

Caso Grupo Réditos Empresariales: La Transformación Digital, un Camino Inevitable¹

Caso elaborado por Jonathan Henao², Alejandro Laverde³ y Rodrigo Restrepo⁴.

Alrededor de año 2006 en Colombia, más específicamente en el departamento⁵ de Antioquia, se presentaba un gran movimiento económico el cual llevaba consigo un tema poco explorado, pero con mucha popularidad entre la población, el mercado de los juegos de suerte y azar estaba generando grandes utilidades, pero de manera separada y poco estructurada lo que conllevaba a desordenes logísticos y propiciaba en cierta medida acciones ilegales entorno a la actividad.

Esta situación incluso hizo eco en el gobierno colombiano el cual de manera directa y concreta dictaminó que esta actividad económica debería organizarse o desaparecer. Así pues, surgen un grupo de empresarios los cuales decidieron unir fuerzas y consolidar una sola organización la cual pueda llevar esta actividad al siguiente nivel de manera rápida, concisa y muy eficiente. De esta consolidación de fuerzas surge la marca GANA, la cual fue la unificación de las diferentes casas de apuestas de la región y desde ese momento en adelante la marca ha conseguido resultados extraordinarios, convirtiéndose entre muchos más reconocimientos, como la empresa colombiana más innovadora.

La marca GANA se encarga de comercializar todos los productos de juegos de suerte y azar en el departamento de Antioquia, sin embargo, esta no es su única actividad comercial, la compañía integró productos como pagos, recaudos, envíos y amplió portafolio para incursionar en diferentes mercados para todos los consumidores de la región. Para la realización de esta actividad tan robusta y compleja, GANA cuenta con una sede principal en el Parque Berrío, ubicada en el centro de la ciudad de Medellín, Colombia, ésta sede cuenta con 8 pisos en los cuales se realiza toda la actividad creativa e innovadora de esta compañía, donde surgen ideas y se genera conocimiento.

Por su gran tamaño y expansión, a mediados del año 2019 la marca GANA ahora administrada por un grupo el empresarial Réditos, buscó introducir su portafolio dentro

¹ Este caso ha sido creado y diseñado con propósitos exclusivamente educativos para la discusión en clase. Algunos datos y cifras se han modificado y el escenario del caso es ficticio.

² Jonathan Henao Tapias, Administrador de Negocios Internacionales. jhenao@correo.iue.edu.co

³ Alejandro Laverde Garcés, Administrador de Negocios Internacionales. alaverde@correo.iue.edu.co.

⁴ Rodrigo Alexander Restrepo Martínez, Ingeniero Civil, Esp. Finanzas y Proyectos. rarestrepo@correo.iue.edu.co.

⁵ División político-administrativa de Colombia.

de los mercados digitales, actividad que los llevo a generar todo un cambio estructural liderado por Juan Camilo Álvarez Botero (Vicepresidente de Tecnología, Transformación Digital e Innovación) el cual creo nuevas dependencias como transformación digital, ciberseguridad y gestión de inteligencia empresarial para implementar un modelo de negocio rentable y con mucho más potencial de crecimiento. En esta nueva incursión en mercados digitales Juan Camilo Botero se vio obligado a realizar una aceleración de la estrategia cuándo en el año 2020 la pandemia del Covid-19 obligó a migrar sus actividades a medios digitales lo cual aumentó sus riesgos y duplicó los mayores cuestionamientos que se hacía al momento de crear esta nueva estrategia.

Sin embargo, no solo la pandemia del Covid-19 obligó a Juan Camilo Botero a acelerar su estrategia, también la brecha generacional que se estaba creando en torno a los productos digitales obligó al vicepresidente a responder de manera acelerada pero también asertiva. Esta nueva estrategia debía responder a dos grandes frentes los cuales inevitablemente la compañía tendría que enfrentar tarde o temprano, su foco es inequívoco y la gran pregunta que Juan Camilo debe responder para sortear con mayor éxito esta coyuntura es ¿Qué debe hacer Gana para adaptar su mercado a la transformación digital y como esto afectaría su generación de valor?

Industria

La principal actividad económica que realiza el Grupo Réditos Empresariales mediante la modalidad de apuestas permanentes o chance⁶ se encuentra regido a nivel nacional por la Ley 643 de 2001. Esta ley le otorga a los departamentos y al Distrito Capital la facultad para explotar los juego de apuestas permanentes o chance, por intermedio de Empresas Industriales y Comerciales del Estado operadoras de loterías; estipulando que la operación se podrá ejecutar mediante terceros, seleccionados por licitación pública a través de un contrato de concesión, por un plazo no mayor a cinco años, destinando las rentas de dicha operación a favor de los servicios de salud.

