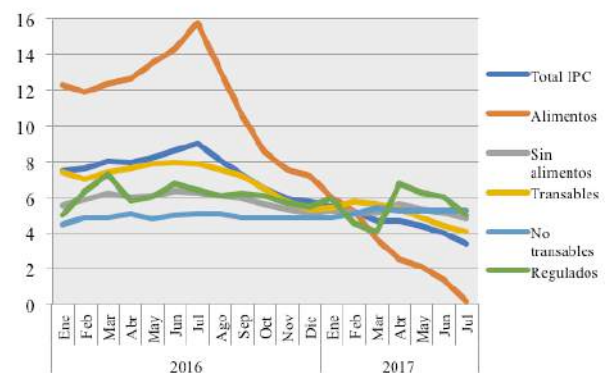
Así, para el segundo trimestre de 2017, el crecimiento de la economía colombiana fue de 1.3%, mientras que en el mismo periodo del año pasado era de 2.5%. Por el lado de la oferta, los sectores que presentaron un mayor crecimiento fueron Agricultura, Ganadería y Pesca y el sector Financiero e Inmobiliario. Mientras que las mayores contracciones se vieron en Manufacturas y en Explotación de minas y canteras.

## Índice de Precios al Consumidor (IPC)

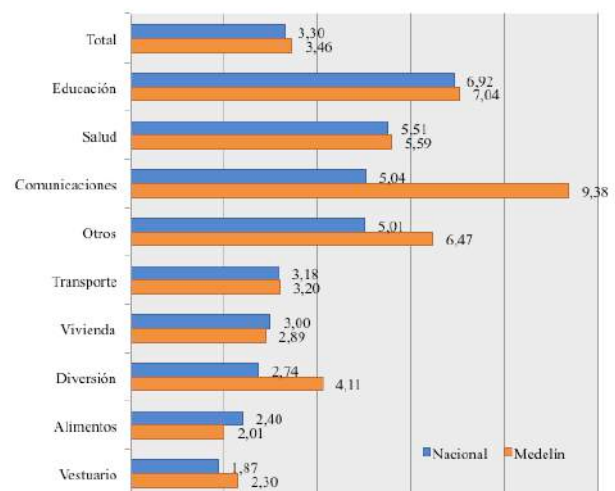
Después de sobrepasado el fenómeno de El Niño de finales del año pasado, el IPC se encuentra camino a la meta planteada por el Banco de la República—actualmente entre 1% - 3%. En comparación con el mismo periodo del año anterior; la inflación fue de 8.9% a 3.4%. Esta variación se explica principalmente por el rubro

de alimentos que pasó de 15.7% a 0.2%. En lo corrido del año, y discriminando entre Medellín y a nivel nacional, la variación del IPC ha sido similar, aunque Medellín presenta un mayor incremento en los precios en la mayoría de las categorías.

## IPC: CATEGORÍAS



## IPC: GRUPOS DE GASTO



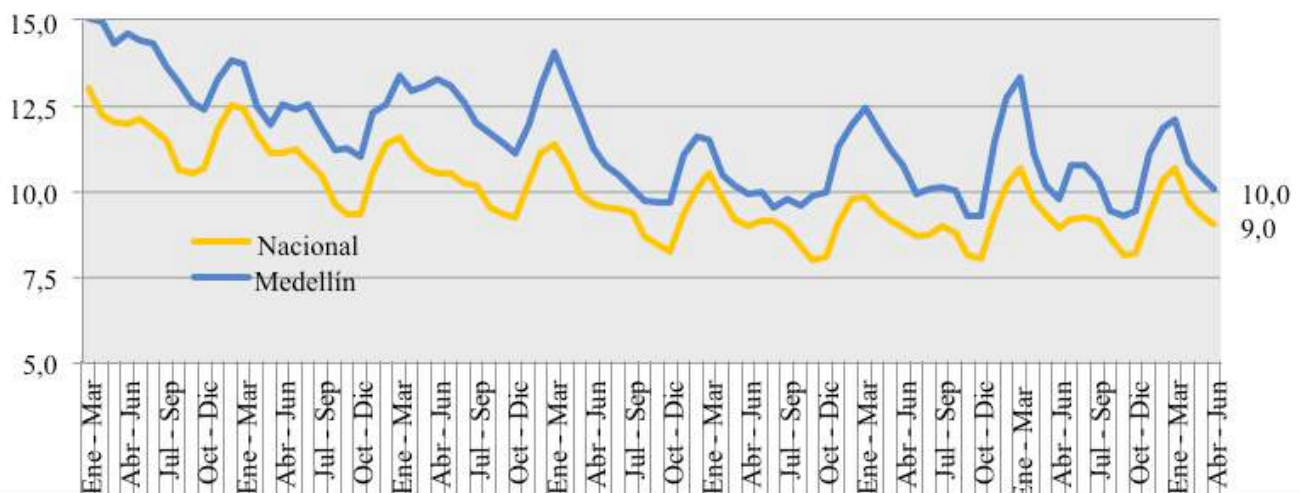
\*Los términos de intercambio son una razón entre un índice de los precios de los productos exportados por un país y los precios de los productos que éste importa. En otras palabras, que los términos de intercambio de un país se deterioren, implica que este país puede comprar menos productos importados con lo que recibe por exportaciones.

## MERCADO LABORAL

Ahora que el crecimiento de la economía está por debajo de su nivel de largo plazo y debido a que las condiciones que llevaron a la desaceleración de la economía se mantendrán por algún tiempo, hay preocupación de que el mercado laboral se deteriore y que lo poco que se ganó en años anteriores se pierda y volvamos a niveles de desempleo por encima de 10%; sin embargo, por el momento parece haber cierta estabilidad.

Para el trimestre móvil comprendido entre abril y junio, la tasa de desempleo nacional se ubicó en 9%, mientras en Medellín y su área metropolitana fue de 10%. Los sectores que más crearon empleo en este periodo fueron Servicios Comunes y Sociales, Agricultura, Ganadería y Pesca, y El Sector Financiero e Inmobiliario con 129 mil, 74 mil y 66 mil empleos generados, respectivamente. Lo anterior es consistente con los sectores que presentaron mejor desempeño en la economía.

### TASA DE DESEMPLEO



## PANORAMA INTERNACIONAL - TASA DE CAMBIO - PETRÓLEO

En el panorama internacional pareciera haber cierta calma. El precio del petróleo WTI se ha mantenido entre USD \$45 y USD \$50 por barril y el tipo de cambio ha estado estable rondando los USD \$3 mil. Para los próximos meses se espera que la tendencia actual se mantenga; pero, si aumentan las tensiones entre Estados Unidos y sus aliados con Corea del Norte o Rusia, Colombia podría ver como sus términos de intercambio empeoran nuevamente debido a que cuando se presentan este tipo de eventos, los capitales del mundo se transfieren a lugares más seguros como Estados Unidos y Europa, lo que hace que las monedas, incluyendo el peso colombiano, se deprecie con relación al dólar y al euro.

En un entorno más regional, Colombia tiene el problema de contar con una gran frontera terrestre con Venezuela. En caso de que la situación política en el país hermano se deteriore aún más, podría verse agobiado por un aumento considerable de venezolanos solicitando ayuda económica y social, presionando el sistema laboral colombiano.



# INFORME DE GESTIÓN

La Planeación Estratégica establecida por el Grupo Réditos para garantizar el cumplimiento de las metas y el crecimiento sostenido, conlleva necesariamente a un proceso de transformación que nos permita operar de forma más eficiente en cada una de las gestiones que adelantamos. Bajo esta premisa, durante el primer semestre de 2017, se avanzó en la implementación de importantes proyectos que se caracterizan principalmente por incorporar aspectos de innovación y tecnología, buscando con ello hacer de esta una Compañía sólida, competitiva, pensada para el largo plazo y basada en el **concepto de empresa inteligente**.

En el centro de esta estrategia y como protagonista principal, está nuestro talento humano, integrado por personas comprometidas, conocedoras de su labor, orientadas al logro de los objetivos y con un gran sentido de pertenencia. Todo esto nos ha permitido avanzar significativamente en ideas que hoy hacen del Grupo Réditos un referente empresarial a nivel nacional.

Dentro de los proyectos de la primera mitad del año, que se destacan por su contribución a la transformación organizacional y sobre todo por el aporte a la estrategia del crecimiento y dinamismo de los canales transaccionales de la Red Gana, se encuentra la **Central Integral de Monitoreo**, la cual permite maximizar el uso de la red comercial y mejorar la prestación de servicio de cara al cliente. Con esta nueva herramienta podemos conocer en

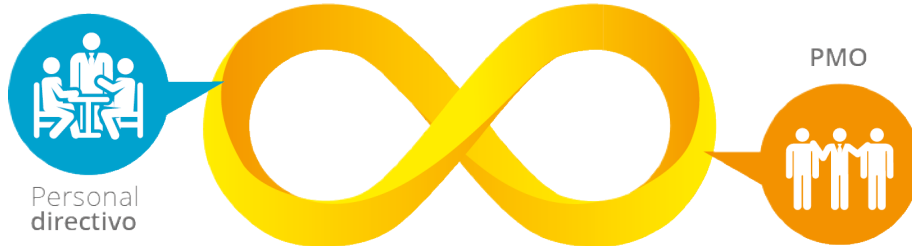
tiempo real el estado de la red y garantizar que los clientes y usuarios accedan a los productos que necesitan en el momento adecuado, a su vez, nos permite tomar medidas oportunas para restablecer el servicio ante eventos de fallas.

Otro proyecto insignia es el de **Franquicias**, que pretende construir la estructura de expansión de nuestra marca y que posibilitará el crecimiento constante y seguro que propenderá el fortalecimiento de Gana, reflejando una mejor rentabilidad y un mayor nivel de competitividad en el mercado.

