

# Informe

de Gestión



# 2019



# Contenido



01	CARTA DEL PRESIDENTE.....	02
02	DESEMPEÑO.....	03
03	ESTRATEGIA.....	16
04	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	35
05	RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	42
06	PRACTICAS RESPONSABLES.....	49
07	ESTADOS FINANCIEROS.....	68

# 01. Carta del Presidente

Apreciados Accionistas

2019 fue un año muy positivo en la evolución de CredibanCo. Como hemos tenido la oportunidad de compartirles, en los años precedentes la organización emprendió un ambicioso proceso de transformación, con el fin de mantenerse vigente en el desafiante entorno competitivo y continuar siendo el socio de negocios del sector financiero para el desarrollo y consolidación de los pagos electrónicos del país.

Muchos de los proyectos que hacían parte de ese plan, ya están en producción y los demás, estarán listos en el primer semestre de 2020. Es así como ya podemos dar parte de éxito en relación con proyectos relacionados con la modernización interna como el nuevo ERP de SAP, Meta 4 la herramienta de administración del talento, la aplicación GRC de administración de gobierno, riesgo y cumplimiento, así como Office 365 que permitirá mejorar las relaciones y procesos de los colaboradores. Avanzamos decididamente en la modernización de las operaciones con clientes, de una parte, vinculando procesos de robótica e inteligencia artificial para mejorar nuestros tiempos de entrega, así como en las de logística, trasladando a zona franca el centro de operaciones de medios de acceso optimizando los costos y mejorando la seguridad en la custodia de nuestros activos. La analítica avanzada hace parte de nuestro modelo de gestión de clientes y entrega primeros resultados en la disminución del CHURN. En el último trimestre inauguramos nuestro datacenter secundario en Medellín y transformamos así la contingencia y continuidad de la tecnología de CredibanCo a un esquema activo, lo que nos permitirá definitivamente mejorar los niveles de servicio a todos nuestros clientes.

Nuestro proyecto de transformación tecnológica va en cronograma. La solución de “switch financiero” está en producción en su fase inicial, conectando a las franquicias y redes locales. Adicionalmente, avanzamos tremendamente en nuestro modelo de innovación y logramos la puesta en marcha de nuestras mesas colaborativas usando metodologías ágiles como “SCRUM SCALE”, iniciando con ello el cambio en nuestro modelo de desarrollo de propuestas de valor a nuestros clientes. Finalizamos diciembre con 12 mesas trabajando diferentes capítulos.

Reforzamos aún más nuestro modelo de Talento reconociendo el rol de nuestra gente en el logro de los objetivos de la compañía. El comité de gobierno y la junta fueron protagonistas en las definiciones y entrega de las herramientas para poder contar con un plan estructurado y los recursos necesarios para su desarrollo.

Los resultados financieros y las mejoras en productividad son elocuentes, así como el fortalecimiento de la compañía en aquellas prácticas que son vitales para su consolidación. El cumplimiento de CredibanCo con la Superintendencia Financiera y con todas las autoridades y demás “stakeholders” relevantes y la administración de los riesgos que enfrenta la organización, han sido y serán prioritarios y estarán como elementos cada vez más presentes en la gestión cotidiana de todos los colaboradores.

La compañía se está preparando para expandirse en materia tecnológica yendo de la mano con la transformación digital. La apuesta está encaminada a simplificar la ejecución de transacciones, promoviendo nuevas tecnologías como biometría, códigos QR, contactless, y con ello promover acceso a nuevos esquemas como peajes electrónicos y transferencias entre personas.

Son muchos los frentes y larga y compleja la tarea de coordinación y despliegue de todos nuestros proyectos. Pero nada puede ser más satisfactorio que la emoción colectiva de un equipo que entiende que es el momento de entregarlo todo y estar a la altura de las exigencias del nuevo entorno.



Nos complace por ello entregar el presente informe a los señores Accionistas.

Un saludo cordial,



GUSTAVO LEÑO CONCHA  
Presidente de CredibanCo



# 02. Desempeño



# Perfil

Hace 48 años CredibanCo S.A. Nace como un modelo de cooperación de la banca colombiana para construir la red de comercios que acepta las tarjetas bancarias.

Desde 2005, ejerce su actividad en calidad de entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, administrando el sistema de pagos de bajo valor.

## Nuestra

### RAZÓN DE SER

Transformamos los pagos para contribuir a la Competitividad y al crecimiento de Colombia aportando hacia la construcción de una sociedad más justa e incluyente

## MISIÓN

Facilitamos los intercambios económicos, creando acceso, interconectado y desarrollando ecosistemas de pago que enriquezcan la experiencia del cliente.

## Valores

### CORPORATIVOS

#### Responsabilidad

Nos comprometemos con lograr los resultados esperados, damos lo mejor, cumplimos los plazos y mejoramos la calidad del trabajo.

#### Integridad

Actuamos con honestidad, nuestras acciones son congruentes con lo que decimos, promovemos relaciones justas y equitativas con nuestros grupos de interés.

#### Respeto

Reconocemos y valoramos las diferencias como fuente de crecimiento personal y organizacional.



#### Servicio

Buscamos permanentemente identificar las necesidades y expectativas de nuestros clientes, para entregar soluciones efectivas y consolidar un relacionamiento de largo plazo.

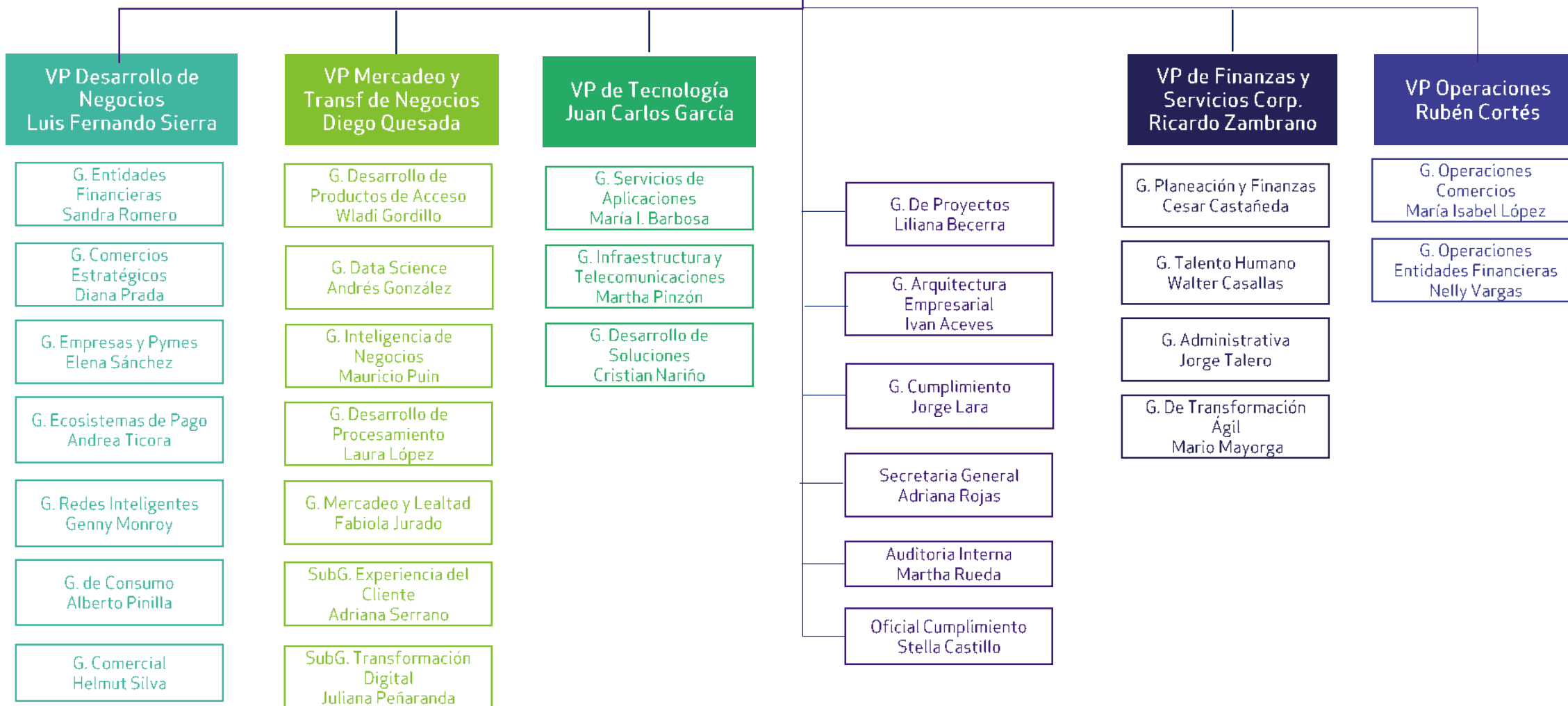
#### Confianza

Generamos credibilidad y transparencia en las relaciones, honramos y cumplimos nuestros compromisos.

# Equipo

## Estructura 2019

Presidencia  
Gustavo Leño



# Cifras del Negocio

## Evolución de la industria

El gasto de los consumidores con tarjetas débito y crédito pasó de representar el 9.2% del Consumo Final de los Hogares en 2010 al 14.5% en 2019, lo que evidencia el avance cada vez más notorio en el uso de medios de pago electrónicos de las transacciones cotidianas.



Fuente DANE SFC y Canales propios.