Bajo esta misma modalidad se celebran contratos de concesión para la operación de juegos de apuestas permanentes en los demás departamentos del país, concediendo a una, o a más de una persona jurídica, los derechos de explotación de un territorio. Esto significa que existe un mercado competitivo en algunas regiones, una vez se da aviso de apertura a nuevas licitaciones públicas.

Por lo anterior, el mercado de apuestas permanentes o chance se desarrolla a lo largo de todo el territorio nacional, y a 2020 cuenta con 27 empresas operadoras del juego en los 32 departamentos del país (Ver Anexo 1). Sin embargo, existen regiones del país que

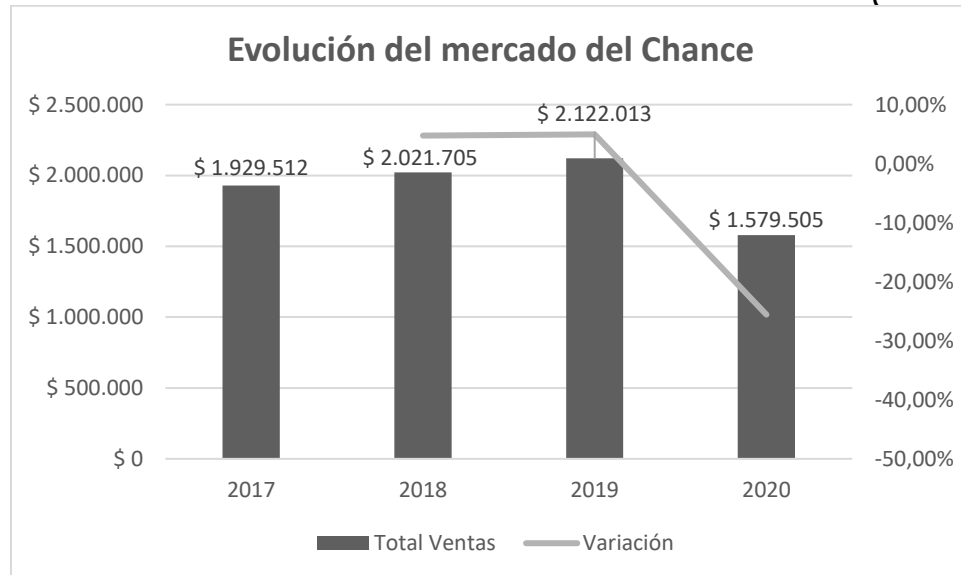
⁶ El chance es una modalidad de juego de apuesta y azar que permite jugar desde \$500 COP escogiendo números al azar que van desde una hasta cuatro cifras, los premios son proporcionales a la apuesta realizada.

generan muchos más ingresos por la operación de estos juegos, como consecuencia a variables de carácter poblacionales, económicos y sociales.

A nivel de evolución de mercado, el chance en Colombia seguía una línea de tendencia creciente, destacando crecimiento del 4.8% y 5.0% durante los años 2018 y 2019 respectivamente, sin embargo el año 2020 generó una disminución en ventas del -25.6% (ver figura 1) como consecuencia de la pandemia del Covid-19, que representó dejar de percibir ingresos por valor de COP\$553.508 millones de pesos a nivel nacional. (Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - Secretaría Técnica, 2020)

Figura 1

Evolución del mercado del Chance en Colombia 2017 - 2020 (Valores en millones COP)