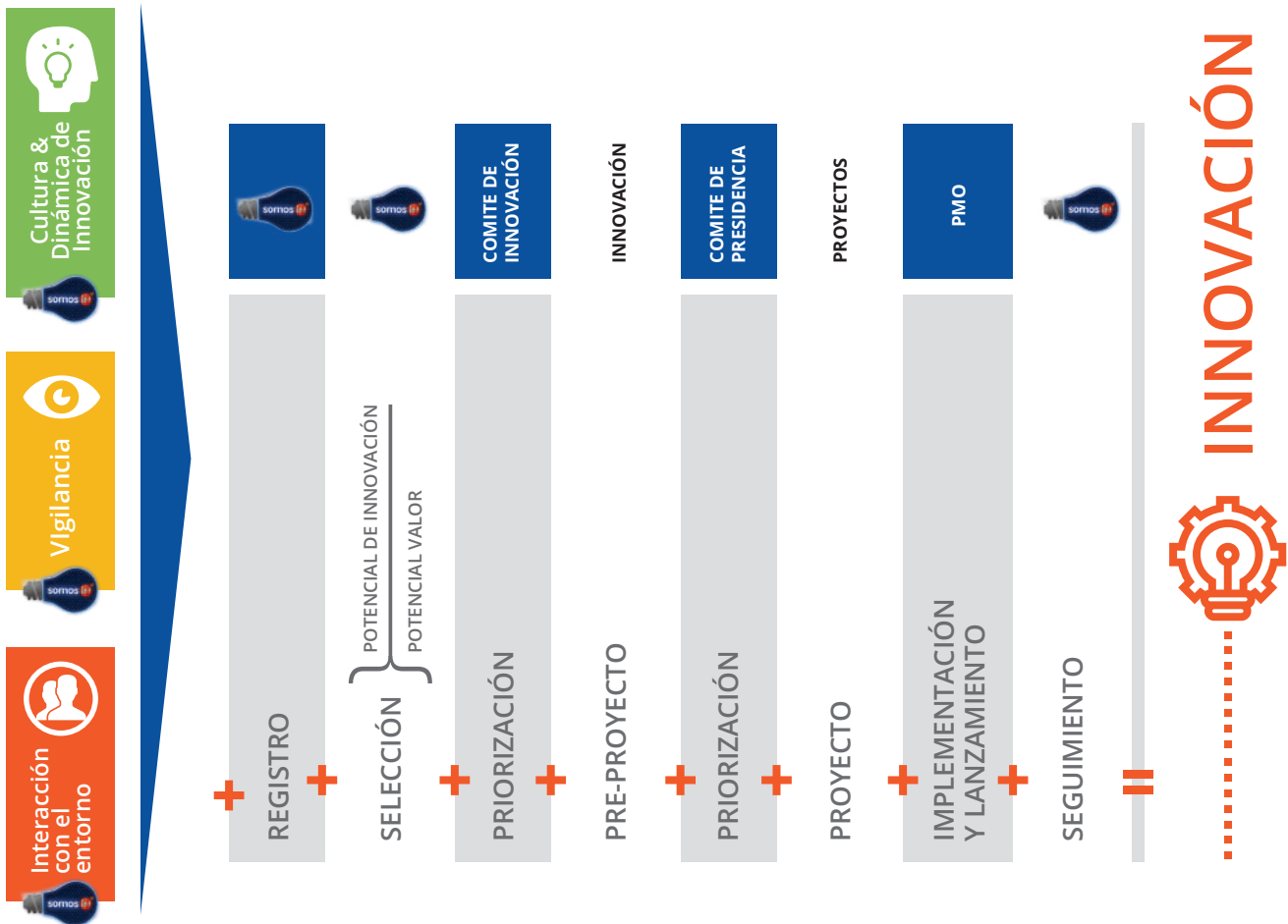
De igual forma se evidencian avances significativos en otros proyectos vitales para la transformación organizacional, como lo son: **CRM** (Customer Relationship Manager), **BI** (Business Intelligence), **Internacionalización**, **Control de Inventario Tecnológico** y **BPM** (Automatización de Procesos), entre otros.

Cada una de estas iniciativas estratégicas contó con la incorporación de las mejores prácticas del PMI® (Project Management Institute) a los diferentes procesos de la Organización, facilitando la relación y comunicación entre los participantes, agilizando las respuestas a las necesidades, asegurando su adecuada gobernanza empresarial, garantizando el cumplimiento de expectativas de nuestros públicos de interés y por ende canalizando los esfuerzos de los colaboradores al logro de las megas del Grupo.

## Comunicación continua de resultados



Asimismo, durante el primer semestre se continuó fortaleciendo el Sistema de Innovación del Grupo Réditos, enfocándolo en cuatro (4) pilares fundamentales: **Cultura y Dinámica de Innovación, Vigilancia Estratégica, Interacción con el Entorno y Gestión de Portafolio**, los cuales representan el compromiso que tiene la Organización de ser innovadora, incluyente y transformadora. Cabe resaltar que este modelo es dinámico, por lo que con la adopción de más y mejores prácticas se seguirá ajustando a la realidad y necesidades de la Compañía.





Grupo  
Réditos



En tal sentido, parte de la estrategia de instaurar una cultura de innovación en el Grupo, es la creación de **Somos IN**, la cual tiene como objetivo caracterizar las actividades del Sistema de Innovación de una forma más cercana, con un lenguaje sencillo y capaz de llegar a cualquier colaborador de la Compañía, lo cual propiciará el intercambio de conocimiento en las diferentes actividades que se realizarán para la captación de ideas, participación en cursos de formación, vigilancias estratégicas especiales, interacción con el entorno, entre otros.



Otro aspecto a destacar es la interacción con el entorno, la cual es básica para el desarrollo del Sistema de Innovación del Grupo y para la inserción del mismo en el ecosistema de la ciudad. Lo anterior se ha posibilitado con la intervención en diferentes escenarios de la ciudad y gracias a relaciones con entes locales e internacionales.

## COMO ASISTENTES

- Participación del Comité de Innovación en diferentes eventos de ciudad y en formaciones relacionadas con la innovación.



## COMO JURADOS



- Participación de la Gerencia de Innovación y Transformación como jurado en las **Jornadas Empresariales de Networking**.
- Participación de la Coordinación de Gestión de Portafolio como jurado de iniciativas de Sector TIC's y Servicios en **Capital Semilla**: Programa de emprendimiento de la Alcaldía de Medellín.

**14º Concurso Capital Semilla**



Así mismo, como parte del programa de Landing Empresarial ofrecido por Ruta N, para liderar temas de innovación, conectividad y desarrollo de nuevos proyectos en el país, el Grupo Réditos hace presencia, desde abril de 2017, en las instalaciones de esta entidad, aprovechando los espacios e iniciativas de formación y desarrollo de capacidades, para acceder al ecosistema de innovación, lo cual permitirá, en poco tiempo, incorporarnos a las dinámicas empresariales de la región, del país y del mundo.

El espacio ocupado en Ruta N, nos ayudará a desarrollar nuevas redes empresariales y de negocios dentro del Distrito de Innovación de Medellín, las cuales aportarán a la generación de conocimiento, valor agregado y apropiación de la innovación.





*Con el apoyo de Ruta N hemos formado a nuestros colaboradores frente a temas de innovación, convirtiéndose en un pilar fundamental para la interacción con el entorno.*



Cinco integrantes del Comité de Innovación se certificaron, junto con 267 líderes de 105 empresas, como **Gestores de Innovación**, programa de la Corporación Ruta N que busca desarrollar capacidades para la gestión de la innovación al interior de las empresas de la región.



Se realizó un reconocimiento especial a los nueve colaboradores que obtuvieron el certificado del curso **"Innovación para todos"** emitido por **Ruta N**. La invitación abarcó una sesión en el salón de prototipado, un recorrido por las instalaciones de dicha entidad y la entrega de diplomas con un souvenir de **Somos IN**.

El buen desarrollo del Sistema de Innovación, así como la transformación de nuestro Grupo Empresarial, requieren de un sistema de gestión que articule los diferentes procesos organizacionales.



Por otra parte, Réditos Empresariales S.A. adelantó la revisión del Sistema de Gestión de Calidad bajo la nueva versión de la norma ISO 9001:2015, anticipándonos a la auditoría de seguimiento y actualización de la norma por parte del ICONTEC, para determinar la conformidad y gestión realizada en el marco del cumplimiento de los requisitos de nuestro Sistema de Gestión. Los resultados dados por los auditores y el experto técnico fueron muy positivos, encontrando cero No Conformidades y recomendando mantener la certificación actual con el cambio en la nueva versión de la norma ISO 9001:2015.

Los principales cambios de esta nueva versión de la norma están enmarcados en los siguientes aspectos:



1. Estructura de alto nivel



2. Contexto de la Organización



3. Gestión de partes interesadas



4. Gestión de riesgos y oportunidades



5. Liderazgo



6. Estructura documental



7. Gestión del cambio



8. Gestión del conocimiento



De otro lado, durante el primer semestre de 2017, las diferentes Filiales del Grupo Empresarial trabajaron arduamente de la mano del proceso Arquitectura Empresarial, para implementar sus Sistemas de Gestión de cara a la premisa de optimización y estandarización del Grupo y que tiene por objetivo lograr la eficiencia operacional que propicie la competitividad en los diferentes mercados en los cuales hacemos presencia actualmente. En tal sentido, se han realizado seguimientos para asegurar la consistencia de los Sistemas de Gestión, con el objetivo de obtener en el 2018 la certificación como Grupo Empresarial.



En este punto, se hace necesario destacar la renovación de los Certificados de Seguridad de la Información ISO-27001:2013 y de Calidad ISO 9001:2008 obtenida por ETN; con este logro, Enlace Tecnológico de Negocios (ETN) confirma nuevamente el aseguramiento de la información y la calidad en sus procesos de administración de la tecnología en el Grupo Réditos, afirmando estándares de calidad mundialmente reconocidos. ETN no sólo pretende ser el administrador de los recursos tecnológicos del Grupo Réditos como lo ha sido durante sus seis años de existencia, sino también mediante tecnología de punta, propiciar procesos asegurados y con el apoyo de la Gerencia de Innovación y Transformación, posicionarse como el estratega tecnológico de la Compañía para apoyar directamente el cumplimiento de sus megas.

Por otro lado, siendo conscientes de que los resultados se logran con las personas y que alcanzarlos es tan importante como la forma en que se obtienen, durante el primer semestre se dio continuidad a las estrategias encaminadas a brindar bienestar y desarrollo a los colaboradores del Grupo Empresarial, tomando como punto de partida los aspectos que han sido clave de éxito. En tal sentido, nuestro eje de transformación durante dicho periodo se enfocó en el ser humano, entendiendo que son las personas las que permiten que las instituciones cumplan la misión trazada.