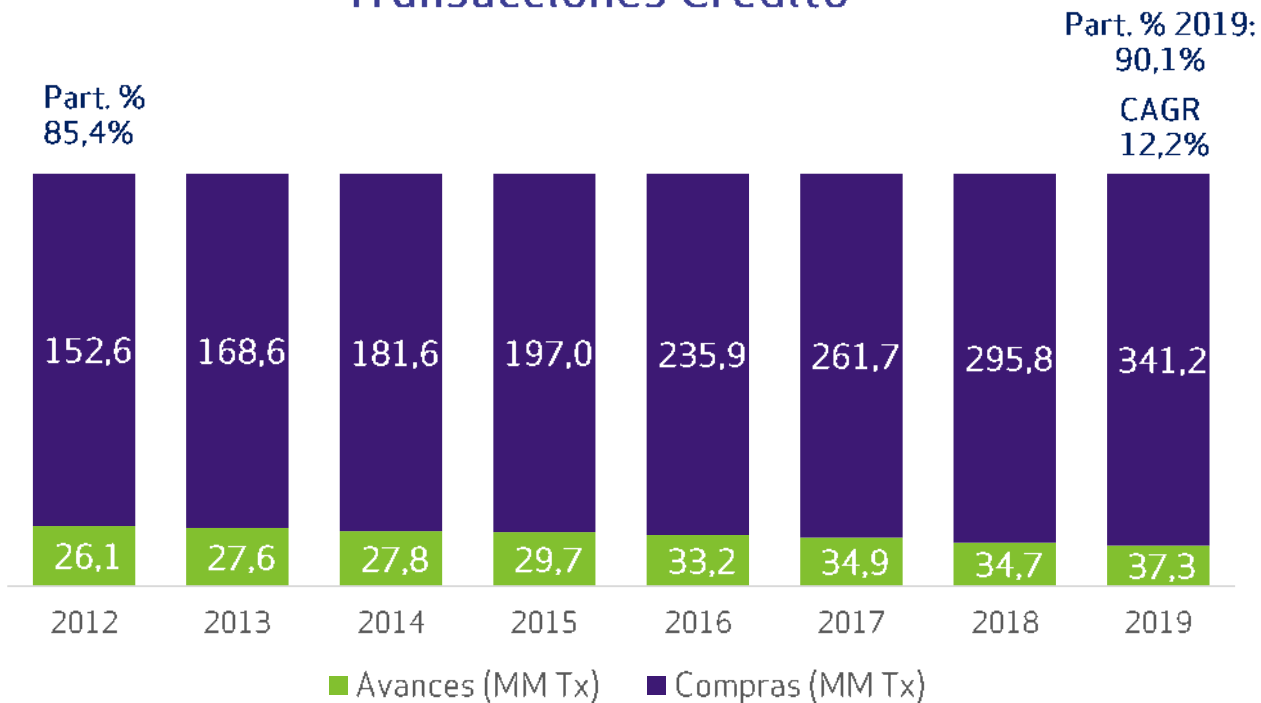
El DANE cambia la metodología en 2015 incluye instituciones sin fines de lucro, cambios en seguridad social y mejorar metodología según OCDE

# Cifras del Negocio

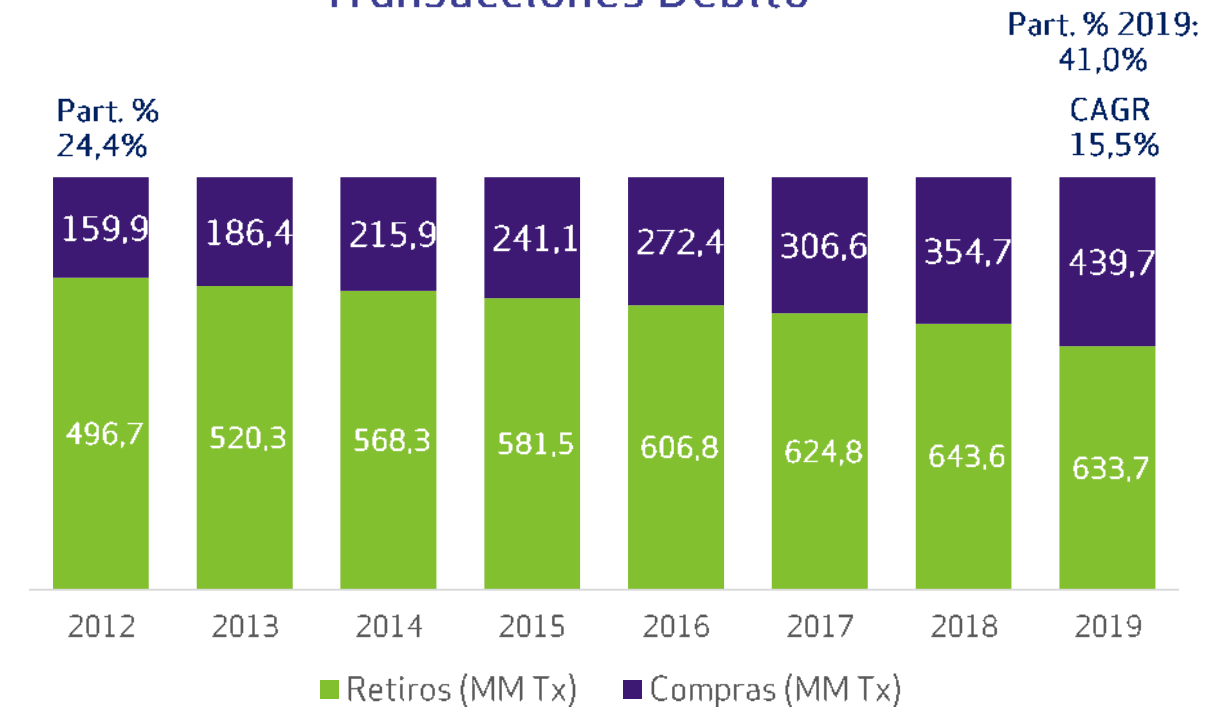
## Evolución de la industria

Si bien se observa un importante crecimiento en el uso de tarjetas débito y crédito para compras en establecimientos de comercio (especialmente en el débito), el efectivo sigue siendo el medio de pago de mayor preferencia en Colombia.

### Transacciones Crédito



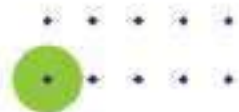
### Transacciones Débito





# Cifras CredibanCo

## CIFRAS DEL COMERCIO



CÓDIGOS ÚNICOS VIGENTES EN EL SISTEMA DE PAGO DE BAJO VALOR

**454,921**

CU afiliados en la industria  
o los sistemas de  
Pago de Bajo Valor

**318,888**

Terminales Vigentes

**287,095**

Terminales Activos

**229,798**

CU Activos

**143,682**

(53%) CU terminalizados

NUEVOS CÓDIGOS EN EL SISTEMA DE PAGO DE BAJO VALOR EN LA INDUSTRIA

**78,294**

CU nuevos afiliados en  
la industria en 2019

**43,144**

(56%) CU terminalizados  
con código QR

**40,931**

CU terminalizados  
sin código QR

## CIFRAS DEL NEGOCIO



**50,62%**

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE  
CREDIBANCO EN TRANSACCIONES



ADQUIRENCIA CREDIBANCO,  
EN VENTA PRESENTE

**326,7**

Millones de Transacciones

**\$56,4**

Biliones en Facturación

ADQUIRENCIA CREDIBANCO,  
EN VENTA NO PRESENTE

**84,9**

Millones de Transacciones

**\$17,5**

Biliones en Facturación

EXTRANJEROS EN COLOMBIA

Entradas de venta de CredibanCo

**25,78**

Millones de Transacciones

**\$7,40**

Biliones en Facturación

COLOMBIANDS EN EL EXTERIOR

Procesadas por CredibanCo

**32,18**

Millones de Transacciones

**\$4,48**

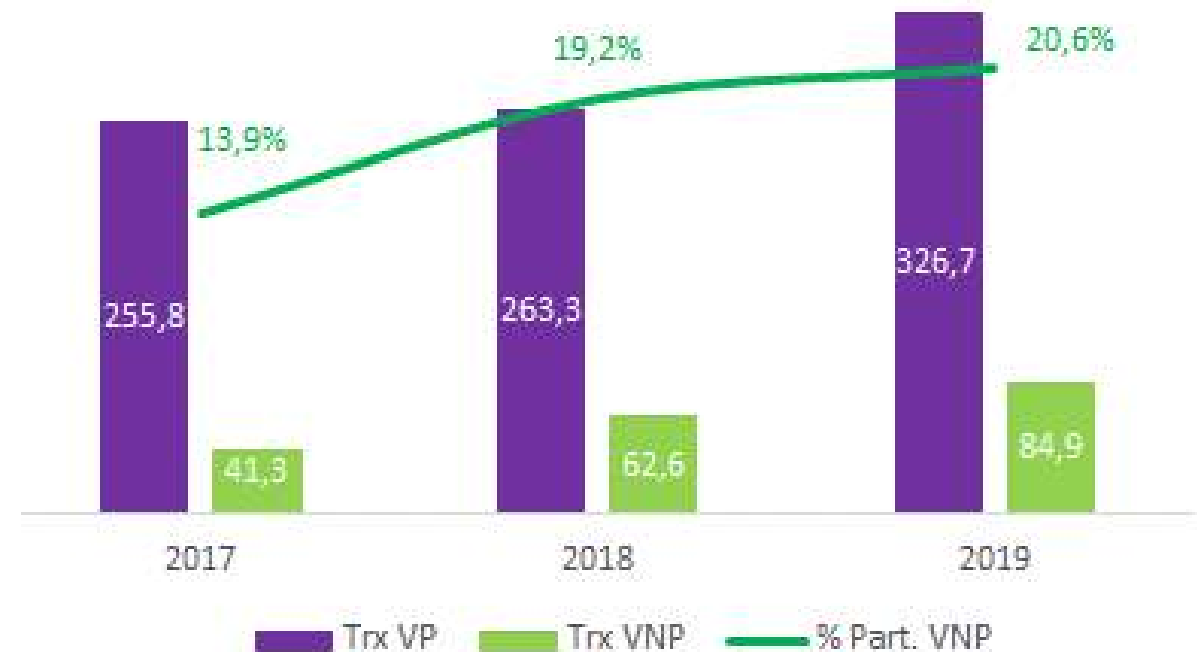
Biliones en Facturación

# Cifras del Negocio

## Evolución de la industria

Para el año 2019 alcanzamos un crecimiento en transacciones de adquisición del 21,1%, apalancado en un crecimiento del 19% en transacciones de acceso de venta presente, donde, el segmento de Hard Discount contribuyó con cerca de 5 puntos porcentuales. Adicionalmente obtuvimos un crecimiento del 35% en transacciones digitales, manteniendo nuestro liderazgo en la categoría del e-commerce.

**Transacciones Venta No Presente y Venta Presente (Millones)**

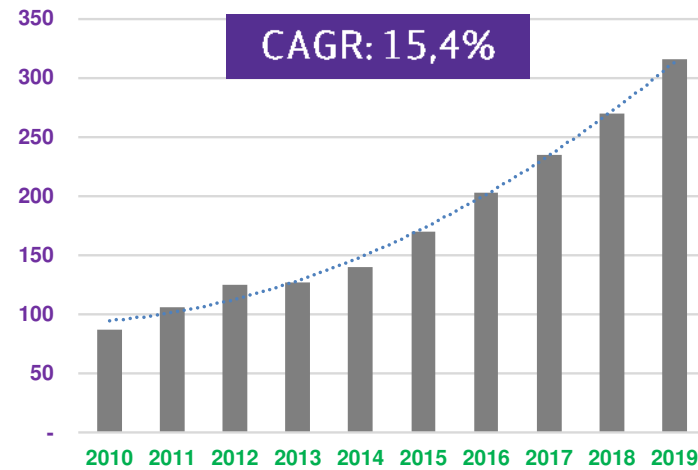


# Evolución indicadores económicos

La tendencia de las cifras es el resultado de dichos logros.