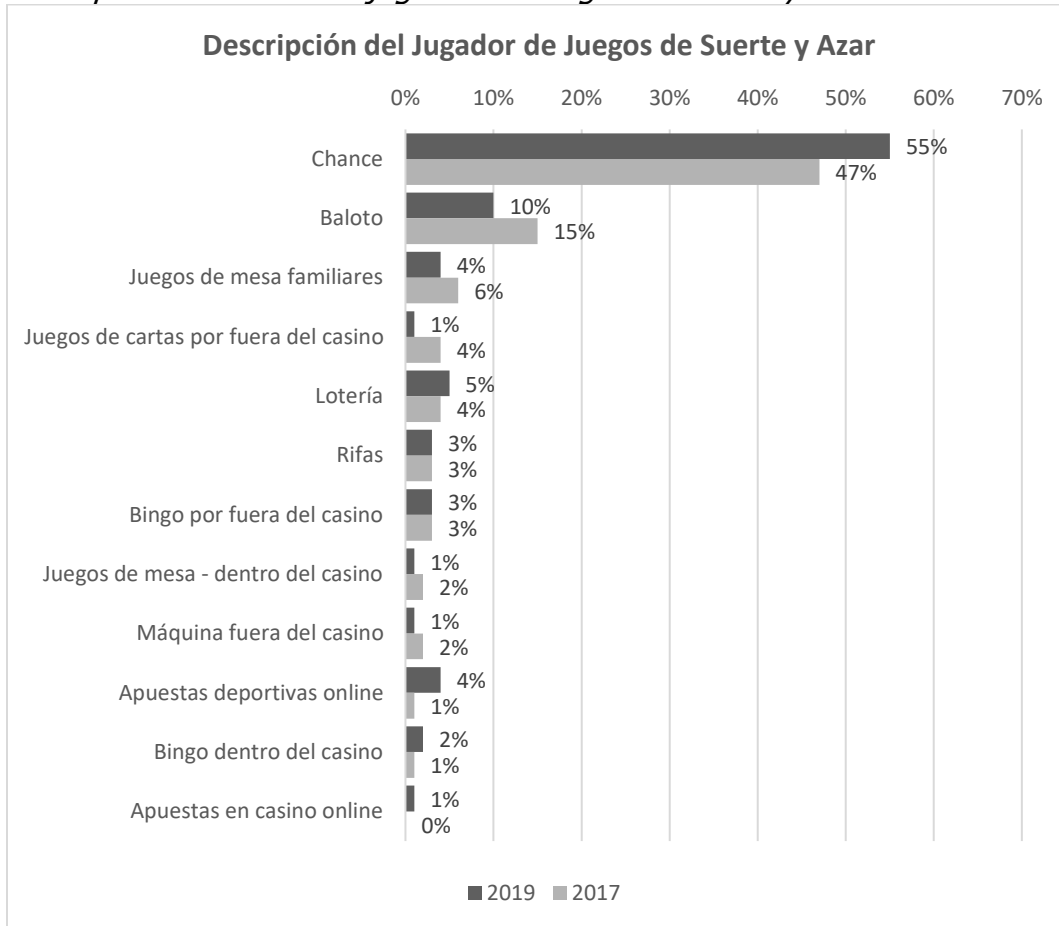
Nota. Elaboración propia a partir de Ventas Mensuales Chance 2020. Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar – CNJSA.

Por otro lado, teniendo en cuenta el estudio de mercado de 2019 elaborado por la empresa Brandstrat para Coljuegos⁷ (ver figura 2), se define que el chance es la modalidad de juego preferida entre la población colombiana, con una aceptación del 55% frente a las demás modalidades, y aumentando un 8% con relación al año 2017, lo cual señala una tendencia a recibir nuevos adeptos y la continuación del crecimiento de la demanda del servicio para los próximos años. (Brandstrat, 2019)

⁷ Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar.

Figura 2

Descripción detallada del jugador de Juegos de Suerte y Azar.

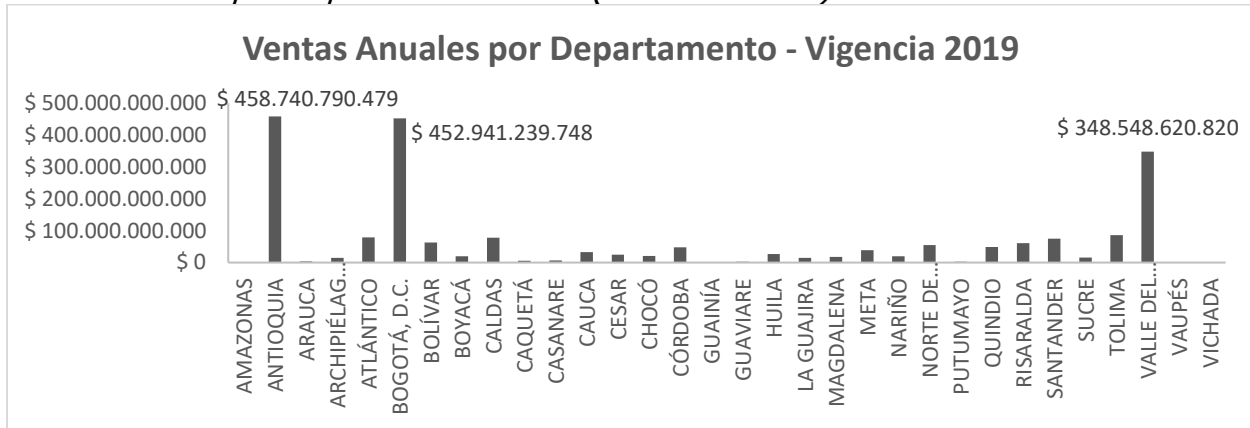


Nota. Elaboración propia a partir Estudio de Mercado de 2019 elaborado por Brandstrat.

Según el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - CNJSA, en 2019 el departamento de Antioquia obtuvo el primer puesto en ventas con ingresos de COP\$458.740 millones de pesos, seguido de la ciudad de Bogotá y el departamento de Valle del Cauca con ingresos por COP\$452.941 millones de pesos y COP\$348.548 millones de pesos respectivamente, concentrando solo en estas tres regiones el 59.40% de las ventas anuales por departamento. Esto ubica al Grupo Réditos Empresariales S.A. (Antioquia) como la empresa líder del mercado, seguido por el Grupo Empresarial en Línea S.A. (Bogotá) y Redcolsa Red Colombiana de Servicios S.A. (Valle del Cauca), tal como se observa en la ilustración 3. (Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - Secretaría Técnica, 2020)

Figura 3

Ventas Anuales por Departamento 2019. (Valores en COP)



Nota. Elaboración propia a partir de Ventas Mensuales Chance 2019. Concejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar – CNJSA.