# Fue así como se impactó

de forma directa a más de

## 5 mil integrantes

del Grupo Réditos:

- ◆ **761 personas beneficiadas** a través de temas de formación del plan Creciendo, con el objetivo de brindar un perfil técnico a nuestro personal en temas relacionados con el negocio.
- ◆ **3.952 colaboradores** fueron evaluados a través del software de desempeño, tanto en el ámbito personal como laboral.
- ◆ **86** integrantes de la **Fuerza de Ventas** recibieron formación técnica y tecnológica, buscando contar con un personal mucho más especializado en la prestación del servicio.
- ◆ **77 líderes fueron capacitados** en la reactivación del modelo de liderazgo para el Grupo Réditos, con el fin de mejorar los ambientes de trabajo.
- ◆ Contribuyendo con el mejoramiento de la productividad, en el marco del **Programa Ser Más**, se realizó la entrega de los resultados de clima organizacional y riesgos psicosociales en **todas las zonas del departamento**.
- ◆ Se llevó a cabo el **Festival de la Salud** en Urabá, Bajo Cauca, Norte, Occidente,
- Oriente y Suroeste, impactando a **1.438 colaboradores** las cuales recibieron acompañamiento en cuanto a la prevención de enfermedades, con el objetivo de disminuir los índices de ausentismo laboral.
- ◆ Se realizó la celebración del **Día de la Madre y del Padre** donde beneficiaron **3.541 integrantes** del Grupo Empresarial.
- ◆ Se ejecutaron **talleres de fortalecimiento** en habilidades para la vida, impactado a **371 personas** a fin de bajar los niveles de ausentismo por temas de salud mental.
- ◆ Se estructuró la **metodología de Selección**, realizando el reclutamiento en periodos semanales, además de generar un proceso de vinculación más memorable para el personal nuevo a través de diversas actividades de bienvenida.
- ◆ Se constituyó el programa de **seguimiento a la adaptación** al cargo en periodo de prueba y se implementó la entrevista de retiro a fin de bajar los indicadores de rotación del personal.
- ◆ Se disminuyó el tiempo de capacitación del personal, pasando de **12 a 7 días**.





Así mismo, entendiendo la importancia de mantener canales directos de comunicación con nuestros Accionistas, durante el primer semestre dimos inicio a unos espacios de capacitación que permite reforzar o adquirir nuevos conocimientos relacionados con el mundo empresarial y de negocios. En este primer encuentro la Firma Consular, Revisoría Fiscal del Grupo Réditos, compartió con todos los asistentes las principales novedades que trajo la Reforma Tributaria que entró en vigencia desde inicios de este año. Gracias al éxito alcanzado en este primer encuentro, durante el segundo semestre se programará una nueva capacitación sobre Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

Además del relacionamiento con el personal interno, nuestro Grupo Empresarial reconoce la importancia que representa generar espacios colaborativos con otras empresas y entidades, fue por esto que durante dicho periodo continuamos fortaleciendo nuestra presencia en eventos y grupos

de trabajo enfocados a implementar mejores prácticas organizacionales.

En línea con lo anterior, nos reunimos con los Comandantes de Policía de la Regional N°6, conformada por Antioquia, Urabá, Córdoba y Chocó; buscando continuar estrechar los lazos de cooperación con esta entidad del Estado, además de fortalecer la seguridad física de nuestros establecimientos comerciales en todos los municipios donde operamos. El encuentro contó con la presencia de más de 15 miembros de la Policía Nacional de Colombia, entre quienes se destacan el Comandante de la MEVAL, Brigadier General Óscar Antonio Gómez, y el Comandante de la Policía de Antioquia, Coronel Wilson Snehider Pardo Salazar.

Por otra parte, en enero, oficiamos como anfitriones del XVIII Encuentro del Comité de Cumplimiento de Antioquia, el cual contó con la presencia de más de 40 personas en representación de 24 empresas del Sector Real, además de expertos de la ONU y la UIAF.

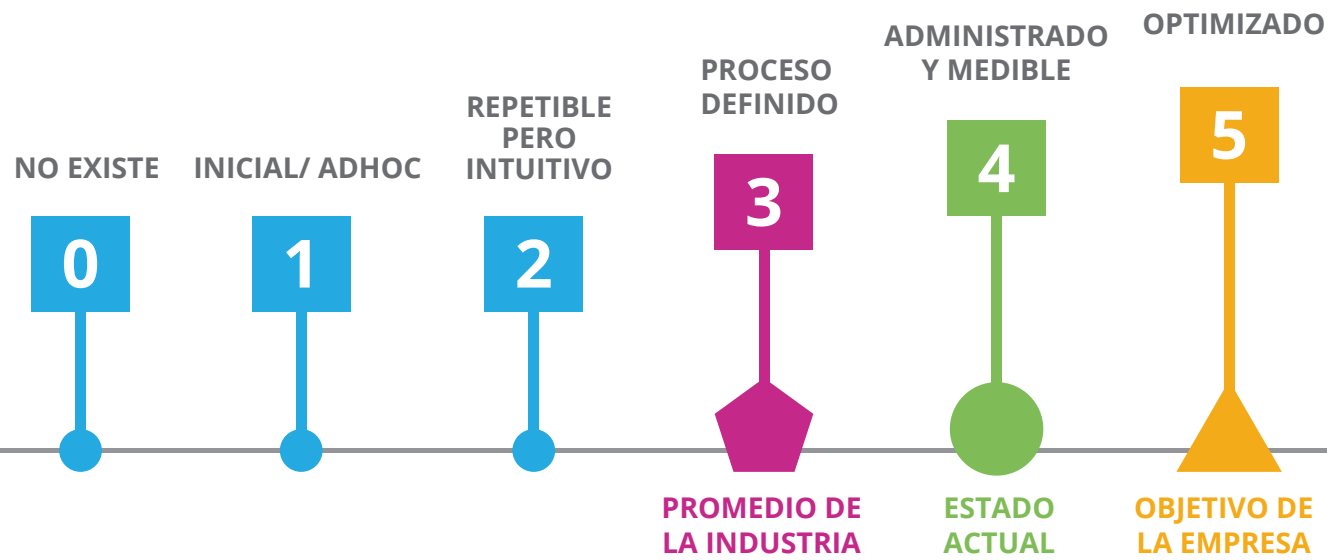


De este modo, y como parte de las acciones adelantadas para fortalecer la Unidad de Juegos y la operación de giros postales, ambas actividades consideradas de alto riesgo de LA/FT por instancias internacionales, el Grupo Réditos participó activamente en el Congreso FIBA a través de COFIASAR, siendo este el tercer año consecutivo que asistimos a la conferencia anual de la Asociación Internacional de Bancos de la Florida, logrando significativos avances como la apertura de un Foro adicional en el que el país pudo exponer sus logros en materia normativa, de supervisión y de aplicación de medidas para la prevención y control del LA/FT, así como la posibilidad de recibir Certificaciones por parte de FIBA a los Oficiales de Cumplimiento de Colombia.

Lo anterior puso a estas actividades a la vista de entes financieros y gubernamentales de Colombia y el mundo, con el propósito de brindar información de primera mano y dejar abiertas las puertas para una interacción que propicie un conocimiento de la situación real de cada una de las compañías que desarrollan estas gestiones en el país.

Demostrando el compromiso adquirido en materia de Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, el Grupo Réditos sometió a su sistema SARLAFT a una evaluación por parte de KPMG, una de las cuatro firmas consultoras más importantes del mundo y entidad experta en la materia. Esta empresa multinacional aplicó una metodología para la medición del nivel de madurez del mismo, la cual arrojó que el Sistema de prevención y control de los riesgos de LAFT aplicados en nuestra Compañía presenta un nivel "Administrado y medible", ocupando una posición de 4 en una escala de 0 a 5, donde el promedio de la industria del Sector Real se encuentra en un nivel 3.

## NIVEL DE MADUREZ



Todas estas acciones nos han posicionado como una de las compañías referente en el ámbito nacional en temas de Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, lo que nos permitió ser llamados por la UIAF para representar al Sector Real de Colombia en la 4ª Ronda de Evaluación que el Fondo Monetario Internacional realizó al Sistema Nacional ALA/CFT-PADM para el Grupo de Acción Financiera Internacional – GAFI. Es así como el 12 de junio participamos en dicha evaluación, de la cual se espera mejorar los resultados obtenidos por el país en la anterior ronda, efectuada en 2008. Con esto se aporta al desarrollo de Colombia mediante una buena calificación en cuanto a la percepción de riesgo del país.

Siendo consecuentes con el compromiso de tener un Grupo Empresarial de altos estándares y continuando con el fortalecimiento de los valores organizacionales, durante el primer semestre de 2017 decidimos iniciar el proyecto de adopción del modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) como marco de referencia para la consolidación y ajuste del Sistema de Control Interno para el Grupo, es importante resaltar que este modelo es el más utilizado por las compañías a nivel mundial.

A través de la implementación de este proyecto también cumpliremos con la circular 038 de la Superintendencia Financiera, que obliga a las entidades del sector financiero a implementar dicho modelo, lo que nos permitirá alcanzar nuestros objetivos, en condiciones de seguridad, transparencia y eficiencia.

- Este proyecto tiene por objetivos:
- Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Fortalecer la gestión de los riesgos.
- Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes.
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la Información generada por la Organización.
- Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones.

De acuerdo al cronograma definido en el proyecto, estimamos finalizar y adoptar este modelo para inicios del segundo semestre de 2018.

Finalmente, y con el propósito de continuar fortaleciendo nuestra imagen institucional frente a los diferentes públicos estratégicos, durante el primer semestre del año generamos acercamientos con importantes publicaciones económicas de carácter nacional como Portafolio y La República, medios que a través de interesantes artículos dieron a conocer la gran evolución que ha tenido nuestro negocio, además de resaltar el trabajo y las proyecciones que nos hemos planteado como Organización. En este mismo sentido, la Revista Dinero en su edición especial de las 5.000 empresas más grandes del país, ubicó a nuestra Compañía en la posición número 223 del ranking general, logrando escalar 19 casillas respecto a la posición ocupada en el 2016, demostrando nuestro liderazgo en el sector empresarial del país.