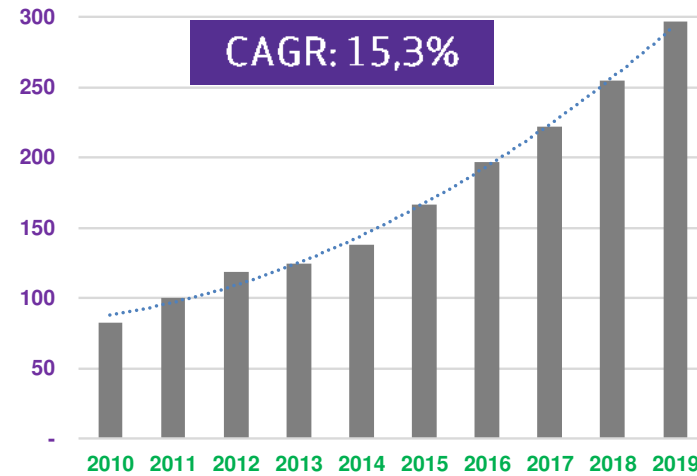
**Evolución Ingresos**

miles de millones de pesos corrientes



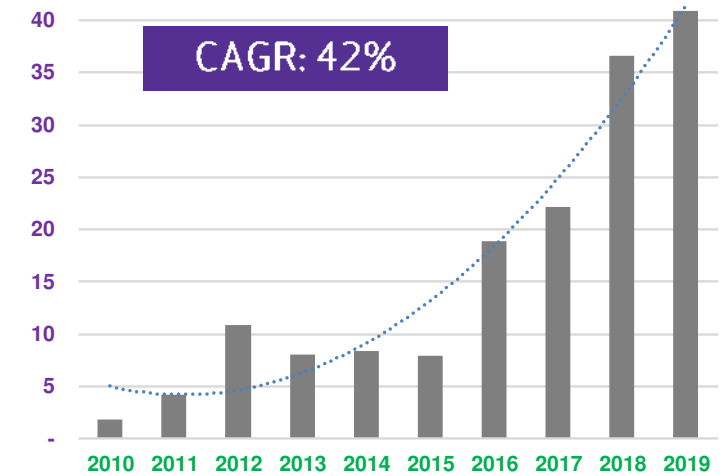
**Evolución Ingresos Operacionales**

miles de millones de pesos corrientes



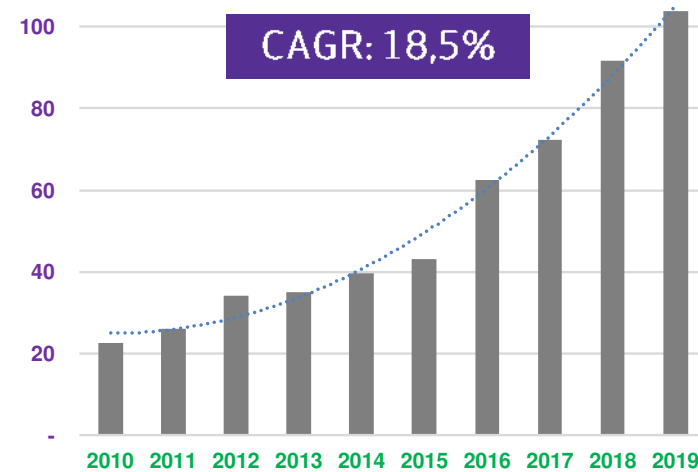
**Evolución Utilidad Neta**

miles de millones de pesos corrientes



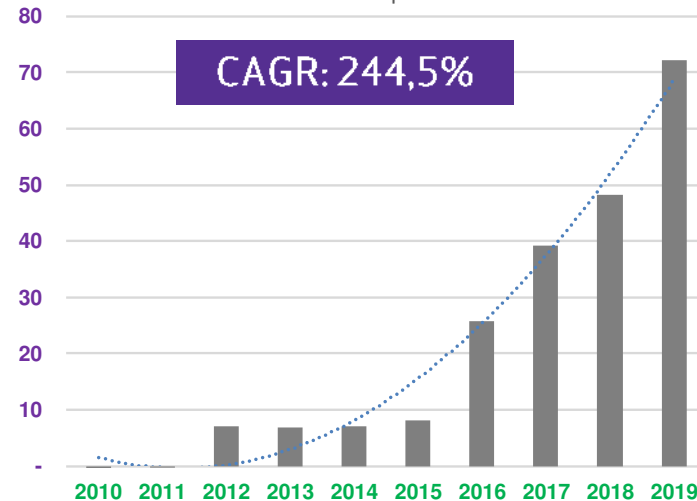
**Evolución Ebitda**

miles de millones de pesos corrientes

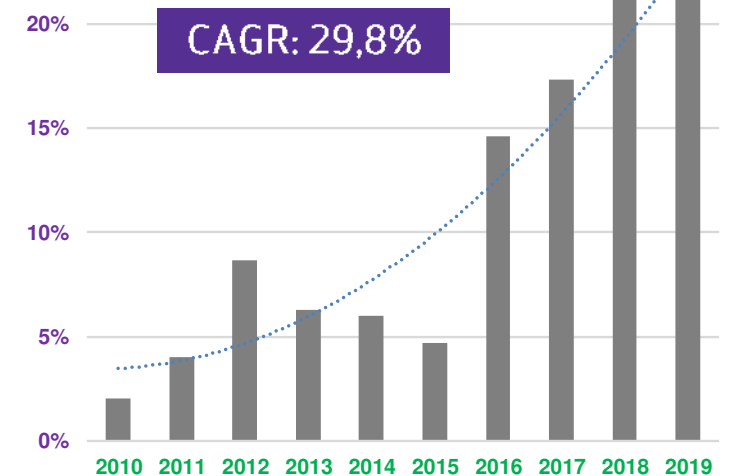


**Evolución Margen Operacional**

miles de millones de pesos corrientes



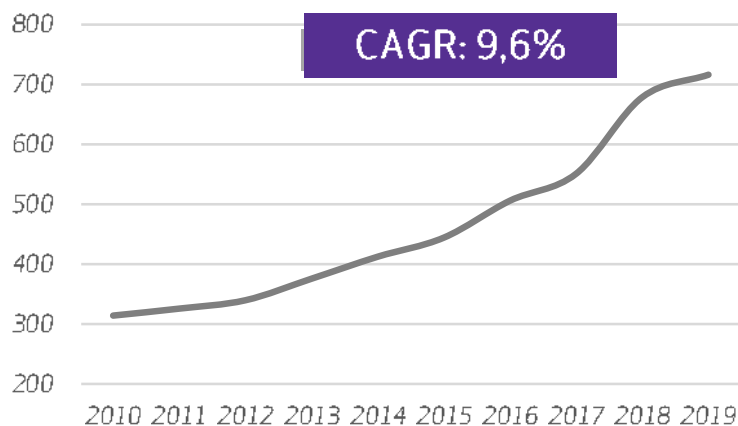
**UAI / Ingresos**



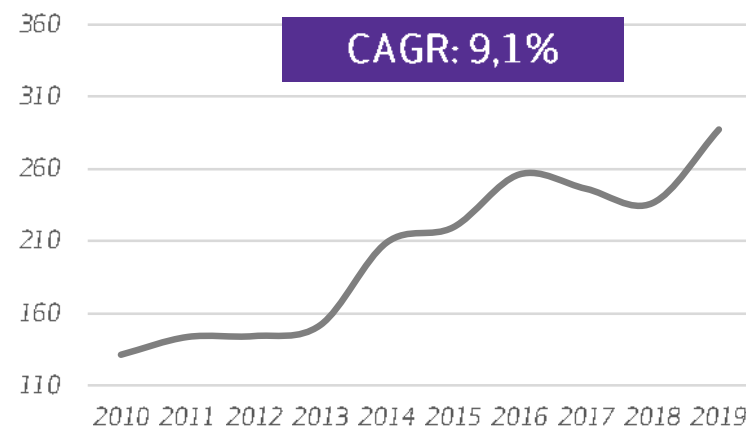
# Evolución indicadores de productividad

Una continua búsqueda por ser más eficientes día a día.

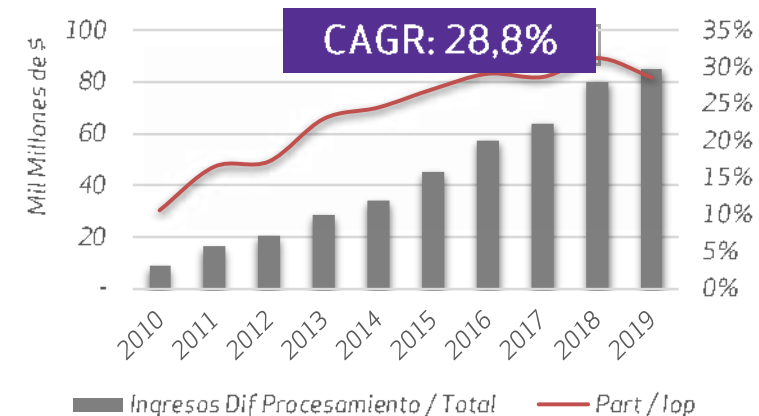
Transacciones por Empleado  
(Miles)