Por otro lado, bajo estricto cumplimiento los operadores de los juegos de apuestas permanentes o chances deben estar soportados bajo una infraestructura tecnológica robusta que permita procesar y gestionar la información de manera confiable. Así mismo, debe contar con una estructura de costos que permita obtener una rentabilidad mínima durante el plazo de la concesión, la cual se establece para el departamento de Antioquia como una suma por valor de \$2.1 billones COP, según la Tabla 1, y deberá ser actualizada anualmente con el IPC certificado por el Departamentos Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Antioquia, 2016)

Tabla 1

Valor del contrato de concesión 2016 – 2021. (Valores en COP)

Año	Valor Base	IPC	Crecimiento	Rentabilidad Mínima	Derechos de Explotación (12%)	Gastos de Administración (1%)
Año 1	400.300.719.706		0	400.300.719.706	48.036.086.365	480.360.864
Año 2	400.300.719.706	3.00%	12.009.021.591	412.309.741.298	49.477.168.956	494.771.690
Año 3	412.309.741.298	3.00%	12.369.292.239	424.679.033.536	50.691.484.024	509.614.840
Año 4	424.679.033.536	3.00%	12.740.371.006	437.419.404.543	52.490.328.545	524.903.285
Año 5	437.419.404.543	3.00%	13.122.582.136	450.541.986.679	54.065.038.401	540.650.384
Subtotal				2.125.250.885.762	255.030.106.291	2.550.301.063
Valor Contrato					257.580.407.354	

Nota. Adaptado del Contrato de concesión No.073 de 2016. Beneficencia de Antioquia.

Historia de la Compañía

El Grupo Réditos Empresariales remonta su historia al año 2006, cuando en Antioquia, existían diversas casas de apuestas que operaban por todo el departamento. En ese entonces no estaba bien regulado este mercado y sus empresarios actuaban de manera independiente y autónoma. Una vez emitidos los decretos reglamentarios en lo relacionado al monopolio rentístico de juegos de suerte y azar por parte del gobierno colombiano los empresarios se vieron obligados a unificarse y dar como resultado la concepción de compañía. Aquí nace la marca GANA.

La compañía se constituye mediante escritura pública No.1594, otorgada en la Notaría Cuarta de la ciudad de Medellín y matrícula mercantil No.21-361869-04 de la Cámara de Comercio de Medellín. Cuenta con una sede principal en el Parque Berrio, ubicada en el centro de la ciudad, y es desde este punto donde se ejecutan todas las actividades operativas, creativa e innovadora de la compañía, en pro de garantizar los servicios requeridos por sus usuarios.

Desde el comienzo la empresa inició realizando operaciones básicas de chance y recargas a operadores móviles, sin embargo, a medida que avanzaba la empresa, esta fue diversificando su portafolio hasta especializarse en todo tipo de comercialización de servicios transaccionales mediante una amplia red tecnológica, con cobertura en los 125 municipios del departamento de Antioquia. (Réditos, 2020)

Para el año 2014 la compañía ya contaba con más de 80 productos divididos en diferentes categorías: seguros, entretenimiento, juegos, giros, transporte, recargas, pagos y recaudos (Réditos, 2020). De esta manera pudieron abrir paso a diferentes mercados y conformarse como una de las empresas más fuertes en la economía antioqueña.

Más adelante en 2015, la compañía afronta una reestructuración interna para conformarse como un grupo empresarial que tomaría el nombre de Grupo Réditos, y se daría apertura a nuevas marcas para incursionar en diferentes sectores, tales como: Loticolombia, Credintegral, Mattis Inmobiliaria, Megasuerte, Cerca de ti Fundación, y la marca estrella GANA. (Réditos, 2020).