# GESTIÓN COMERCIAL

Los resultados comerciales de las diferentes Unidades de Negocio del Grupo Réditos han mostrado crecimiento, con variaciones del 5% en promedio. Las cifras en los ingresos hablan por sí solas y obedecen a la consolidación de planes y estrategias diseñadas, teniendo en cuenta los intereses de los clientes; todo ello apoyado en una Fuerza de Ventas cada vez más competente y con un concepto de servicio diferenciado gracias a la implementación del nuevo **Modelo de Servicio al Cliente**, que trajo consigo la publicación del manual, la socialización del tratamiento de las PQRS y el inicio de los talleres de imagen y protocolo, esto sumado a la implementación del sistema IVR para el Grupo Réditos y sus filiales, con el propósito de garantizar una adecuada atención a nuestros clientes a través de todos los puntos de contacto.

Pero además de esto, la Organización cuenta con un instrumento de gran valor al momento de aumentar las metas comerciales, se trata de la **Convención Estrellas en Ventas**, la cual cobra gran relevancia al convertirse en un espacio aspiracional para todos los integrantes de la fuerza comercial. Según la encuesta realizada a todos los participantes de la Convención, en esta edición se logró un 96.7% de satisfacción, lo cual demuestra la gran importancia que tiene dicho evento para todos los integrantes de la Fuerza de Ventas, consolidándose como una herramienta fundamental para seguir garantizando el crecimiento sostenido de nuestro Grupo Empresarial.



En cuanto a la Fuerza de Ventas independiente, el proyecto de segmentación, hoy puesto en práctica con el **Plan de Fidelización y la Comisión Escalonada**, han logrado volcar a este importante colaborador al cumplimiento de los objetivos, pues la filosofía aplicada ha sido involucrar a todo el equipo comercial en el incremento de la disponibilidad, las ventas, el mix de productos o referencias, el buen comportamiento en el pago de los recaudos y la legalidad, todo basado en la administración por objetivos.

Buscando fortalecer el mercado de Juegos hemos dado continuidad al **Plan 60**, el cual fue diseñado para los 60 meses del contrato de Concesión 073 y que además integra diversas estrategias con clientes internos y externos en las buenas prácticas de legalidad, en el desarrollo de productos, en el mejoramiento tecnológico y con los entes gubernamentales, policiales y judiciales. Además de lo anterior, el cambio de imagen también llegó a nuestra Fuerza de Ventas Independiente, ya que en enero se hizo la entrega del kit publicitario a este importante canal, el cual incluía chaleco, sombrero y porta-terminales.

En cuanto a las **Grandes Superficies**, cerramos el primer semestre del año con 107 Sitios de Venta gracias a la apertura de 13 puntos en importantes almacenes de cadena como D1, Supermercados Euro, Mil Variedades, La Vaquita, y la presencia en centros comerciales como Bosque Plaza, Punto Clave y El Tesoro.

Respecto al canal **Gana Web**, este se transformó en toda una plataforma de e-commerce, lo cual ha permitido mostrar una nueva cara de la Compañía frente al cliente, ya que le permite realizar sus operaciones y apuestas a través de ella con diversos medios de pago, siendo en su orden los más utilizados: Gana Pin, PSE, Tarjetas de Crédito (Visa - Master Card) y Tarjeta RIS. Gana

Web ha incrementado sus ventas durante los primeros seis meses respecto al año anterior en un 26%.

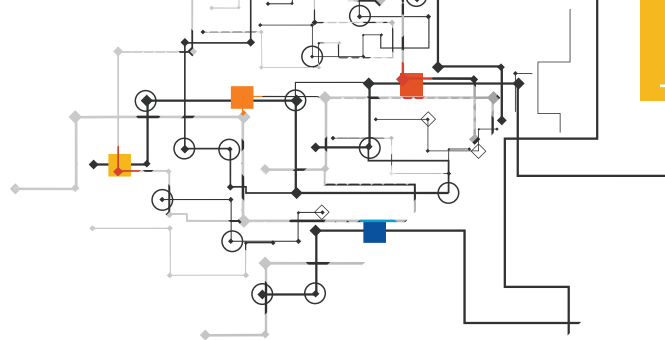
Por otro lado, la fidelización de nuestros clientes también se sigue posicionando a través del **Programa Sonrisas Gana**, que en la actualidad cuenta con más de 1.500.000 personas inscritas gracias a los más de 314.000 nuevos registros logrados durante el primer semestre del presente año.

Así mismo, y como soporte a las estrategias de fidelización y vinculación de nuevos clientes, se fortaleció la **estrategia digital** en las diferentes redes sociales, aumentando la presencia en este medio, gracias a lo cual se obtuvo significativos resultados con un alcance de más de 22 millones de personas en Facebook y la obtención de 35.319 nuevos seguidores en el Fan Page de Gana para superar la barrera de los 80 mil usuarios en esta red social. En Instagram se obtuvieron 4.762 nuevos seguidores con un crecimiento de más de 3.900 con respecto al año anterior y un total de 9.492 seguidores al cierre del primer semestre.

El sitio Web de Gana cada vez se posiciona más contando con 985.988 usuarios únicos, 657.405 nuevos visitantes, 5.763.144 páginas vistas y 4.101.866 de visitas. De igual forma se inició el rediseño de las páginas Web de las filiales Convoz, ETN, Fundación Cerca de Ti, y adicionalmente, se están reformando las redes sociales y Sitio Web de las filiales que ya poseen como lo son Loticolombia, Mattis Inmobiliaria y Credintegral.

El Proceso Investigaciones de Mercado se fortalece cada vez más entregando estudios de gran impacto como son la de Satisfacción de Clientes Externo, Motivares de Compra en clientes de 18 a 35 años, afectación del promocional Don Bingo 2016 y Cliente Incognito, entre otras.

# RED DE SERVICIOS



La Unidad presentó una variación en el ingreso con relación al mismo periodo del año anterior de 4.5%, apalancado principalmente por las categorías de Recaudos y Pagos Empresariales las cuales crecieron cada una 39% y 23% respectivamente.

Los Giros postales continúan liderando la participación aportando el 60.1% del total del ingreso del portafolio, seguido de Telecomunicaciones con un 27.4% y Recaudos Empresariales con el 8%.

Durante el primer semestre del año 2017, la Unidad Estratégica de Servicios de Red generó importantes alianzas con entidades estatales y privadas como el recaudo de Colpensiones (aportes de los ciudadanos a los servicios sociales), Colombia Móvil (facturación Tigo), Colombia Mayor (pago subsidio Adulto Mayor) y Comfecámaras. De otro lado las alianzas con El Metro de Medellín, Une Telecomunicaciones y EPM continúan fortaleciéndose ganando mercado mes tras mes así:

- **Giros:** la categoría crece transaccionalmente un 11% en promedio, al realizar en el mes más de 1.600.000 transacciones. Nuestra participación en el mercado regional es del 82%.

- **EPM:** en promedio se realizan más de 1.100.000 transacciones al mes, presentando un crecimiento del 16% con relación al mismo periodo del año 2016.

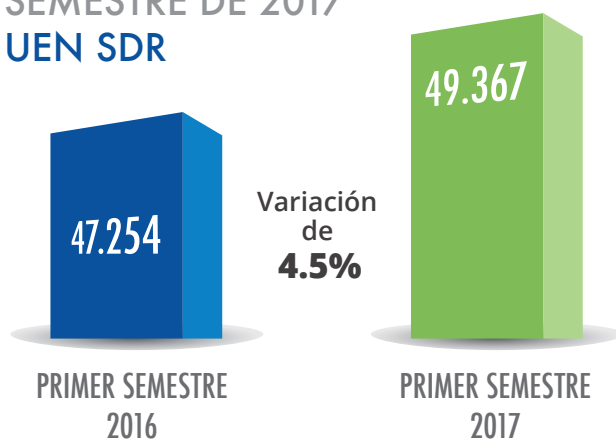
- **UNE:** iniciamos operación en enero de 2017, presentando un crecimiento mensual del 15% a través del recaudo de más de 80 mil facturas al mes.

- **Metro de Medellín:** crece mensualmente a tasas del 10%, realizando en promedio 148 mil recargas de la Tarjeta Cívica al mes.

Para Servicios de Red, la campaña de Giros a través del posicionamiento de los 18 mil puntos donde se puede tranzar en Gana, contribuyó al crecimiento de la categoría en ingresos y recaudo, de igual forma, la innovación del promocional *Dale un Giro a la Rutina de Mamá* fue muy acogido por todos los clientes.

Cabe destacar el gran impacto en términos de modernidad y diferenciación de la campaña de *Riky Recargas*, que a través de su refrán repetitivo logró revertir la tendencia decreciente de la categoría de Recargas.

## INGRESOS PRIMER SEMESTRE DE 2017 UEN SDR





# JUEGOS

La Unidad de Juegos cerró el primer semestre de 2017 con muy buen desempeño en sus tres líneas de gestión, **creciendo un 6%**, al compararlo con el mismo periodo del año anterior. **El aumento más significativo** de la Unidad se presentó en **Apuestas Permanentes** con un **4.4%**, Súper Astro con un **53.7%** y Lotería con un **9%**.



**La Antioqueñita**  
Más oportunidades para ganar

Estos destacados resultados se dieron gracias al desarrollo de productos innovadores que dinamizaron la categoría para ofrecerle nuevas alternativas a los clientes. Allí podemos mencionar el lanzamiento, durante mayo, del sorteo **La Antioqueñita**, el cual llegó para ocupar nuevas franjas horarias, en la mañana y en la tarde, buscando aumentar la frecuencia de compra de nuestros clientes, dándoles alternativas de juego en horarios donde los niveles de venta son bajos. Lo anterior, combinado con una exitosa estrategia de mercadeo, permitió que la venta acumulada por este sorteo durante los dos primeros meses fuera de **\$1.398 millones**, donde la **participación** de La Antioqueñita 1 es del **48.9%** y La Antioqueñita 2 es del **51.1%**.



Durante este periodo también se desarrollaron nuevos juegos diferenciados y con ocasiones de consumo específicas como lo son el Chance Temático, donde el concepto impacta positivamente la temporada, así como Par 3, Comodín y Escala La Meta. De igual forma se implementaron nuevas denominaciones de los productos Billetón y La Quinta, lo que ha permitido el incremento de las ventas.



**Nombres temáticos:** Número de año nuevo, número mágico, número favorito, número de la madre.



Fecha de inicio: abril 01.



Cobertura total departamento y Fuerza de Ventas directa solo en 36 oficinas



Nuevas denominaciones a partir de enero de 2017



Fecha de inicio: Mayo 10.



Nuevos sorteos para las denominaciones de \$5.000 y \$11.000.