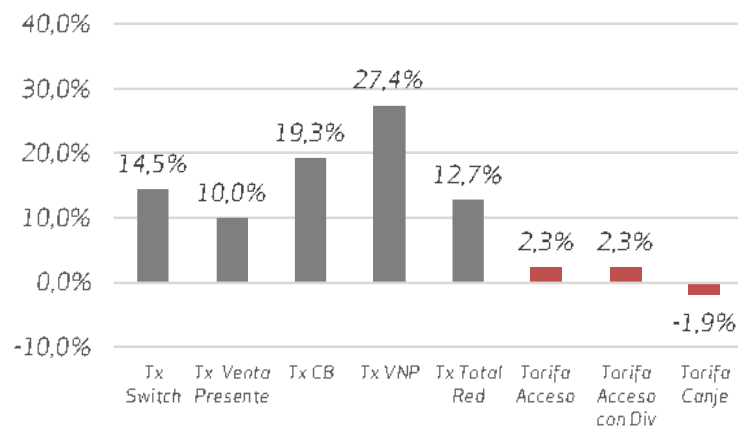
Puntos de Acceso por Empleado



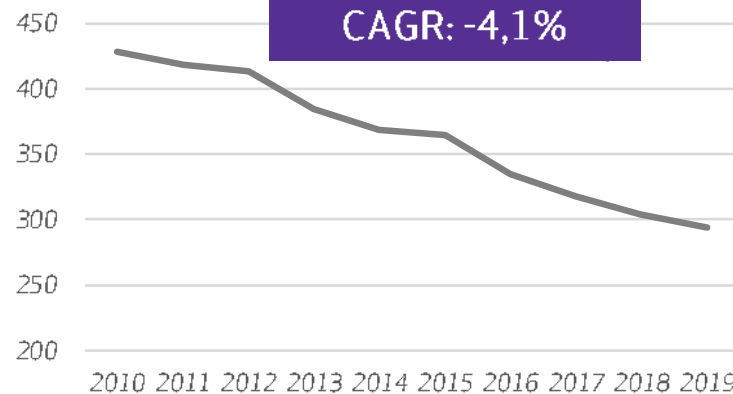
Ingresos diferentes a  
Procesamiento



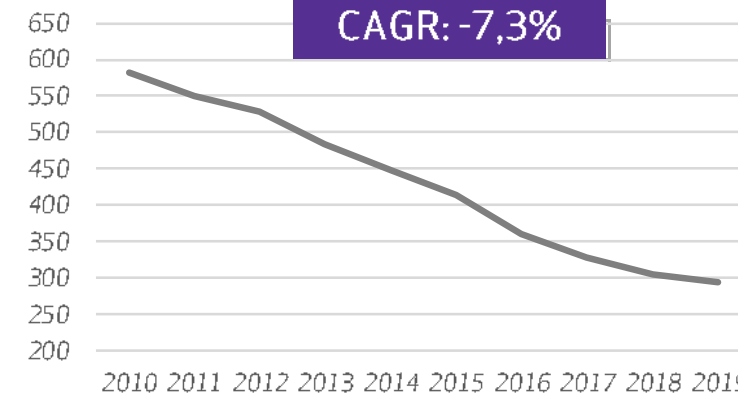
Crecimiento Anual Compuesto  
Últimos 5 años



\$ Corrientes/ Tx Switch\*



\$ Constantes/ Tx Switch\*



# Seguridad de la Información

## Certificaciones

- La adopción continua de prácticas y estándares reconocidos en la industria de Seguridad de la Información y Ciberseguridad ha permitido que CredibanCo se consolide como una de las empresas más seguras de Colombia demostrando a sus clientes, entes supervisores y auditores que cuenta con una estructura sólida de procesos y controles que permiten mitigar los riesgos sobre los datos confidenciales reduciendo significativamente la posibilidad de fraudes.
- Es así que el pasado 6 diciembre de 2019, la QSA 1st Secure certifica nuevamente la solidez de CredibanCo en el cumplimiento del máximo estándar de seguridad de la información en su versión más reciente, [PCI DSS versión 3.2.1](#), permitiendo demostrar la efectividad y adecuada administración de los controles enfocados en la protección de los datos de los tarjetahabientes en su procesamiento, almacenamiento y transmisión.
- Por otra parte, en el mes de febrero de 2019 CredibanCo se certifica nuevamente en el estándar [PCI PIN Security versión 2.0](#) y continua como la única red en Colombia certificada este estándar el cual implementa controles que permiten proteger el PIN transaccional en su procesamiento y transmisión.



Certificación anual  
PCI DSS VERSIÓN 3.2.1 EN 2019



Certificación anual  
PCI DSS VERSIÓN 3.2.1 EN 2019



# Calidad y procesos

## Certificaciones



Certificación de Calidad  
ISO 9001 - 2015

- CredibanCo continúa fortaleciendo su Sistema de Gestión de la calidad, adoptando como organización procesos orientados al cliente, brindando confiabilidad en la información y garantizando los atributos de servicio definidos: Sencillo, Ágil y Confiable.
- Gracias a la adopción de estos pilares, esfuerzo, compromiso y trabajo en equipo, el ente certificador SGS le ha otorgado nuevamente a CredibanCo el certificado en la norma [ISO 9001 versión 2015](#) y la acredita como una empresa con altos estándares de calidad.
- Así mismo, CredibanCo seguirá centrando los esfuerzos por el camino de la innovación y evolución constante de nuestros procesos, productos y servicios, enmarcados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de consolidarse como la empresa líder en el mercado y así lograr su propósito de “un país sin efectivo”.



# Ambiente de Control

## Certificaciones



Certificación Anual  
ISAE 3402 SOCII Tipo I

- **International Standard on Assurance Engagements 3402 (ISAE3402)**, emitida por el international Auditing and Assurance Standards Board. Esta norma busca certificar seguridad razonable, sobre todos los aspectos materiales y que los controles están adecuadamente diseñados y operan efectivamente.
- Este es un trabajo de aseguramiento para informar si la descripción, diseño y efectividad de los controles en la organización. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos.
- En enero de 2019, CredibanCo inicia su proceso de certificación, con el apoyo de la firma de consultoría Price Waterhouse Cooper PWC evaluando el cierre del año fiscal inmediatamente anterior enero – diciembre 2018, dentro de esta certificación se consideran los procesos que soportan los servicios suministrados a las entidades financieras (esta primera certificación emitida en enero 2019 se realizó evaluando los procesos contratados con Bancolombia).



Durante el mes de Octubre 2019 se dio inicio a un nuevo periodo de certificación el cual evaluó enero – diciembre 2019. Obteniendo el informe de cumplimiento el 27 de enero de 2020, el cual afirma cumplimiento de los siguientes procesos:

- Liquidación y compensación
- Enrutamiento y autorización
- Corresponsalía Bancaria
- Recepción y entrega de archivos de la red Amex

Dando cobertura en esta oportunidad a todos las entidades financieras con las que se tienen contratados estos servicios desde CredibanCo.

# Gran Lugar

para trabajar

## Certificaciones



Por tercer año consecutivo estamos en el Top 20 de las mejores empresas para trabajar en Colombia, ocupando la **novena posición** en la categoría de empresas con más de 500 empleados.





# + 03. Estrategia



# Plan Estratégico

## de Transformación

Transformamos los pagos para contribuir a la Competitividad y al crecimiento de Colombia aportando hacia la construcción de una sociedad más justa e incluyente.

Nuestro Plan Estratégico de Transformación de CredibanCo se enfoca en dos frentes:

- La eficiencia a través de la modernización de plataformas, modelos tecnológicos y de operación, y tecnologías apropiadas para los nuevos segmentos.
- La diversificación de fuentes de ingresos a través de nuevos modelos de valor agregado.



# Plan Estratégico

de Transformación



Nuevos  
Negocios



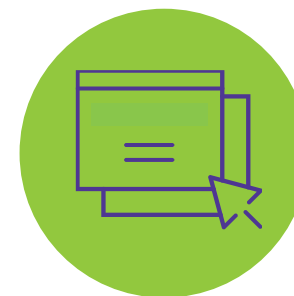
Nuevos  
Productos



Nuevo  
Modelo  
Operativo



Evolución Modelo  
Tecnológico



Nueva  
Plataforma



Evolución  
Gestión  
del Talento

2019: Año de continua evolución y logros alcanzados en todos los frentes.

# Nuevos Productos

## QR



Implementamos el nuevo servicio de pago digital a través de códigos QR con la implementación del estándar EMV.

- Al cierre del año logramos entregar 64.500 QR estáticos entre físicos y digitales a comercios nuevos y actuales de CredibanCo.
- Logramos la actualización del 41% del parque de datáfonos, a la fecha cerca de 80.000 POS ya generan QR dinámicos.

## Visa Direct



Implementamos el programa de Visa Direct, logrando como mínimo producto viable las transferencias entre tarjetas de la franquicia Visa a través de PaGo.

## Pago Móvil



Reestructuramos la propuesta actual de Mpos y logramos entregar una propuesta LowCost en modalidad de compra de la terminal por parte del comercio.

- Realizamos un Piloto en el mes de diciembre logrando la venta de 78 terminales, el promedio transaccional pasó de 7 transacciones promedio mes por terminal a 15 transacciones promedio mes por terminal.

# Nuevos Productos

## VSAFE



Seguimos robusteciendo la propuesta de valor en prevención de fraude para comercios y bancos por el canal de venta no presente, ahora con la implementación del servicio de Vsafe que a partir de la inteligencia artificial logra predecir con mayor exactitud si una transacción es fraude o no, mejorando así los niveles de aprobación y entregando al comercio una promesa de cero fraude.

## Agregadores



Para nuevos actores como agregadores y/o terceros que lleguen al mercado con sus propias terminales físicas tenemos una oferta para su integración a nuestra red con una serie de valores agregados que garanticen un buen servicio transaccional a comercios

## PaGo



Construimos la billetera de PaGo multifranquicia y agnóstica a cualquier banco, de igual forma una oferta para los comercios que deseen integrar su App a un medio de pago seguro.

- Al cierre del año logramos 83.000 usuarios enrolados en PaGo, creciendo un 100% frente al año 2019, la tasa de conversión pasó del 60% al 78%.

# Nuevos Negocios

En 2019 ganamos 124 puntos básicos de participación de mercado al cerrar el año con el 50,62%. Los buenos resultados financieros se apalancaron con la estrategia desplegada hace 3 años y en constante evolución de 6 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) para conocer y atender los clientes de los diferentes mercados. Algunos de nuestros logros más relevantes por UEN:



- **Comercios estratégicos:** Somos líderes en medios de pago de los nuevos actores del mercadeo del Retail “Los Hard Discount”.



- **Empresas medianas y pequeñas:** contamos con una participación del 75% en el sector de hoteles y agencias de viajes de las pymes, lo cual muestra nuestro liderazgo en este segmento.



- **Redes inteligentes:** Lideramos el procesamiento de las operaciones de venta no presente en el país con el 82% de las transacciones de tarjetas, manteniendo la preferencia de las más de 30 pasarelas de pago conectadas a nuestra red, facilitando la entrada en operación de grandes clientes internacionales y vinculando nuevos actores como las redes de agregadores con los que ya completamos más de 10 operando en el país.



- **Ecosistemas de Pago:** profundizamos en el negocio de transporte en segmentos como estaciones de servicio, parqueaderos, talleres y transporte público, llevando soluciones innovadoras como Gasolina Móvil e integraciones en la nube del datáfono al surtidor, soluciones que nos ayuden a reducir el efectivo circulante en la economía.



- **Masivo:** Nos dedicamos a profundizar las relaciones con nuestros clientes del masivo e implementamos la campaña “pague aquí desde \$1.000”, logrando incrementar el número de transacciones inferiores a \$20.000 en pro de reducir las barreras de aceptación por parte de los comercios.



- **Entidades Financieras:** trabajamos para llevar al mercado nuevas funcionalidades en alianza con las franquicias Visa, Master Card, Amex y China Union Pay.
- Acompañamos el desarrollo de nuevos negocios y servicios para corresponsales que permiten tener mejores funcionalidades en el POS para las entidades.
- Generamos diferentes sesiones de cocreación con actores relevantes en otros segmentos diferentes a entidades financieras para permitir el acceso a nuestra Red; especialmente programas de Lealtad como Puntos Colombia, Leal, Gluky entre otros.