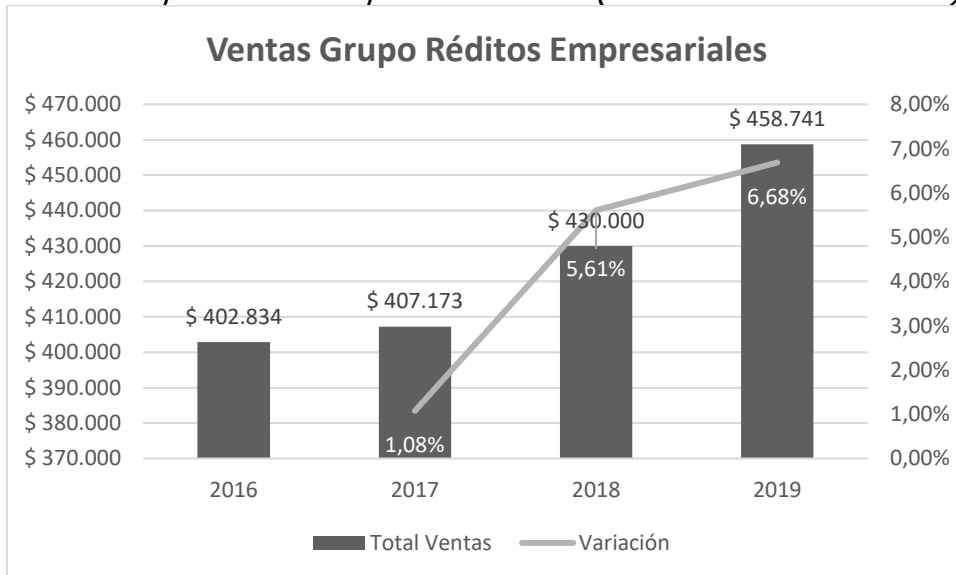
Así mismo, por su tamaño y concepción, Grupo Réditos está compuesta por más de 100 accionistas entre personas naturales y jurídicas de capital privado, lo que la lleva a poseer una Junta Directiva en la cual ninguno de los accionistas tiene el control societario. (Réditos, 2020)

Crecimiento de la Empresa

El Grupo Réditos Empresariales S.A. ha obtenido resultados favorables durante la operación de juegos de apuestas permanentes o chance a lo largo de los últimos cuatro años, registrando incrementos en ventas para 2017 de 1.08%, e incrementos del 5.61% y 6.68% para 2018 y 2019 respectivamente, posicionándose como el líder del sector de juegos de azar, tal como se observa en la Ilustración 4. Así mismo, contó con la participación del 21.62% de las ventas de juegos de apuestas permanentes a nivel nacional. Esto ha permitido quitarle terreno a otros competidores que han visto reducir paulatinamente sus ingresos. (Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - Secretaría Técnica, 2020)

Figura 4

Ventas Grupo Réditos Empresariales S.A. (Valores en millones COP)



Nota. Elaboración propia a partir de Ventas Mensuales Chance 2019. Concejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar – CNJSA.

Por otra parte, su cultura corporativa ostenta diferentes puntos muy concretos que contribuyen enormemente a su posicionamiento y reputación, estos están divididos en 4 valores por los cuales la compañía se rige y estructura su modelo y estrategia.

La transparencia, en donde se busca el cumplimiento ético y legal de las diferentes actividades, dicho por ellos mismos “manejamos con claridad e integridad los recursos a disposición (tiempo, dinero, información y bienes de la empresa)”.

La responsabilidad, la cual está fundamentada en la organización del trabajo el cumplimiento de actividades y el alcance de objetivos por el cual afirman “logramos los resultados de nuestro trabajo con oportunidad y claridad, asegurando el proceso”.

El servicio es su valor principal, profesan la amabilidad, la cercanía y el entusiasmo para afrontar tanto a clientes como colaboradores. El servicio fundamenta su actividad y genera soluciones para afrontar las diferentes incidencias del mercado, esto les permite además de tener una ventaja competitiva poseer un reconocimiento de marca.

Para finalizar cuentan con la creatividad como valor de alta incidencia, buscan a través de esta generar innovación, presentar diferentes soluciones a situaciones problemáticas y generar oportunidades en los diferentes mercados. (Empresariales, 2015)

Combinar el modelo de venta directa e indirecta es la principal estrategia de la compañía, usando medios tecnológicos y apuntando a la innovación y desarrollo buscan brindar un servicio responsable y transparente el cual genere valor a todos lo que están es su entorno, esto, en pocas palabras, es la base para alcanzar su principal objetivo el cual es “ser un grupo empresarial innovador multilatinos”. (Réditos, 2020)

La cuota de mercado del Grupo Réditos en términos de juegos de suerte y azar abarca por completo el territorio antioqueño, por lo tanto, no cuenta con ninguna competencia directa, esto sin considerar la posibilidad de que se ejecuten explotaciones ilegales en el territorio que no sean avaladas por Coljuegos. Por otro lado, teniendo en cuenta que la marca GANA ofrece diversos productos a parte de juegos de suerte y azar, la cuota de mercado para la marca GANA es variable teniendo en cuenta que existen otras entidades con capacidad para ofrecer al público servicios como recaudos, giros, pagos, recargas, seguros, entre otros. Según lo estados financieros para la vigencia del 2019 los servicios de red, diferentes a aquellos por concepto de juegos de suerte y azar, componen un 19.43% de los ingresos operacionales, por valor de COP\$120.852 millones de pesos. (Réditos, 2020)

En términos de oferta y demanda el Grupo Réditos ostenta una gran fluctuación ya que a pesar de poseer diferentes productos en el mercado no todos son tan conocidos y aceptados. Su mercado varía dependiendo de los cambios generacionales, teniendo en cuenta que en un principio su oferta fue netamente física, pero a medida que la incursión de la tecnología fue afectando la vida cotidiana, las personas no generaron mucha aceptación a los juegos tradicionales y migraron a plataformas digitales. De esta manera la compañía presentó variables tecnológicas y adaptó su oferta, creando así productos como el Raspita, Billionario, Superchance, Betplay, Triki Suerte, entre muchos más que permiten afrontar esos cambios generacionales sin dejar de lado sus productos estrella

los cuales son comercializados de manera física y digital para también cumplir con las diferentes expectativas de su público objetivo.