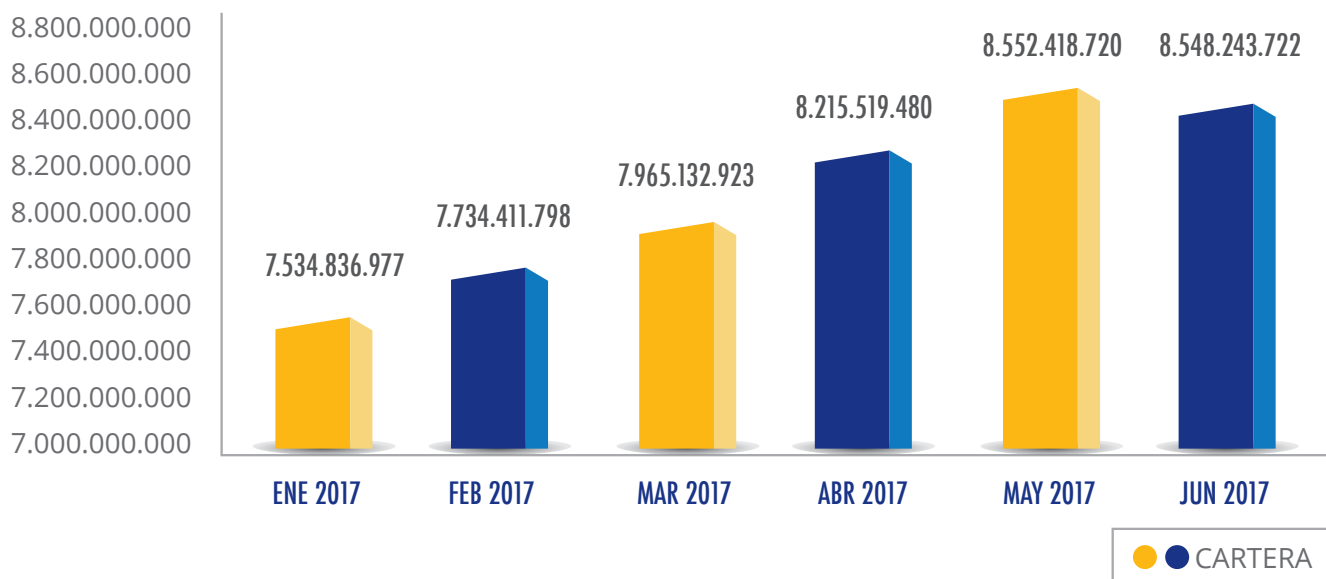


De enero a junio de 2017, Credintegral se enfocó en tres premisas fundamentales: gestión comercial, gestión de cobranza y la estabilización del sistema Bankvision después de la migración.

Frente a la gestión comercial se avanzó en fortalecer la Tarjeta RIS como eje fundamental de la Compañía, llegando a diferentes tipos de clientes pertenecientes a nuestro objetivo de mercado, de esta manera logramos colocar más de 2.800 Tarjetas durante dicho periodo, otorgadas bajo un lineamiento de políticas de riesgo y creando nuevas estrategias que generarán muchas

ganancias para el segundo semestre del mismo año.

En cuanto a la gestión de cobranza, se realizaron cambios estratégicos enfocados en mejorar el recaudo y el índice de cartera vencida, para lo cual se tomaron acciones como el cambio de la casa de cobranzas para la cartera de más edad. Este trabajo ha generado el aumento del monto de recaudo a niveles históricos, gestionando mejor nuestra cartera y creando una cultura de pago en todos los clientes.



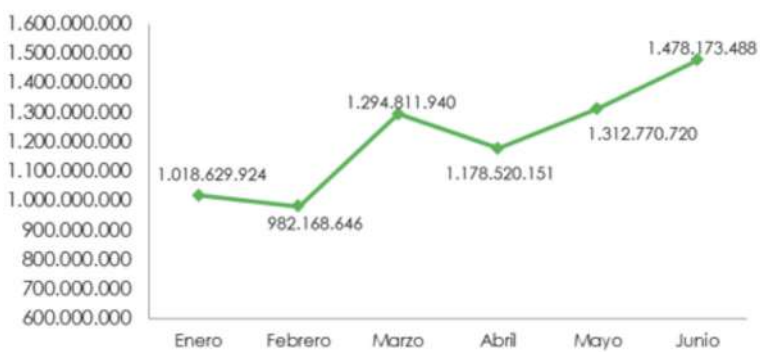
La cartera en Tarjeta RIS se ha **incrementado en \$1.013 millones** durante el primer semestre del año.

Teniendo en cuenta que se realizó un castigo de cartera de más de 1.080 días por valor de \$193 millones, se impactó directamente en el ICV bajando en 3 puntos a junio de 2017.





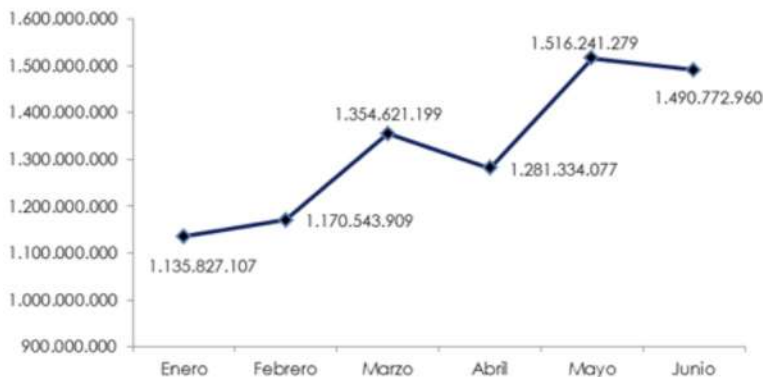
### Monto Recaudado



Durante el primer semestre, se incrementó el monto de utilizations mensuales de la Tarjeta en nuestra Red, con un promedio de

**\$1.500 millones mensuales.**

### Monto Utilizaciones



Así mismo, hemos aumentado significativamente el recaudo de la Tarjeta en el mes, con un promedio mensual de \$1.400 millones, este incremento se debe a una importante estrategia de cobro y recaudo que se ha realizado durante los últimos periodos.





En el primer semestre de este año se lograron resultados muy positivos dentro de la gestión inmobiliaria, teniendo presente el cumplimiento de metas de los cinco primeros meses sobre el 100%; lo anterior, fue posible gracias a las líneas de negocios de Arrendamientos y Mantenimientos, las líneas de Ventas y Subarriendos generando un valor significativo en el cumplimiento comercial de la Compañía. Estos resultados posibilitan que los ingresos de la empresa se generen en un 53% por terceros, y en un 47% por Grupo Réditos. Lo que nos permite consolidarnos mucho más en el mercado e incorporar nuevas formas de generar valor a través de otros negocios.

La focalización de esta estrategia, dejó como resultado, al mes de junio, 509 Inmuebles administrados por Mattis, con un canon mensual de \$624 millones, lo que genera un ingreso promedio de \$41 millones; A su vez de la red inmobiliaria del Grupo Empresarial, estamos administrando 2.445 Puntos de Venta que generan canon mensuales de \$1.843 millones en promedio.

Dando fuerza a nuestras gestiones comerciales, generamos nuevos focos inmobiliarios de negocios, que nos permitieron alcanzar y aumentar los ingresos de la Compañía. Entre los que se encuentra la administración de propiedad horizontal, el corretaje corporativo y la comercialización de proyectos inmobiliarios.

Se adelantaron negociaciones con los centros comerciales y los almacenes de grandes superficies, lo que nos permite generar sinergias de trabajo entre las distintas marcas del Grupo, donde Mattis gana a través del arriendo de los espacios para estas grandes cadenas, y

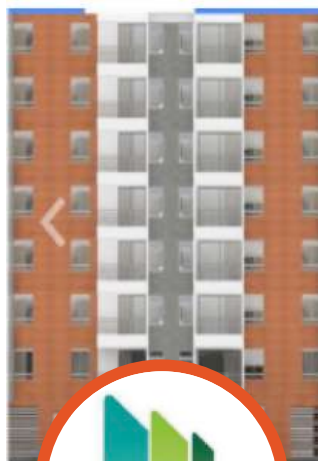
debido a estas negociaciones generamos los acercamientos para tener presencia de la marca Gana y posibilidades de negocios para lo demás productos como la Tarjeta RIS.

La nueva línea de propiedad horizontal nos permitió expandir nuestros servicios, generando el cierre de negocios conexos como arriendos y ventas, actualmente la Compañía administra el Centro Comercial Bello Metro. A través de esta experiencia, identificamos diferentes necesidades, por lo que buscamos un aliado y en los procesos de innovación con Ruta N, encontramos a Fender Coop, una empresa que en compañía de Mattis desarrolló la APP móvil para la administración de las propiedades horizontales.



Lo anterior nos permite monitorear las propiedades desde todos los ámbitos, generando de esta manera información de primera mano para la inmobiliaria y una base de datos importante para la ejecución de la estrategia comercial de arrendamiento y venta.