# Nuevos Negocios

## Filiales



Copiloto trabaja para convertirse en la solución preferida en el mercado colombiano, que permita el pago de servicios relacionados con los vehículos.

El pasado 17 de septiembre de 2019 se constituyó ante Cámara de Comercio de Bogotá, Copiloto Colombia S.A.S.; una Fintech donde CredibanCo junto con su socio Kapsch, comenzaron a materializar el Ecosistema de Transporte con pago electrónico usando un TAG.

El lanzamiento fue el 29 de octubre de 2019 con asistencia de más de 100 invitados, entre los que se encontraban entidades financieras, concesiones de peajes, mayoristas de combustible, operadores tecnológicos de parqueaderos, entre otros.

A la fecha ya existen 7 peajes que recibirán nuestro TAG. Dentro de la propuesta de valor, los principales aspectos son:

Creación del ecosistema de pago con TAG (Peajes, Parqueaderos, estaciones de servicio, etc.)

Diseño de un TAG interoperable entre concesiones a nivel nacional. Es decir, un solo TAG para pagar cualquier peaje (Resolución 546 del Ministerio de Transporte).

Abiertos a cualquier entidad bancaria (Tarjeta Crédito) para el pago de los servicios con recarga automática.

Diseño de funcionalidad de recarga de cuentas de Copiloto en los Datafonos de CredibanCo.

# Nuevos Negocios

## Filiales



Uno de los objetivos principales de CredibanCo, es llegar a los comercios de la base de la pirámide de forma más eficiente. Por tal motivo, creamos una entidad adquirente “DING” que afiliará a estos actores otorgándoles un servicio 100% digital, aportándoles ahorro en costos y tiempos frente a la vinculación tradicional. La firma lanzará esta iniciativa en febrero de 2020.

### PRINCIPALES LOGROS:

- Implementación de la operación
- Recursos de USAID para impulsar zonas rurales
- Visita de la Súper Financiera para revisión de la operación
- Obtención de la licencia de operación
- Paso a producción noviembre y diciembre de 2019
- Pi.oto en producción con la Súper Financiera

### Oferta de valor y segmentos





# Nuevos Negocios

## Filiales



La Red Transaccional de los Colombianos durante el 2019 desarrolló una estrategia de consolidación con tres propósitos principales: Aumentar los ingresos para los comercios, ofrecer un portafolio de transacciones de valor agregado competitivo y ser el mayor agregador de CredibanCo.

### Consolidación



- Iniciamos el año con 140 comercios y cerramos con una Red de 1.250.
- Vendimos 11,9 miles de millones durante el año con 931.274 Transacciones en 85 municipios.

### Agilidad



- Ajustamos el proceso de vinculación, creando clientes con cupo crédito para capital de trabajo, en un proceso de estudio de crédito inferior a 30 minutos.

### Productos



- Aumentamos nuestra oferta de valor con Apuestas Deportivas, SOAT y Pines digitales, ofreciendo amplias opciones de aumento en ingresos para nuestros comercios, todo a través de una única plataforma.

### Fuerza Comercial



- Consolidamos una fuerza comercial robusta de asesores TAT en vinculación, que duplicaron la efectividad de 0,2 a 0,45 comercios diarios afiliados.

# Transformación

## Modelo de Operaciones

### Estrategia Digital

#### ROBOTICA

Automatización de tareas recurrentes mediante herramientas tecnológicas, utilizando el talento humano para el análisis y generación de valor de los procesos.

#### INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Se emuló los procesos de aprendizaje de la mente humana en procesos de atención al cliente con canales como IVR y WHATSAPP.

#### ONBOARDING DIGITAL

Implementar esquemas digitales de atención y soporte a comercios mediante el desarrollo e implementación de una plataforma con el fin de generar una interacción simple, ágil e innovadora en el ciclo de vida del cliente.



### Eficiencia Operativa

#### MODELO LFRC

Se dio continuidad al modelo implementado. Esto permitió maduración de los diferentes procesos y la implementación de oportunidades de mejora.

#### TRANSFORMACION CADENA LOGISTICA

Se decidió trabajar en varios frentes como el traslado de la bodega principal a zona franca, Cambio de bodegas móviles a bodegas fijas, laboratorios y control de accesorios.

#### INTELIGENCIA OPERATIVA

El cumplimiento de los TMO e índices de aprobación mediante el análisis transaccional y operativo en las diferentes etapas del proceso en pro de la satisfacción de los clientes.

# Innovación

La innovación en 2019 se consolida en CredibanCo como la forma de responder y adaptarse a los grandes retos que impone la industria.



# Evolución

## Gestión de Talento



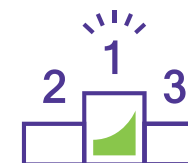
Nuestro modelo de talento humano está fundamentado en reconocer y gestionar la integralidad del ser humano.

Desde este enfoque, durante el 2019, logramos construir y entregar una oferta de valor hacia la Organización, que permitió a las personas generar valor al negocio y a su proyecto de vida, así como consolidar y disfrutar de un gran lugar para trabajar en Colombia, al quedar ubicados en la 9na posición, según el más reciente ranking publicado por Great Place to Work.

Para lograr este gran reto, definimos cuatro principales roles de la Gestión de Talento Humano:



Socio del Negocio



Agente de cambio



Administrador  
Experto



Socio de la Gente

Esto ha permitido que la organización avance en el diseño organizacional, en la gestión de liderazgo y del cambio, en la modernización de la gestión y en la atracción y fidelización de los colaboradores. Adicionalmente en la gestión de carrera y en la valoración y compensación del talento en un entorno de cambio.

# Evolución

## Gestión de Talento



## Socio del Negocio



Durante el año 2019 nos enfocamos en alinear la estrategia del negocio con la cultura organizacional requerida para facilitar el proceso de transformación digital y organizacional de CredibanCo. Avanzamos en el Diseño Organizacional que facilite el despliegue de la estrategia centrada en el cliente, a través de la innovación, la colaboración y el aprendizaje, fundamentado en nuevos marcos de trabajo ágil, un nuevo mindset y metodologías que respondan a la agilidad y entrega de valor continuo.

Trabajamos para conectar la contribución individual de las personas con el propósito superior de la organización a través de sesiones plenarias, comités primarios y diferentes canales de comunicación en doble vía, esto para informar clara y oportunamente a nuestros colaboradores sobre los cambios de la industria, los grandes desafíos y el direccionamiento estratégico del negocio.

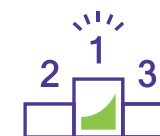
Frente a la gestión de desempeño acompañamos la fijación de objetivos SMART alineados a la estrategia corporativa de todos los colaboradores, así como al proceso de feedback 360 para el desarrollo, valorando las competencias de 210 líderes de la organización. De igual manera valoramos 546 personas bajo el modelo 9Box para la identificación de altos potenciales y acompañarlos con planes de desarrollo y gestión de talento, que respondan a las necesidades de transformación del negocio.

# Evolución

## Gestión de Talento



### Agente del Cambio



Durante el 2019 se definió el modelo de gestión de cambio estructurado, con el cual buscamos acompañar los diferentes proyectos estratégicos de la compañía para generar una cultura de colaboración y empoderamiento de los equipos, mejorar la adopción de tecnologías y marcos de trabajo, lo que a su vez contribuye a la estrategia corporativa y el proceso de transformación de CredibanCo.

Adicionalmente, para desarrollar las capacidades organizacionales requeridas, se ejecutó un programa integral de formación y desarrollo, destinando un total de 1.696 horas para cargos Directivos y 12.455 para los colaboradores de los demás cargos de la organización para fortalecer procesos de aprendizaje y desarrollo en temas de nuevos marcos de liderazgo y gestión como, Management 3.0, Analíticas, Nuevas Tecnologías, metodologías ágiles, segundo idioma y buenas prácticas de ambiente de trabajo entre otras.

# Evolución

## Gestión de Talento



### Administrador Experto



Avanzamos en el modelo de madurez de gestión de talento, integrando mejores prácticas con sistemas de información y desarrollando un modelo de analíticas que nos permitan tener un abordaje integral del ciclo de vida del colaborador para la toma de decisiones y la ejecución de programas y estrategias.

Continuamos con procesos de modernización y digitalización de procesos a través de nuestro ERP de Talento (Meta4), integración de herramientas digitales y mejoramiento de los procesos y estándares del sistema integrado de gestión en salud y seguridad en el trabajo avalados por la ARL.

Se gestionó un proceso de valoración de cargos y monitoreo de la equidad y competitividad salarial, estableciendo planes en familias de cargos y roles clave, que nos permitieron avanzar hacia una organización más competitiva y posicionada frente al mercado, reduciendo la rotación de talento.

# Evolución

## Gestión de Talento



## Socio de la Gente



En nuestro indicador clave del plan carrera de las personas, alcanzamos una movilidad interna del 40,83% sobre el total de las vacantes cubiertas, esto como resultado de diferentes acciones de desarrollo y acompañamiento, dentro de las que destacamos la inversión de \$444 millones en auxilios educativos para nuestros colaboradores. Para CredibanCo es de gran importancia apoyar a las personas que adelantan estudios y desean mejorar cada vez más competencias profesionales y que a su vez les permita estar preparados para asumir nuevas responsabilidades, retos y opciones de crecimiento.

Por otra parte, fortalecimos nuestro programa de Organización Saludable con programas y estrategias para la gestión del autocuidado, bienestar, recreación, cultura, deporte y riesgo psicosocial que promueven hábitos de vida saludable y mitigan factores de riesgo laboral. Promovimos el programa Cambiar para ganar a nivel nacional y el gimnasio para los colaboradores, esto con el objetivo de prevenir riesgos cardiovasculares.

En 2019 recibimos varios reconocimientos por parte del instituto Great Place to Work manteniendo el 9° lugar en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Colombia en la categoría de empresas con más de 500 Colaboradores y el puesto 18 entre las mejores empresas para trabajar para las mujeres en la categoría única definida por GPTW.



# Evolución

## Gestión de Talento

01.

Llevamos a cabo jornadas de donación de sangre que contaron con la participación de 80 colaboradores.

02.

Contribuimos con un aporte de \$18.6MM COP a la Fundación Operación Sonrisa para mejorar la calidad de vida de los niños que recibieron cirugía y tratamiento por su condición.

03.

Contribuimos con un aporte de \$32.4MM COP a la Fundación Dividendo por Colombia para apalancar el proyecto de modelos educativos flexibles, favoreciendo el acceso a jóvenes entre 9 y 16 años en riesgo de deserción del sistema educativo.



04.