Competidores

Tal como funciona en el departamento Antioqueño, las demás entidades territoriales tienen la facultad para realizar la explotación correspondiente a juegos de suerte y azar en su jurisdicción mediante un tercero que cuente con la capacidad financiera, tecnológica, técnica y operacional requerida para esta actividad. Teniendo en cuenta que hay entidades que realizan la explotación en varios territorios simultáneamente, es necesario considerar la participación de otras entidades durante los procesos licitatorios que se adelanten en Antioquia. Por lo anterior, todas las demás empresas que operen un contrato de concesión para la explotación de juegos de suerte y azar se deberán considerar como competidores directos. (Ver Anexo 1)

Así mismo, la entidad concedente deberá establecer los criterios de selección para el desarrollo de la licitación pública con base a los requerimientos y necesidades de la población en el territorio, por lo tanto, cabe la posibilidad de ajustar el panorama de oferentes a aquellos que cumplan con las disposiciones específicas preestablecidas para dar cumplimiento al contrato.

Considerando que el mercado Antioqueño presenta unas condiciones diferentes en cuanto a oferta y demanda, como resultado de las diferencias sociales, económicas y culturales comparado con los otros departamentos en los cuales el Grupo Réditos Empresariales S.A. tiene operación, solo se tendrán en cuenta como los principales competidores al Grupo Empresarial en Línea S.A. y Redcolsa Red Colombiana de Servicios S.A, operadores de la ciudad de Bogotá y del departamento de Valle del Cauca respectivamente. (Ver Anexo 1).

Por otro lado, en temas diferentes a juegos de azar, la marca GANA cuenta con competencia directa en la siguiente entidad:

- **Efecty.** Esta es una empresa creada en el año 1996 y se dedica principalmente a actividades enfocadas a servicios de giros, pagos y recargas. Efecty es la empresa líder en este sector y además es la más reconocida por los colombianos para realizar sus giros. Su modelo de negocio se basa en realizar las actividades de giros, pagos y recargas a nivel nacional e internacional contando con una gran plataforma tecnológica y presencia en casi todo el territorio colombiano. Su principal ventaja es la implementación de las tecnologías de la información, su constante innovación y su gran transformación a lo largo del tiempo. Con 24 años de experiencia en el mercado, un amplio portafolio tanto para empresas como para personas y sus valores bien definidos, como la calidad, el

compromiso, el respeto y la transparencia, hacen de Efecty la empresa líder en el mercado de giros y un competidor directo de Grupo Réditos.

Modelo de Negocio

Grupo Réditos cuenta con una actividad económica adaptable y en constante crecimiento. Basa su comercialización de manera física y digital, la cual le permite tener una mayor cobertura y rotación de su portafolio. Como su pilar principal utilizan la marca GANA para la comercialización de diferentes productos como el chance y juegos de azar, pagos, giros y recaudos, entre otros. Además, cuenta con alianzas estratégicas con diferentes empresas estatales como Empresas Públicas de Medellín – EPM y el Metro de Medellín, brindando oportunidades incluyentes para pago de facturas y recargas de tarjetas para el uso de los sistemas de transporte público en las zonas más apartadas de la ciudad. Todo lo anterior apoyados en una infraestructura tecnológica e innovadora, capaz de transformar e impactar positivamente sobre la sociedad, y brindando oportunidades de crecimiento, sostenibilidad y bienestar para todos.

La compañía cuenta con un punto de venta cada 500mts en las ciudades principales de Antioquia, con alrededor de 12.300 puntos de ventas a nivel departamental, a su vez una plataforma virtual bajo los nombres de GANA y OKI lo cual le permite estar presente en el mercado las 24 horas del día.

Su ventaja competitiva se basa en la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones. La generación de APP, las facilidades de pago y su alta cobertura son solo algunos de los ejemplos en los cuales se puede diferenciar su foco principal. En comparación con los competidores, Grupo Réditos Empresariales S.A. también posee una ventaja operativa la cual está basada en su alta presencia en el territorio antioqueño, dividiendo sus puntos de venta en gana servicios, gana comercios, promotores independientes y plataformas virtuales.