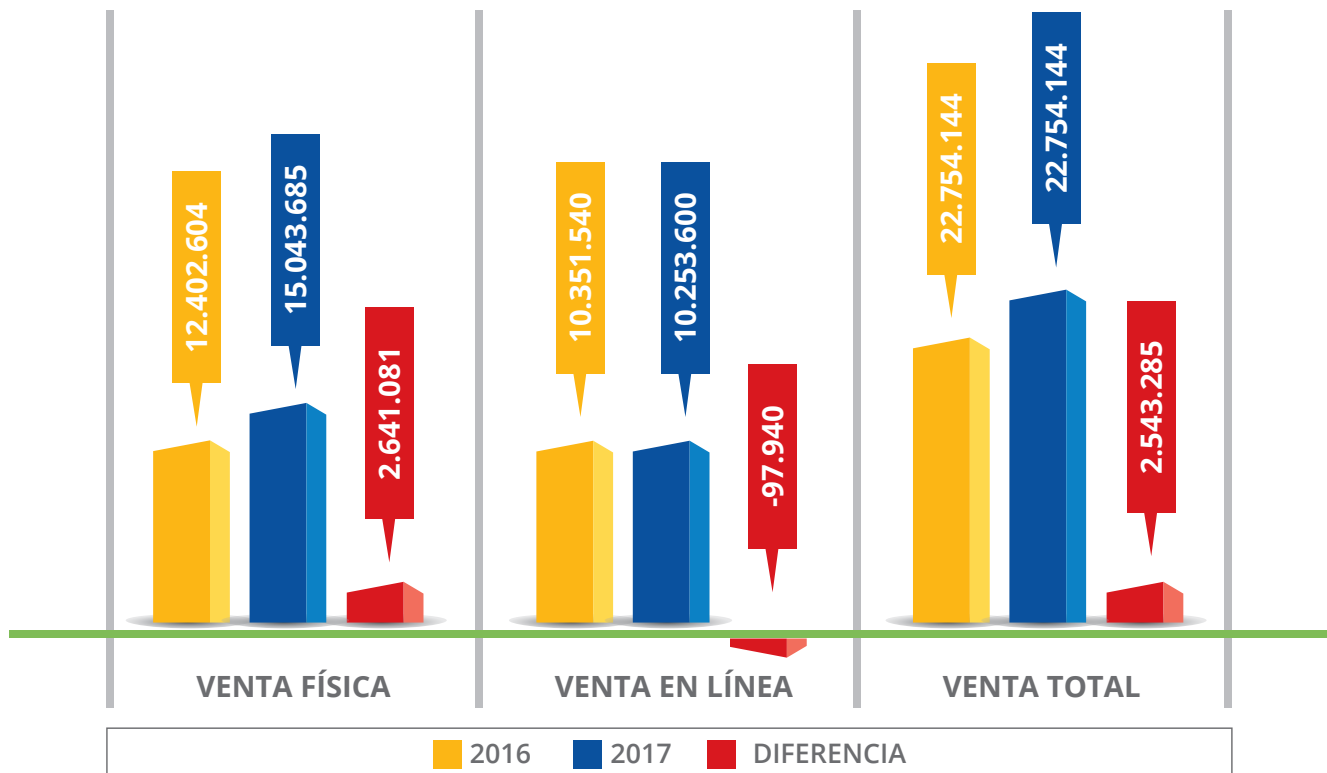
Dentro del esquema de expansión, encontramos un mercado competitivo y rentable, por ello enfocamos nuevos esfuerzos en la comercialización de proyectos inmobiliarios. En este orden, al cierre del semestre contamos con doce proyectos inmobiliarios, entre los cuales se destacan: - Bilbao Apartamentos, - Brisas del Sur, - Manchester II, - Plaza Fabricato, - Bulevar 49, y Senderos del retiro, entre otros.





Durante el primer semestre de 2017, nuestra empresa especializada en logística y distribución de loterías tuvo un **crecimiento del 11.8%** en las ventas, llegando a **\$25.297 millones** durante dicho periodo, \$2.543 millones más que lo logrado el año anterior.

## COMPORTAMIENTO EN VENTAS



Este crecimiento se logró gracias a la implementación de diversas estrategias comerciales de gran impacto como:

- La distribución de lotería física a 16 nuevos Ganaservicios ubicados por fuera del Área Metropolitana.
- La distribución de la Lotería de Medellín para el mismo día del sorteo en más de 10 puntos directos de la Red Gana.
- El cambio de numeración logrado con las loterías de Medellín, Bogotá, Cundinamarca y Extra de Colombia.
- La alianza comercial acordada con las loterías de Cauca, Manizales, Bogotá y Cundinamarca.
- Aumento de cupo de las loterías de Medellín, Boyacá, Bogotá, Extra de Colombia y Risaralda. Esta última no la teníamos física en el departamento de Antioquia.
- Implementamos la entrega de lotería física para las Asesoras de Gana Móvil de área metropolitana.
- La adecuación de 10 puntos de contacto con nuevo mobiliario y sombrillas en el municipio de Bello, lo que genera más visibilidad de Loticolombia.



### COMPOSICIÓN DE LOTERÍA FÍSICA

Tenemos **534** Loteros Tradicionales, distribuidos en ocho oficinas.

De la venta total, la física tiene una participación del **59.4%**, y de ella, la Red Gana pesa el **28.2%**.



### COMPOSICIÓN DE LOTERÍA EN LÍNEA

Tenemos **once** Distribuidores y **tres** Subdistribuidores.

De la venta total la lotería en línea tiene una participación del **40.5%** y de ella, la Red Gana tiene el **69.8%** de venta.

De igual modo se avanzó significativamente en la implementación de estrategias que permitieran llevar nuevos beneficios a la Fuerza de Ventas de Loticolombia, como fue la participación de un grupo de Loteros en la brigada de salud del Grupo Réditos, donde 15 de ellos resultaron beneficiados con la entrega de lentes. Así como la realización de actividades recreativas y de impulso comercial en alianza con las loterías de Cauca, Risaralda, Cundinamarca y Boyacá.





Nuestra filial tecnológica ha liderado y participado activamente de diversos proyectos de la Organización durante el primer semestre del año, los cuales hacen parte de la estrategia de transformación digital del Grupo Réditos, iniciativa por medio de la cual se han alcanzado avances importantes y resultados tangibles. Es el caso de la nueva Central Integral de Monitoreo, la transformación de las comunicaciones en Sitios de Venta y Ganacomercios de la Red Gana, la implementación de Sistemas de Inteligencia de Negocios (BI), el control de inventarios tecnológicos, la implementación del modelo e-commerce, entre otros.

En cuanto al proyecto de transformación de las comunicaciones de la Red Gana, hasta el día de hoy se había basado dicho modelo en una red privada que permite conectar todos los puntos de venta y comercios en tiempo real con su sistema central. Dicho esquema, a pesar de garantizar seguridad, limitaba la velocidad y el crecimiento. Es por esto que toda la Red Gana migrará a un modelo sobre **internet** que permitirá velocidades muy diferentes en la masificación de sus productos, brindando también altos niveles de seguridad.

Así mismo, mediante sistemas biométricos, aplicaciones Android y manejo de inventarios, se implementó la asignación y devolución de equipos de venta móviles, de forma que se conozca en todo momento quien posee cada dispositivo y donde se encuentra. Mientras que, con el objetivo de desarrollar un **modelo e-commerce eficiente**, ETN definió la estrategia del Grupo Empresarial para el ofrecimiento de servicios en los canales Web y celulares para clientes finales. La implementación se realizará en el segundo semestre de 2017. También se avanzó



en otros proyectos que se llevarán a cabo en dicho año como el **cambio de tecnología para puntos de venta fijos y móviles, CRM, internacionalización y franquicias.**

Por otra parte, durante el primer semestre, se definieron y documentaron las políticas para la administración de las bases de datos del Grupo Réditos, dejando para la segunda mitad del año la implementación de indicadores claves de negocio a partir de dicha información. Además se registraron todas las bases de datos en el portal de la Superintendencia de Industria y Comercio, dando cumplimiento a la circular Externa No.001 del 8 de noviembre de 2016.

Enlace Tecnológico de Negocios también recibió por parte de la firma KPMG una estricta auditoría con el propósito de validar sus procesos de administración y aseguramiento de la tecnología del Grupo Réditos, actividad que duró 2 meses aproximadamente. Una vez terminado este proceso, dicha firma concluyó que los controles de ETN son incluso superiores a empresas que son reguladas por estándares financieros. Esto es explicable, ya que ETN no solo cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001 y de seguridad de la información ISO 27001, sino que constantemente atiende auditorías de entes de control como Coljuegos, La Beneficencia de Antioquia, La Superintendencia de Salud y la DIAN.



Durante el primer semestre del 2017, Convoz logró fortalecer la operación en la atención de los clientes internos del Grupo Réditos, tales como Gana con la mesa de servicios, Telemercadeo y SAC, así como Credintegral SAC, generando en promedio de más de 156 mil interacciones con usuarios y clientes.

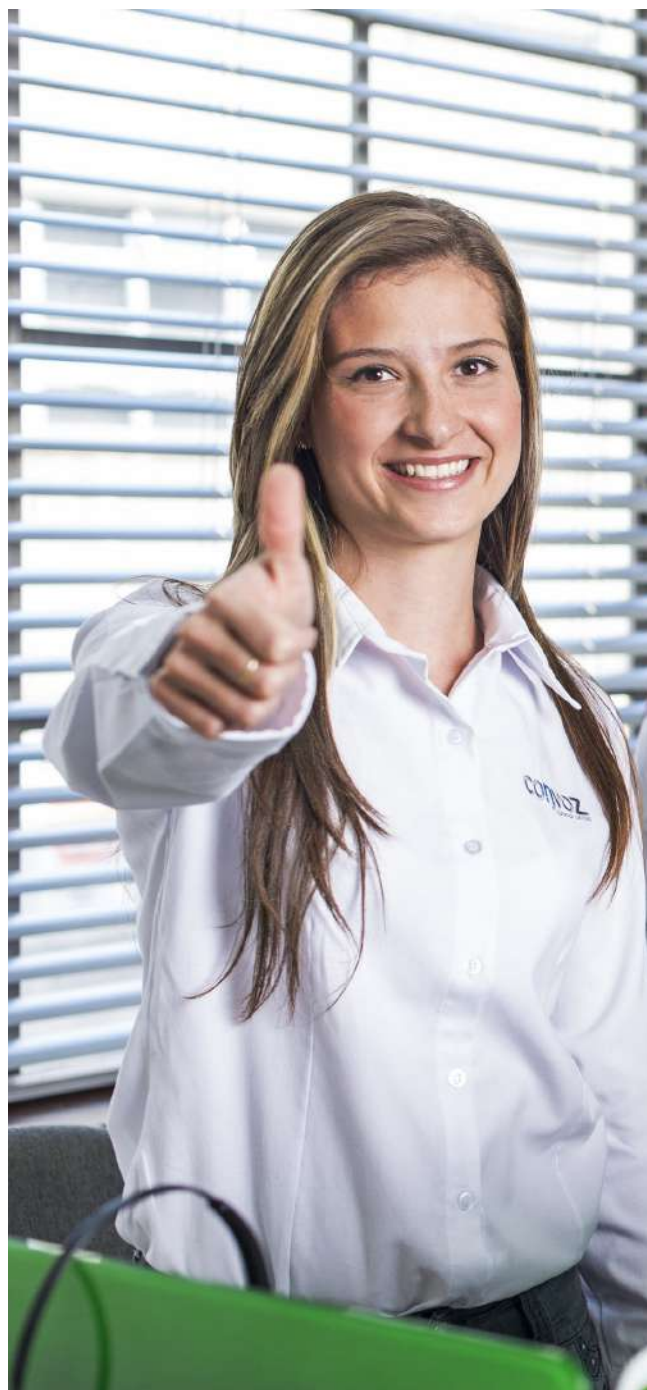
Estos resultados se lograron con la contratación de 8 agentes telefónicos, obteniendo un total de 37 puestos de agentes telefónicos y dos supervisores de operaciones en producción, además de generar una eficiencia del 61% en la prestación del servicio.