Apoyamos el voluntariado para apadrinar a 92 niños de la fundación Sal del Mundo, los colaboradores (padrinos) adoptaron un niño de la fundación, donaron ropa y juguetes y se realizó una invitación a cine.

05.

Contribuimos con un aporte de \$330MM COP al hogar San Antonio de Honda – Tolima. Apadrinamos a cien ancianos con el fin primordial de atender su atención espiritual, salud y bienestar integral.

# Evolución

## Gestión de Talento

### Bienestar Integral

El programa de Bienestar Integral se enfoca en promover el balance de vida laboral y familiar, así como también fortalecer las relaciones interpersonales, la camaradería de los equipos y la integración de los mismos a través de un plan de actividades recreo deportivas y culturales que beneficiaron la sana convivencia, la salud y el ambiente laboral:

- Modelo de horario flexible y trabajo remoto.
- Implementación de Casual y Jean day como parte del nuevo código de vestuario en línea con la modernización y transformación cultural.
- Otorgamos dos días remunerados al año para que los colaboradores puedan disfrutar más tiempo de calidad con sus familias.
- Actividades deportivas como caminata ecológica (165 colaboradores), equipo de atletismo (33 colaboradores) promoviendo la actividad física como hábito de vida saludable.
- Actividades recreativas como torneo de bolos, ping-pong, Play station, show de talentos, vacaciones recreo deportivas.
- Celebraciones especiales como fiesta de fin de año (Digital Fest), fiesta de navidad para los hijos de los colaboradores en Multiparque, celebración de amor y amistad, credihalloween, entre otras.



# Evolución

## Gestión de Talento

### Gestión Ambiental

Para CredibanCo es de gran importancia contribuir al cuidado del medio ambiente y al correcto aprovechamiento de los recursos naturales, motivo por el cual durante el 2019 continuamos con el programa de puntos ecológicos (canecas individuales) que separan las basuras en desechos ordinarios (1), papel, cartón y vidrio (2) y Plástico y metal (3) fomentando una cultura de reciclaje. De igual manera se eliminó el uso de toallas de papel, eliminación de vasos plásticos, promoviendo el uso de pocillos cerámicos para incentivar y generar conciencia en el cuidado del medio ambiente.



# 04. Información Financiera



# Estructura

## Financiera

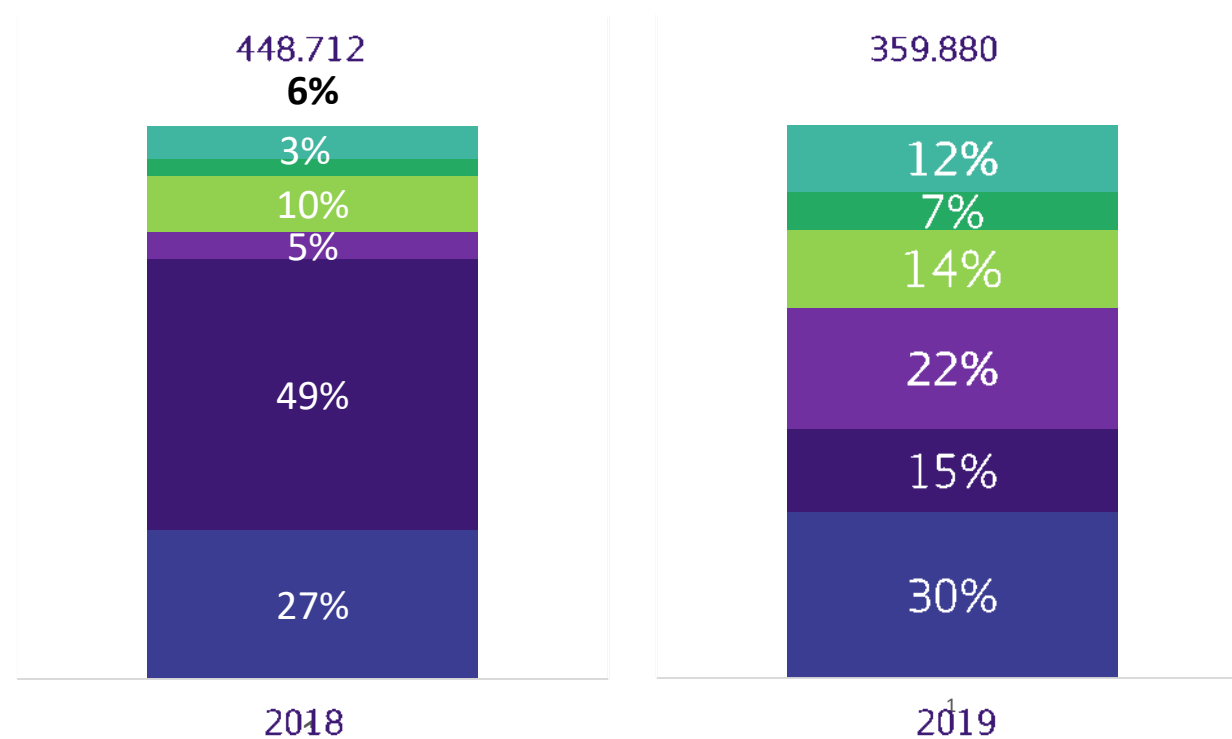
### Activo

Para el cierre de 2019 se observa una disminución del activo de 19,8% debido al efecto de la compensación del canje que en 2018 tuvo un efecto de MM\$ 193.009, mientras que en 2019 el efecto es de solo MM\$3.495; al aislar este efecto, el crecimiento del activo es de 39,4%.

La participación del activo está representada en un 48,7% en infraestructura debido a la adquisición de la nueva sede por valor de MM\$53.379 y el incremento en las inversiones relacionadas con la red de datáfonos, software, hardware y nuevos proyectos. Por otro lado, la liquidez operacional y fondos especiales representan un 29,7% del activo. Finalmente, el restante 21,6% es representado por otros activos, principalmente en cuentas por cobrar e impuestos (diferidos y anticipo de renta)

## Estructura del activo 2018 – 2019

Cifras en \$MM



Activos	Dic 18	Dic 19	Variación	Contribución
Disponibles e inversiones	122.201	107.168	-12.3%	-3.4%
Cuentas por Cobrar	218.924	52.696	-75.9%	-37.0%
Propiedades Equipo	24.236	79.273	227.1%	12.3%
Terminales	43.410	50.353	16.0%	1.5%
Retefuente e Impuestos	15.057	26.497	76.0%	2.5%
Otros Activos	24.884	43.894	76.4%	4.2%
<b>Total</b>	<b>448.712</b>	<b>359.880</b>	<b>-19.8%</b>	<b>-19.8%</b>

# Estructura

## Financiera

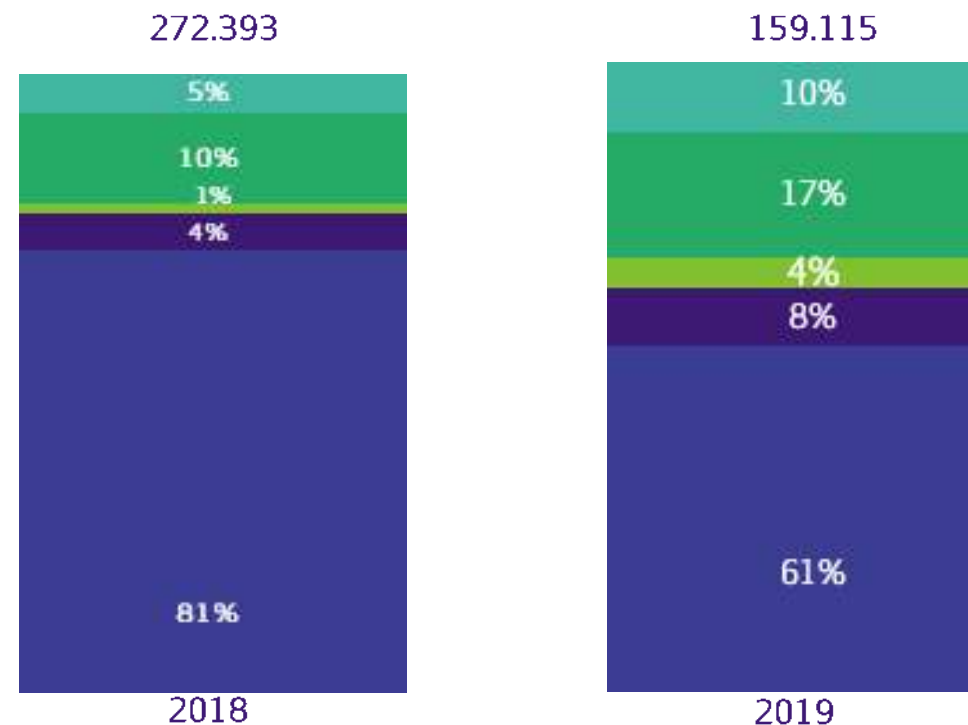
### Pasivo

Para el cierre de 2019 se observa una disminución del pasivo de 41,6% debido al efecto de la compensación del canje que en 2018 tuvo un efecto de MM\$ 193.009, mientras que en 2019 el efecto es de sólo MM\$3.495; al aislar este efecto, el crecimiento del activo es de 96,0%. La participación del pasivo está representada en un 29,8% en cuentas por pagar y pasivos laborales por la adquisición de la nueva sede por valor de MM\$53.379 y otros activos representan un 13,8% sobre el total del activo.