Problemática

En el mercado digital, y más puntualmente en el mercado de juegos digitales han surgido cambios radicales en los cuales las brechas generacionales se han ampliado. Es completamente diferente presentar productos digitales para los jóvenes y para las personas mayores; sus tendencias de consumo y su manera de consumir son polos opuestos que conllevan a que esta brecha se amplíe conforme avanzan las tecnologías y se automatizan los procesos. Este cambio empuja al grupo Réditos y más concretamente a la marca GANA a repensar su manera de trabajar y hacer negocio. Surgen varias incógnitas las cuales son fundamentales para asegurar su posición en el mercado ¿Se debe migrar completamente al mercado digital? ¿A qué público objetivo debe apuntar la

empresa en la era de la revolución tecnológica? ¿De qué manera se deben migrar los productos a las diferentes plataformas?, son solo algunas de las muchas incógnitas con las que los directivos deben lidiar para conservar su posición en el mercado, crecer.

Alrededor de los años 2015-2016 la marca GANA, respaldada por el grupo empresarial ya se había convertido en una marca tan reconocida y plasmada en la mente de los antioqueños que ya no existía la necesidad de competir fuertemente en la publicidad y reconocimiento de marca, su nombre ya se había extendido alrededor de todos los municipios y corregimientos de la región y sus actividades eran tan aceptadas que se habían convertido en la marca preferida de los antioqueños para realizar sus pagos, recargas, entre otros. No obstante, el boom de la tecnología, las redes sociales y los nuevos modelos de negocio amenazaban con convertir la marca GANA en un fantasma. Estas nuevas tecnologías cambiaron radicalmente la forma de competir y hacer negocio, trajeron consigo competencia nacional e internacional en temas de juegos y apuestas, por lo que obligó al Grupo Réditos a realizar una fuerte inversión en innovación, tecnología e investigación.

Fue así como para el año 2018 el grupo Réditos ya se encontraba entre las empresas más innovadoras de la región antioqueña y una de las más reconocidas a nivel nacional, su esfuerzo estaba dando frutos, la combinación de lo tradicional con lo actual había repercutido en una mejora de procesos, en mayor un reconocimiento y una mejor puesta para el cliente, pero aun así su objetivo principal no estaba ni cerca de alcanzarse, dejando abiertas estas incógnitas de cómo romper las brechas generacionales y llegar de una manera más adecuada a su amplio y complejo mercado.

Lo que se Espera para GANA

Llegando ahora a la gran coyuntura de lo que se debe y no se debe hacer en términos estratégicos y en como las nuevas tecnologías y los entornos están afectando el mercado, GANA liderado por su vicepresidente de tecnología e innovación Juan Camilo Botero debe marcar el camino de cómo y cuándo realizar los cambios necesarios para asegurar la sostenibilidad del grupo en el tiempo. Este cambio el cual será materializado por Juan Camilo Botero y su equipo de trabajo conformado por siete direcciones, deberá ser de manera impactante y contrastante con las prácticas realizadas anteriormente buscando así transformar el modelo de negocio sin perder su foco y sus diferentes grupos de interés.

Mientras tanto, En diciembre del 2020 Juan Camilo Botero y algunos miembros de su equipo de trabajo tales como Carolina, PMO de proyectos, y Margarita, coordinadora de proyectos, se reunieron para tratar temas fundamentales de cambio y de implementación de estrategias. Durante ese tiempo se analizó la estrategia realizada durante el año en

curso y cuáles fueron sus repercusiones, adicionalmente se plantearon nuevas propuestas y se definieron nuevos objetivos para buscar la mejor opción de como transformar su propuesta sin destruir o dejar de lado su mercado actual.

En primer lugar, se encontró que la interpretación y correcta aplicación de las metodologías ágiles se presta ahora mismo como una de las soluciones más llamativas y de menor impacto para la transformación del modelo tradicional todavía utilizado, esto de la mano con la gran capacidad instalada del grupo y su gran inversión en nuevas tecnologías puede traer de una u otro manera resultados positivos.

Por otro lado, está la opción de la creación de nuevos modelos de negocio adaptados a las nuevas generaciones, proyecto que Juan Camilo Botero puede adaptar para compenetrarlo con su propuesta de negocio actual y así llegar a diversificar y ampliar su mercado disminuyendo la pérdida y aumentado gradualmente su posición.

En síntesis, existen muchas alternativas no exploradas y poco cuestionadas sobre cómo realizar una migración o transformación digital, los resultados de igual forma pueden ser impredecibles dependiendo del tipo de estrategia que se tome, pero ¿Cuál es la mejor manera de enfrentar los cambios generacionales y la evolución tecnológica? ¿Qué enfoque debe dar la dirección para mitigar los riesgos y mejorar la probabilidad de éxito de la estrategia?, son cuestionamientos altamente importantes que rondan día a día la cabeza de Juan Camilo Botero, pero que solo el transcurrir del tiempo y la implementación de proyectos piloto podrá resolver.