Como hecho destacado que se ve reflejado en el impacto en la atención de nuestros clientes, se migró a una nueva plataforma telefónica ACD AUDARA PBX, poniéndonos a la vanguardia de centros de contacto, ya que esta nos permite monitorear el comportamiento de la operación en tiempo real, para así tomar las decisiones de cara a la mejora en la prestación del servicio.

Durante el primer semestre de 2017, se generaron los acercamientos con las empresas del Grupo Réditos Mattis Inmobiliaria y Loticolombia, para la prestación de servicios como contact center, depositándonos la confianza en la atención de sus clientes, posicionándonos al interior del Grupo como una empresa con experiencia y buenos resultados. Nuestro objetivo es iniciar la operación de estos dos clientes al inicio del segundo semestre del año.

Como eje fundamental de crecimiento comercial, se han venido generando acercamientos con clientes externos al Grupo Réditos, para la

prestación de servicios: en mesa de servicios, telemercadeo y logística, dándonos un crecimiento de 13 puestos y la incursión en nuevos clientes externos al Grupo.



# GESTIÓN FINANCIERA

---

En rentabilidad obtuvimos un resultado destacable, con un Ebitda de \$40.962 millones, 7.8% superior al del semestre anterior, con unos ingresos operacionales que alcanzaron para este periodo la suma de \$267.000 millones, un 6% por encima del desempeño que se presentó en este mismo periodo de 2016.

Los indicadores de solidez y razón corriente no presentaron variaciones significativas. La estructura financiera de la Compañía en su indicador de endeudamiento disminuye dos puntos porcentuales quedando en un 58%.

Se presentaron pagos de Obligaciones Financieras para el primer semestre de 2017, por un valor de \$1.688 millones, los cuales fueron efectuados con recursos propios. Así mismo se adquirió crédito nuevo de tesorería de libre inversión con la COOPERATIVA CONFIAR por \$5.000 millones a un plazo de tres años con abonos mensuales a capital.

Durante el primer semestre de 2017, Réditos Empresariales S.A. realizó una inversión por la suma de \$5.778 millones, de los cuales \$5.060 millones fueron adquiridos con recursos propios y \$718 millones adquiridos bajo la modalidad de renting en la línea de equipos de cómputo y comunicación.

El margen neto del Patrimonio (ROE) se ubica en el 64%, y el (ROA) en un 27%, como consecuencia de la eficiencia de los activos totales.

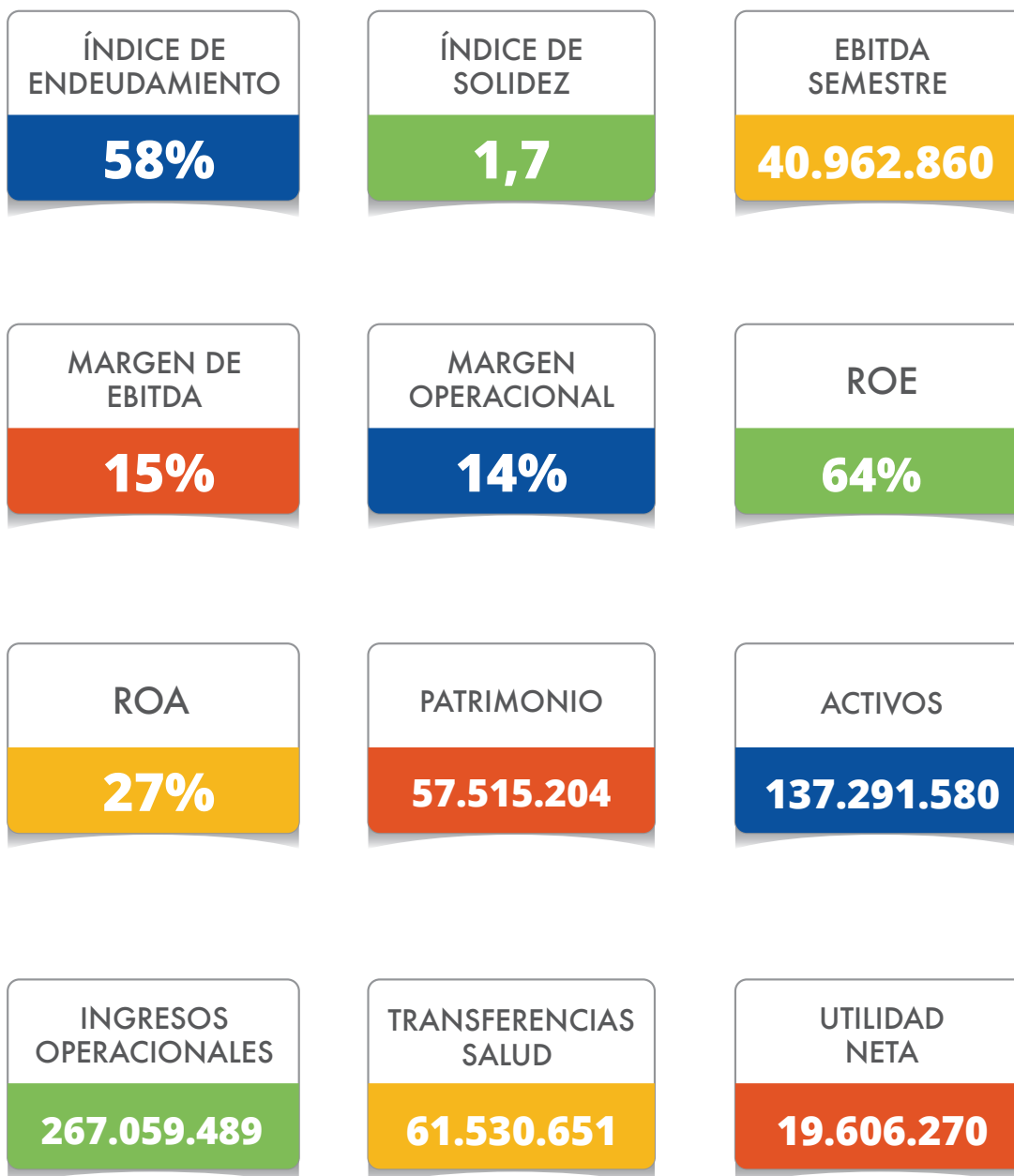
La utilidad antes de impuestos fue de \$33.000 millones, 9.1% superior a la del semestre anterior, mientras que la utilidad neta consolidada ascendió a \$19.000 millones, que representa un incremento de 10.6% frente al semestre anterior.

El patrimonio se mantiene en un nivel similar al del semestre anterior por valor de \$57.000 millones.

\$61.000 millones se transfirieron para el sector salud durante el primer semestre del año 2017.

# PRINCIPALES INDICADORES

---



## INFORME DE CUMPLIMIENTO

El Oficial de Cumplimiento presentó ante la Junta Directiva informe sobre las medidas aplicadas durante el periodo y los resultados de las mismas. Evidenció cumplimiento en materia normativa relacionada con lo establecido en el Acuerdo 317/16 del CNJSA y la Resolución 32334/16 de COLJUEGOS. Como resultado de la gestión se obtuvo en el periodo una calificación de riesgo LAVFT para el Grupo Réditos en nivel bajo.

Entre los aspectos presentados se encuentran los siguientes:

- Se mantuvo y mejoraron las medidas orientadas a prevenir la ocurrencia de eventos de LAVFT y los consecuentes riesgos legales, reputacionales y operacionales que podrían derivarse de tal situación.
- Se aplicaron las medidas tendientes a evitar el contagio por relaciones con terceros implicados o relacionados con antecedentes o mala reputación que pudieran afectar el buen nombre de la Compañía.
- Se dio cumplimiento a los aspectos legales y normativos como los reportes obligatorios y la adecuación del sistema ante la migración de la resolución 260 a la 32334 y del acuerdo 097 al 317.
- Se fortaleció la cultura de la prevención y el control mediante capacitaciones y programas de sensibilización dirigidos al personal de la Compañía y otros grupos de interés.

## INFORME DE RIESGOS

Durante el primer semestre del 2017 la Dirección de Riesgos enfocó su trabajo en dos temas puntuales: Cultura y Metodología, logrando impactar positivamente en los procesos y el personal de nuestra Organización con el propósito de controlar los riesgos existentes.

Frente a la Cultura del riesgo, se gestionaron publicaciones periódicas en los medios de comunicación internos, donde se dieron a conocer temas de conocimiento general, buscando sensibilizar y familiarizar a los colaboradores con la metodología definida para la gestión de riesgos en la Organización. En este mismo sentido, al mes de junio de 2017 se capacitaron, evaluaron y aprobaron satisfactoriamente la inducción en riesgo a cerca de 606 funcionarios nuevos, con una media aproximada de 101 funcionarios al mes.

Respecto al capítulo de Metodología, a la fecha se ha realizado la identificación, análisis y evaluación de riesgos en todos los procesos de Grupo Réditos, teniendo como resultado el siguiente mapa de riesgos:

Para el segundo semestre del 2017 se tiene planeado hacer los cierres con cada proceso, definiendo los planes de acción necesarios para mitigar los riesgos, sus responsables y fechas de implementación.

Durante dicho periodo, desde la Dirección se acompañó la Auditoría del ICONTEC, la retroalimentación fue positiva esperando para el próximo año tener la medición de los planes de acción definidos.



Actualmente, Riesgos se encuentra realizando un acompañamiento especial en Credintegral, implementando metodologías de seguimiento de cartera utilizadas en el sector financiero para la gestión del riesgo de crédito, las cuales permiten tomar medidas oportunas en los procesos de iniciación, seguimiento y recuperación de cartera, así como la definición de políticas de crédito.

Para este seguimiento de cartera se realizan los siguientes análisis:

- Análisis de cosechas
- Matrices de transición
- Análisis peer Group (Grupo de Pares)
- Segmentación de Cartera por nivel de riesgo
- Análisis de composición de cartera

Dando apoyo a la ejecución de proyectos estratégicos, se diseñó una metodología de identificación de riesgos dentro de los proyectos que afecten el alcance, el cronograma y los costos. Acompañando proyectos estratégicos de la Organización como CRM, BI – Ley 1581, Centro de Servicios Compartidos, Proyecto inversión inmobiliaria, BPM, Control de inventarios, Central Integral de Monitoreo, Sistema de Control Interno – COSO -, entre otros.