## Estructura del pasivo 2018 – 2019

Cifras en \$MM



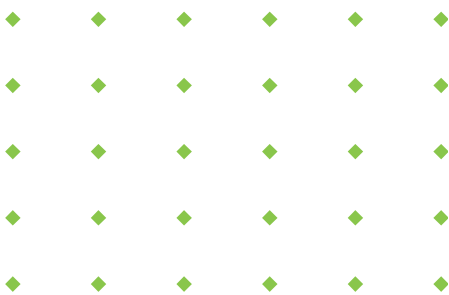
Activos	Dic 18	Dic 19	Variación	Contribución
Cuentas por Pagar	220.859	97.820	-55.7%	-45.2%
Pasivos Laborales	9.981	11.937	19.6%	0.7%
Impuestos por Pagar y Diter	2.860	6.548	129.0%	1.4%
Provisiones	26.035	26.435	1.5%	0.1%
Otros	12.657	16.374	29.4%	1.4%
<b>Total</b>	<b>272.393</b>	<b>159.115</b>	<b>-41.6%</b>	<b>-41.6%</b>

# Estructura

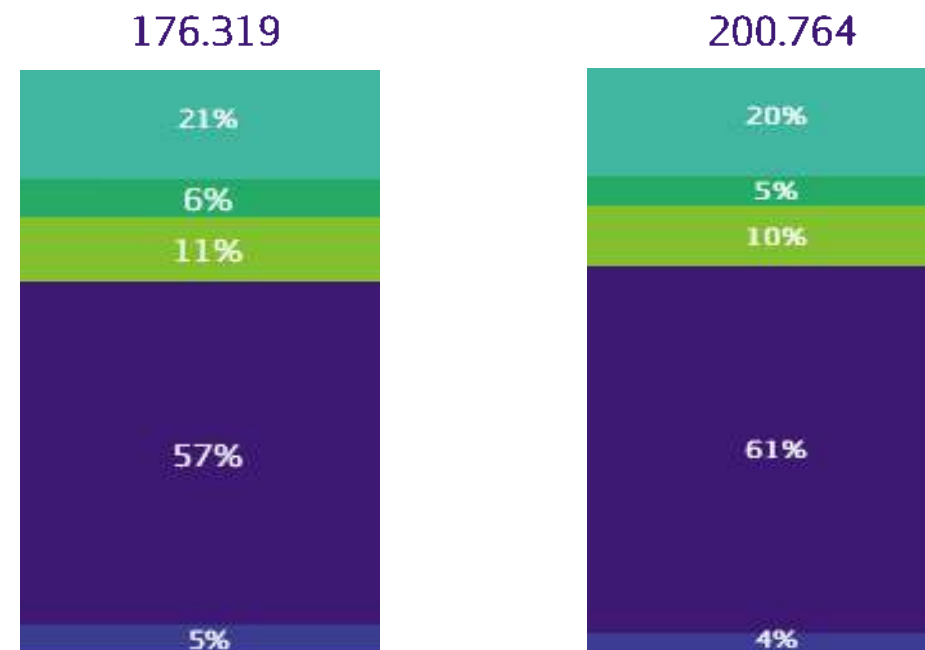
Financiera

## Patrimonio

En cuanto al patrimonio, este representa un 56,3% del total activo con un crecimiento del 13,9%. De este grupo los principales crecimientos se aprecian en Reservas (20,8%) y la Utilidad del ejercicio (11,8%).



### Estructura del patrimonio 2018 – 2019 Cifras en \$MM



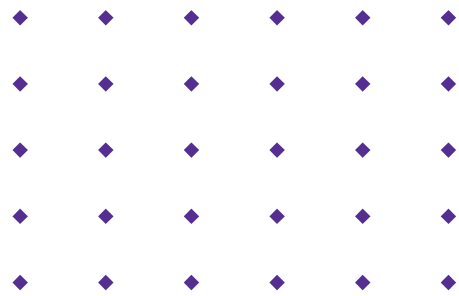
Activos	2018		2019		Variación	Contribución
	Dic 18	Dic 19	Dic 18	Dic 19		
Capital Social	9.031	9.031	9.031	9.031	0.0%	0.0%
Reservas	101.181	122.194	101.181	122.194	20.8%	11.9%
Conversión a IFRS	19.447	19.447	19.447	19.447	0.0%	0.0%
Superavit por Valorizaciones	11.270	10.371	11.270	10.371	-8.0%	-0.5%
Desvalorizaciones	-1.225	-1.225	-1.225	-1.225	0.0%	0.0%
Resultados del Ejercicio	36.613	40.945	36.613	40.945	11.8%	2.5%
<b>Total</b>	<b>176.319</b>	<b>200.764</b>	<b>176.319</b>	<b>200.764</b>	<b>13.9%</b>	<b>13.9%</b>

# Estructura

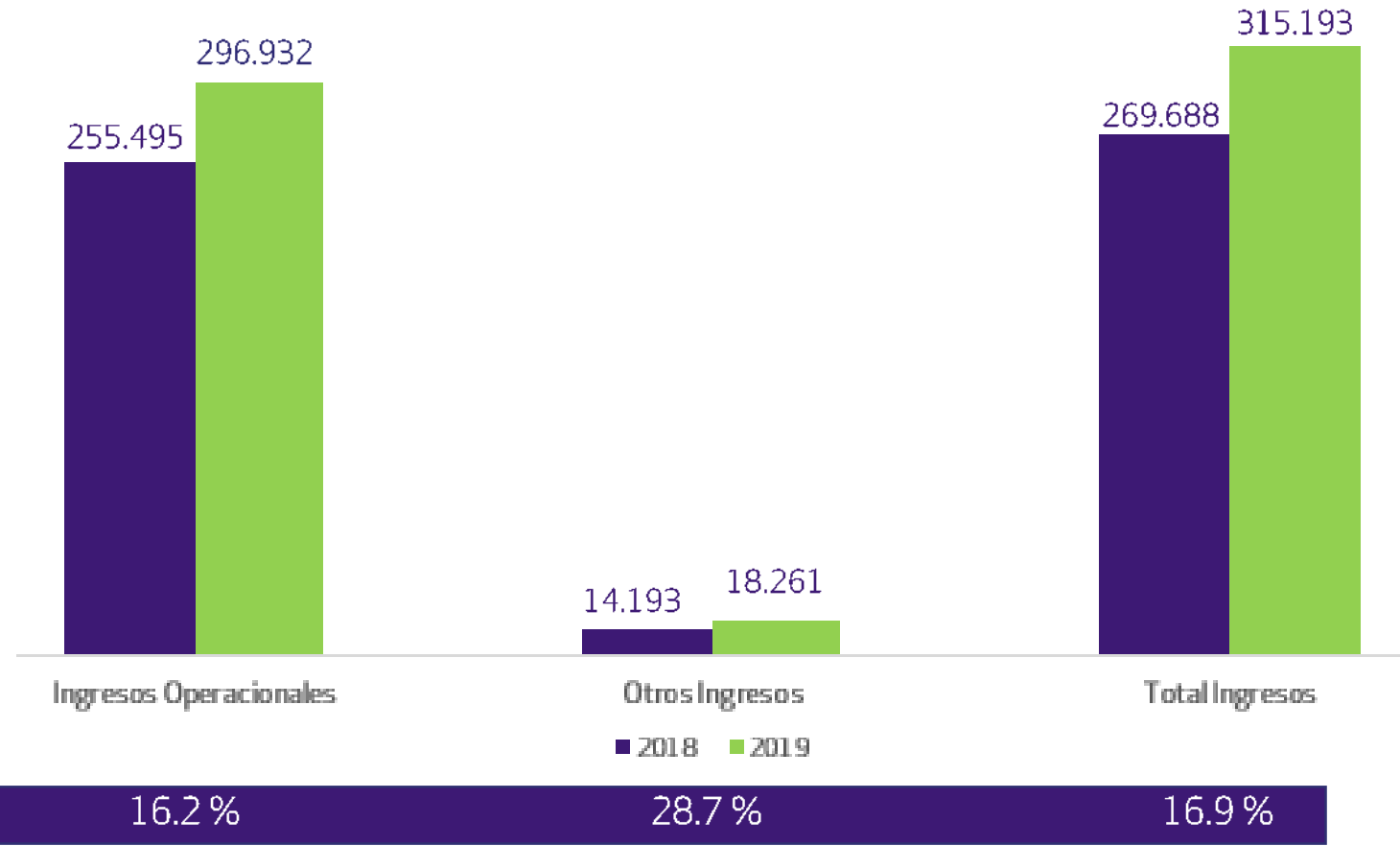
## Financiera

### Ingresos

Los ingresos de la compañía crecen al 16,9%, lo cual equivale a MM\$45,505, de los cuales los principales aportes corresponden a los productos de adquirencia (MM\$27,320) y a productos de procesamiento (MM\$11,564).



Acumulado Ingresos 2018 – 2019  
Cifras en \$MM





# Estructura

## Financiera

### Gastos

Los gastos de cierre de 2019 ascienden a MM\$247,547 con un crecimiento del 16,6% frente a 2018. De dicho crecimiento un 8,7% es debido a los gastos operacionales, cuyos principales rubros son: Personal (30,3% del gasto), Amortizaciones y Depreciaciones (13,8%) y Mantenimientos (10,4%).

Por otro lado, los gastos no operativos crecen el 328,1%, impulsados principalmente por participación en subsidiarias (MM\$17,634) e intereses (MM\$2,166). El primero debido a la capitalización realizada a Avantia y el segundo dado el leasing de la nueva sede.

## Acumulado Gastos 2018 – 2019 Cifras en \$MM



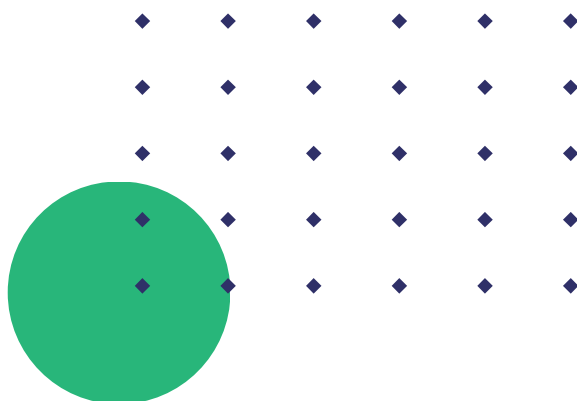
Variación %	8.7 %	328.1 %	16.6 %
-------------	-------	---------	--------

# Estructura

## Financiera

### Estado de Resultados

La utilidad del ejercicio 2019 fue de MM\$40,945 y presentó un crecimiento del 11,8%. Un aspecto relevante es que en términos de margen operacional el incremento fue de 47,5%, lo cual contribuyó a que el EBITDA operacional creciera un 28,4%. Esto revela que la operación de la compañía está generando valor y muestra la estabilidad financiera de la empresa.