Anexo 1

Tabla 1.

Empresas Operadoras de Chance en Colombia

DEPARTAMENTO CONCESIÓN	CONCESIONARIO	CIUDAD
AMAZONAS	JER S.A.	BOGOTÁ
ANTIOQUIA	RÉDITOS EMPRESARIALES S.A.	MEDELLÍN
ARAUCA	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A.	YOPAL

DEPARTAMENTO CONCESIÓN	CONCESIONARIO	CIUDAD
ATLÁNTICO	RED DE SERVICIOS DE OCCIDENTE S.A.	QUIBDÓ
BOGOTÁ	GRUPO EMPRESARIAL EN LÍNEA S.A.	BOGOTÁ
BOLÍVAR	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A.	YOPAL
BOYACÁ	JER S.A.	BOGOTÁ
CALDAS	SUSUERTE S.A.	MANIZALES
CAQUETÁ	RED MULTISERVICIOS DE COLOMBIA S.A.	FLORENCIA
CASANARE	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A.	YOPAL
CAUCA	ALIANZA EMPRESARIAL DEL CAUCA S.A.	POPAYÁN
CESAR	RED DE SERVICIOS DEL CESAR S.A.	VALLEDUPAR
CHOCÓ	RED DE SERVICIOS DE OCCIDENTE S.A.	QUIBDÓ
CÓRDOBA	RED DE SERVICIOS DE CÓRDOBA S.A.	MONTERÍA
GUAINÍA	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A.	YOPAL
GUAVIARE	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A.	YOPAL

DEPARTAMENTO CONCESIÓN	CONCESIONARIO	CIUDAD
HUILA	APUESTAS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	NEIVA
LA GUAJIRA	SUPERSERVICIOS DE LA GUAJIRA S.A. ANTES APUESTAS DEL SUR DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA APSURGUAJIRA S.A.	FONSECA
LA GUAJIRA	RED DE SERVICIOS DE LA GUAJIRA S.A.S. ANTES APUESTAS Y SERVICIOS GANASTE S.A.S	RIOHACHA
LA GUAJIRA	INVERAPUESTAS DE LA GUAJIRA S.A.	MAICAO
MAGDALENA	INVERAPUESTAS DE LA GUAJIRA S.A.	MAICAO
META	SOCIEDAD EMPRESARIAL DEL META S.A.	VILLAVICENCIO
NARIÑO	SUPERSERVICIOS NARIÑO S.A.	DE PASTO
NORTE DE SANTANDER	J.J. PITA Y CÍA. S.A.	CÚCUTA
PUTUMAYO	JER S.A.	BOGOTÁ
QUINDÍO	RED DE SERVICIOS DEL QUINDIO S.A	ARMENIA

DEPARTAMENTO CONCESIÓN	CONCESIONARIO	CIUDAD
RISARALDA	APOSTADORES DE RISARALDA S.A.	PEREIRA
SAN ANDRÉS	RED DE SERVICIOS DE LA ORINOQUIA Y EL CARIBE S.A.	YOPAL
SANTANDER	JUEGOS Y APUESTAS LA PERLA S.A.	BUCARAMANGA
SUCRE	SUPERSERVICIOS DE NARIÑO S.A.	PASTO
TOLIMA	SEAPTO S.A	IBAGUÉ
VALLE DEL CAUCA	SÚPER SERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A.	TULUÁ
VALLE DEL CAUCA	SUPER SERVICIOS DEL VALLE S.A	CARTAGO
VALLE DEL CAUCA	INVERSIONES DEL PACIFICO S.A.	BUENAVENTURA
VALLE DEL CAUCA	REDCOLSA RED COLOMBIANA DE SERVICIOS S.A.	CALI
VALLE DEL CAUCA	SUPERSERVICIOS DEL ORIENTE DEL VALLE S.A.	PALMIRA
VAUPÉS	SUPERSERVICIOS DE NARIÑO S.A.	PASTO
VICHADA	RED DE SERVICIOS DE OCCIDENTE S.A.	QUIBDÓ

Nota. Apuestas permanentes o chances. Concejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar – CNJSA.

Lista de referencias

- Antioquia, B. d. (2016). *Contrato de Concesión No.073 de 2016*. Medellín.
- Brandstrat. (2019). *Coljuegos*. Obtenido de <https://www.coljuegos.gov.co/>
- Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - Secretaría Técnica. (08 de 12 de 2020). *Estadísticas Apuestas Permanentes o Chance*. Obtenido de <http://cnjsa.coljuegos.gov.co/documentos.php?id=200524>
- Empresariales, G. R. (2015). *Código del Buen Gobierno*. Medellín.
- Réditos. (2020). *Estados Financieros Separados. Segundo Semestre 2019*. Medellín.
- Réditos, G. (14 de 10 de 2020). *Grupo Réditos Empresariales S.A.* Obtenido de www.gruporeditos.com