Como resultado, se han encontrado oportunidades de mejora, clave para el cumplimiento de los mismos y se realiza un seguimiento periódico en cada proyecto del comportamiento de los riesgos que pueden afectar su ejecución.

## INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

A través de la supervisión de la función y las actividades de la auditoría interna, el Comité se aseguró que este órgano, con independencia y autonomía cumplieran efectivamente con sus planes de trabajo, que dichos planes fueran suficientes, adecuados en su alcance y por tanto, se dio cumplimiento a lo definido y aprobado por este cuerpo colegiado en la planeación anual de Auditoría.

Desde la Gerencia de Auditoría se presentaron en la Junta Directiva y en el Comité de Auditoría los aspectos más relevantes y las oportunidades de mejora de cada uno de los procesos evaluados, también se presentaron los hallazgos detectados y es así, como desde estos cuerpos colegiados, se realizaron algunas recomendaciones para que la administración cerrara las brechas de control y se mitigara la materialización de riesgos.

# GESTIÓN JURÍDICA

La gestión del Departamento Jurídico en el primer semestre de 2017, se encuentra enmarcada en la participación activa en diferentes planes y proyectos desarrollados por filiales o áreas de la Compañía, brindando acompañamiento y soporte legal, incluyendo la sensibilización en temas disciplinarios y la estructuración del plan de componente penal para el Grupo Réditos, acorde con la contratación de un abogado exclusivamente para esta área.

Durante el primer semestre del año, se adelantaron procesos judiciales y administrativos, con el siguiente resultado:

- 1.** Con asesoría de la Universidad CES, se adelantó el proceso de registro de las bases de datos de las empresas de Grupo Réditos ante la Superintendencia de Industria y Comercio, en virtud del cumplimiento de la Ley de Protección de datos personales.
- 2.** Acciones legales para que Saludcoop EPS en liquidación, realizará el reconocimiento y pago por concepto de incapacidades a las empresas del Grupo Réditos. Se logró el pago de las incapacidades de Réditos Empresariales S.A., por un valor de \$136,772,507.00 (continúan en trámite las otras empresas del Grupo).
- 3.** La terminación de un proceso administrativo ante la Superintendencia de Industria y Comercio (reclamo por giro postal) donde se archivó el proceso por desistimiento del quejoso.
- 4.** Capacitación a la Policía Nacional respecto a la legalidad de los Juegos de Suerte y Azar.
- 5.** La empresa fue absuelta en el proceso laboral de única instancia instaurado en su contra por Mary Luz Blandón Córdoba, quien pretendía el reconocimiento de indemnización por despido sin justa causa, mediante sentencia del día 15 de febrero de 2017 proferida por el Juzgado Segundo Laboral del Circuito de Apartadó.
- 6.** En el proceso laboral promovido por la ex trabajadora Ana Josefa Gutiérrez Álzate, se dio sentencia de primera instancia que condenó al pago de indemnización por despido injusto (14 años de trabajo). Se apeló y en decisión de segunda instancia, el Tribunal revoca la sentencia de primera instancia parcialmente, absolviendo a Réditos del pago de indemnización por despido injusto, pero condenando al pago de la sanción por retardo en el pago de las prestaciones sociales, equivalentes a \$2.810.000 (pese al pago por el cual se condenó, el resultado es exitoso para la Compañía).
- 7.** En el proceso laboral promovido por la ex trabajadora Doralba Quintero Quintero, y posterior a nuestra contestación de la demanda, esta presentó un memorial informando sobre el desistimiento de la demanda (pretensión tasada en \$20.000.000). El juzgado profirió una providencia judicial aceptando el desistimiento expreso de la demandante.
- 8.** En el proceso de restitución de inmueble promovido por la señora Luz Mercedes Serna Miranda en el Municipio de Santa Fe de Antioquia, se dictó fallo a favor de Réditos Empresariales S.A, declarando la excepción de Renovación del inmueble, y la no procedencia de restitución del inmueble.

Se encuentran en trámite dos (2) procesos tributarios importantes:

- Requerimiento especial de BENEDAN sobre la declaración de impuestos de Juegos de Suerte y Azar para el departamento de Antioquia, donde dicha entidad considera que Réditos Empresariales S.A., adeuda **\$14.644.655.813** por concepto de derechos de explotación del contrato 080 de 2011.
- Requerimiento especial del municipio de Guarne, quien indica que existe una supuesta inexactitud en el pago del impuesto de industria y comercio en dicha localidad (la administración incurre en el error de tomar los ingresos globales y no solo los de dicho municipio) por **\$5.677.896.355**.

## OPERACIONES CON ACCIONISTAS

En el periodo comprendiendo entre enero y junio de 2017 se tuvieron las siguientes operaciones con accionistas:

ARRENDAMIENTOS	MANTENIMIENTOS	EMPLEADOS	CREDITICIAS*
\$459,699	\$50,515	\$18,111	\$3,000,000
En miles de pesos			

\*Garantizados en pagarés a una tasa de interés del 1.25% mes vencido.  
No se tienen cuentas por cobrar significativas a los Accionistas.





## INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

---

El Grupo Réditos, como Grupo Empresarial, estuvo integrado al cierre del primer semestre del año 2017 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. y Loterías y Servicios Colombia S.A.

Las principales operaciones realizadas por Réditos Empresariales con compañías vinculadas durante el primer semestre del año 2017 fueron las siguientes:

- Se le pago a la filial Enlace Tecnológico de Negocios S.A.S. el valor de \$1.924 millones por concepto de soporte de arrendamiento de toda la plataforma tecnológica.
- Se le pagó a la filial Convoz S.A.S el valor de \$563 millones por concepto de servicios de Contact Center.
- Se percibieron ingresos de la filial Loterías y Servicios Colombia S.A. por concepto de comercialización de loterías por valor de \$4.306 millones.



# INFORMACIÓN ADICIONAL

---

Se deja constancia que los libros y demás información ordenados por ley fueron puestos a disposición de los señores Accionistas con la debida anticipación.

Asimismo, se declara que Réditos Empresariales S.A. cumplió a cabalidad con todas las obligaciones y normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

Que la empresa cumplió durante el periodo con sus obligaciones de autoliquidación y aportes al sistema de seguridad social integral.

Los estados financieros y demás informes relevantes que se presentan ante la Asamblea de Accionistas, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de la Compañía.

Los miembros de la Junta Directiva de Réditos Empresariales S.A. acogieron el informe de actividades presentado por la administración, lo mismo que el proyecto de distribución de utilidades del ejercicio.

Por último, deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los responsables de que este proyecto empresarial y social llamado Grupo Réditos, continúe consolidándose.



**OSCAR PEREZ AGUDELO**  
Presidente Ejecutivo

# BALANCE DE GESTIÓN SOCIAL

---





Durante los últimos 10 años, la Fundación se ha enfocado en acompañar personas con diversas situaciones de vulnerabilidad o calamidad con 98.805 beneficios en los que se invirtieron más de \$12.698 millones. Durante el primer semestre de 2017 también se avanzó satisfactoriamente con iniciativas de alto impacto a través de la entrega de 2.819 beneficios, con una inversión total de \$232 millones, materializándose así la responsabilidad social de la Organización.

El sueño de tener casa propia ahora es una realidad para muchos de nuestros beneficiarios gracias a la Feria de Vivienda de la Fundación, la cual se viene realizando desde el año 2014, y en su versión número IV fueron asesorados **652 personas**, siendo la acción más destacada la asignación de 48 subsidio VIPA del Gobierno Nacional por \$1.056 millones para el Proyecto Ciudad del Este, en Buenos Aires, Medellín, viviendas que serán entregadas en diciembre del presente año.

En 2017 se continuó con el Programa **Agua Vida** que impacta a la comunidad, brindando una solución alternativa de potabilización de agua a hogares en **14 municipios** del Norte de Antioquia y del Bajo Cauca, donde no hay agua potable o consumen agua lluvia, de río o de quebrada. Con este programa y en compañía de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) del Gobierno Nacional, se entregaron 589 filtros en las zonas veredales transitorias de normalización. Con un cumplimiento del 67% entre la prueba

piloto y el primer semestre del año, este Programa es una estrategia social de paz, que se une al postconflicto, con el fin de disminuir la mortalidad por enfermedades causadas por la contaminación del agua.

El primer semestre de este año, **161 personas** que se encontraban en condición de vulnerabilidad, pudieron comenzar sus proyectos con la línea de Emprendimiento en Familia, brindándoles la posibilidad de aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida con una idea de negocio, además, desde la Fundación, se dio un aporte a **28 personas** para materializar sus proyectos con un Capital Semilla.

En la línea de Salud, se apoyó a **132 personas** a través del programa de discapacidad, con terapias, acompañamientos y aditamentos ortopédicos como sillas de ruedas y muletas. Se proporcionaron **335** gestiones en salud y bienestar, con asesorías en derechos de salud, medicamentos no POS, copagos de procedimientos quirúrgicos y hospitalizaciones, garantizándoles su bienestar.

Desde la Fundación, con la línea de Atención Prioritaria y Calamidad, este semestre beneficiamos a **78 familias** que requirieron el apoyo de la Fundación Social por desastres naturales como vendavales e inundaciones en los municipios de Nechí, Pueblo Nuevo, Caucasia, Doradal, Maceo, Puerto Triunfo y La Pintada.

Armonizar la responsabilidad social del Grupo Empresarial es el proyecto estratégico de la Fundación, que para dar respuesta toma como referencia el objetivo 2 de Desarrollo Sostenible,

“

### *Hambre Cero:*

*Poner fin al hambre,  
lograr seguridad  
alimentaria y  
mejorar la nutrición*

”

En línea con lo anterior, y al ser el hambre la principal calamidad, la Fundación Cerca de Ti se encuentra desarrollando el Programa Alimentos Para Todos, con el objetivo de contribuir al bienestar de las familias, facilitando el acceso a un mercado básico con los mejores precios, facilidad de pago y una estrategia de formación nutricional para un mejor aprovechamiento de los alimentos.

Porque el Grupo Réditos,  
a través de su Fundación  
siempre estará **Cerca de ti.**