## Resultado del Ejercicio 2018 – 2019

Cifras en \$MM

	2018	2019	% Ccto	Var \$ MM Vs Real
Ingresos Operacionales	225.495	296.932	16.2%	41.437
Otros Ingresos	14.193	18.261	28.7%	4.068
<b>Total Ingresos</b>	<b>269.688</b>	<b>315.193</b>	<b>16.9%</b>	<b>45.505</b>
Gastos Operacionales	206.600	224.804	8.8%	18.204
Otros Gastos	2.952	15.560	427.2%	12.608
<b>Gastos participación Subsidiarias</b>	<b>2.667</b>	<b>7.183</b>	<b>169.3%</b>	<b>4.516</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>212.218</b>	<b>247.547</b>	<b>16.6%</b>	<b>35.328</b>
Margen operacional	48.895	72.128	47.5%	23.233
Utilidades antes de Impuestos	57.470	67.646	17.7%	10.177
Impuestos de Renta y Complementarios	20.857	26.701	28.0%	5.845
<b>Utilidad de Ejercicio</b>	<b>36.613</b>	<b>40.945</b>	<b>11.8%</b>	<b>4.332</b>
Ebitda Operacional	82.977	106.127	28.4%	23.456
Ebitda Final	91.593	103.810	13.3%	12.218
<b>Margen / Ingresos Operacionales</b>	<b>19.1%</b>	<b>24.3%</b>	<b>26.9%</b>	<b>5.2%</b>
Utilidad / Ingresos	13.6%	13.0%	-4.3%	-0.6%
<b>Ebitda Op / Ingresos Operacionales</b>	<b>32.4%</b>	<b>35.7%</b>	<b>10.5%</b>	<b>3.4%</b>
Ebitda / Ingresos	34.0%	32.9%	-3.0%	-1.0%



# 05. Relación con el cliente

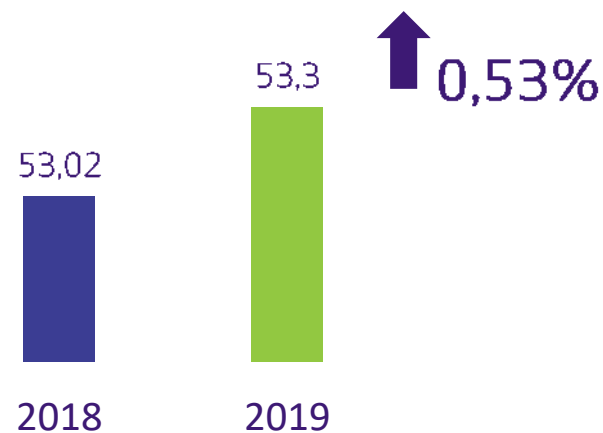
# Servicio al Cliente

Durante el año 2019 evolucionamos nuestra labor con el cliente, fortaleciendo la visibilidad y gestión frente a las etapas del pasillo que viven nuestros clientes para los productos nuevos y actuales.

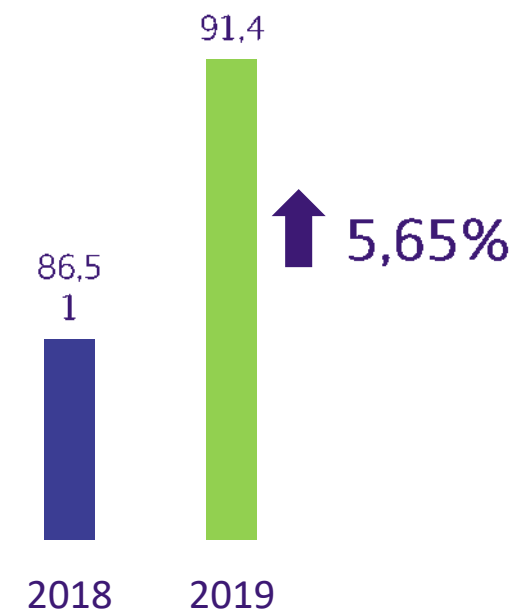
A través de nuestros procesos de medición gestionamos el 100% de los clientes detractores y pasivos frente a nuestra gestión, logrando cambiar la percepción de nuestros clientes.

Así mismo, incorporamos la medición de Experiencia y Ciclo Vida para los productos Venta No Presente, QR, Pago Móvil, Mi Pago, a través de diferentes técnicas que nos permiten generar insumos para el diseño de la experiencia y validar contra el mercado la experiencia percibida.

## Índice Recomendación (NPS) Comercios

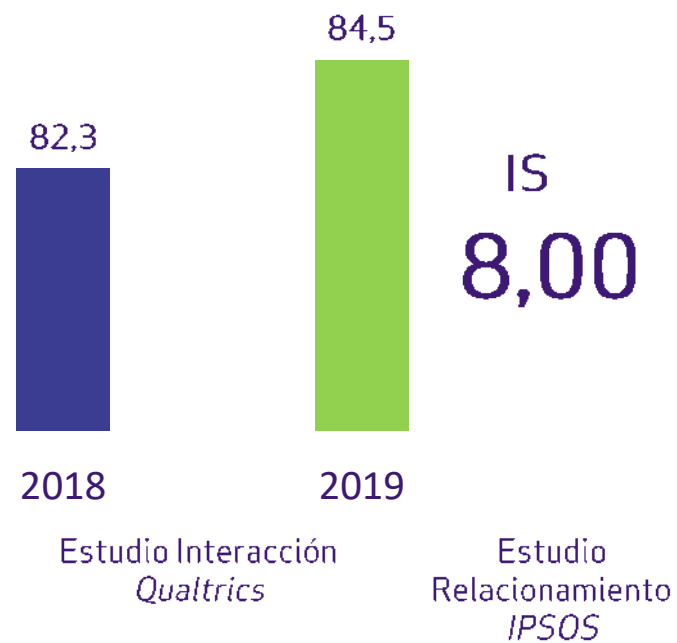


## Índice Experiencia (CX) Comercios



# Servicio al Cliente

## Índice Experiencia (CX) Entidades Financieras



## CERCANÍA

CredibanCo evoluciona en el relacionamiento, es reconocido por contar con un grupo comercial cercano que genera sinergias con el cliente, para trabajar en el conocimiento del mercado y generar estrategias gana-gana.

Contamos con un grupo experto; que entiende las necesidades del cliente y generan una relación de camaradería y cooperación para lograr las metas.

## SOLIDEZ

CredibanCo consolida su imagen con trayectoria, calidad y expertise la definen como organización confiable.

En un mercado dinámico con nuevos retos cuenta con herramientas y procedimientos que le permitirán desarrollar de forma más ágil proyectos y soluciones de calidad.

## DESARROLLO MERCADO DIGITAL

CredibanCo avanza hacia la transformación digital, esto permite ofrecer herramientas para perfilar los clientes y desarrollar estrategias a la medida de cada Entidad.

# Riesgos

## Integral

- CredibanCo gestiona la administración de riesgos basados en un panorama de riesgo integral, el cual contempla Riesgos Operativos y Riesgos financieros a los cuales se expone la entidad como sistema de administración de pago de bajo valor. A continuación se especifica la gestión adelantada desde cada uno de los frentes.
- El Sistema de Administración de Riesgo Operativo se encuentra enmarcado de acuerdo a lo previsto en la circular básica contable 100 de 1995 en el capitulo 23 de la superintendencia financiera de Colombia. Teniendo en cuenta las etapas de identificación, medición, monitoreo y control que se pueden reflejar en las políticas y la metodología que tiene oficializadas CredibanCo. Dentro de los principales temas trabajados en el 2019 como soporte a la ejecución de las etapas se realizó la evaluación y actualización de matrices de riesgo, el perfil de riesgo operativo y los controles para 46 subprocesos y 15 productos.
- Así mismo, los Riesgos Financieros son administrados bajo el conjunto de normas documentadas en la política del sistema de administración de riesgos financieros de los participantes, aprobada por Junta Directiva. El objetivo de la política es proteger a CredibanCo, asociados y participantes, por las contingencias de pérdida ante la ocurrencia de hechos que afecten el pago de operaciones del sistema, las cuales provienen del proceso de compensación nacional e internacional. También se derivan todas las obligaciones a cargo de las entidades asociadas, de las otras entidades participantes y CredibanCo.

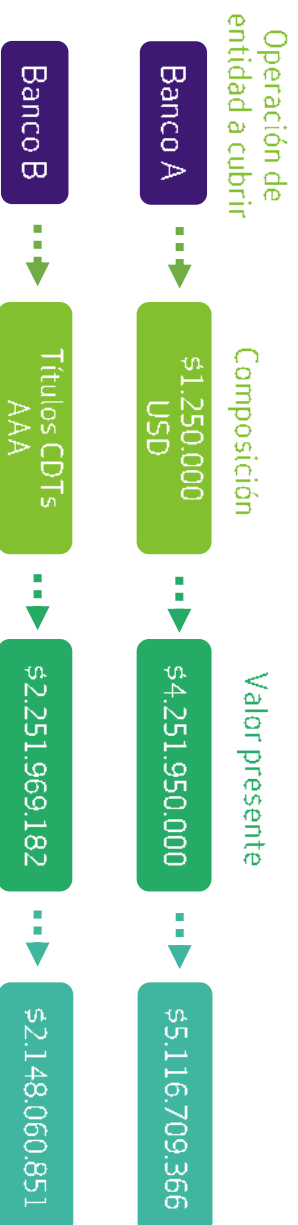


# Riesgos

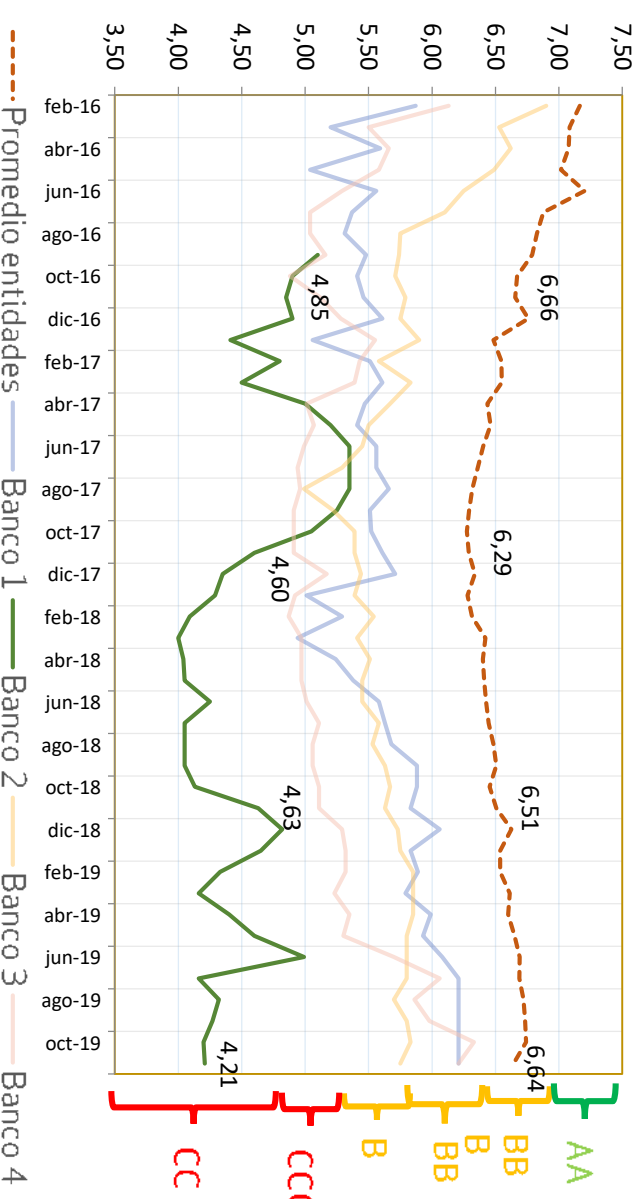
## Financieros

Desde la Gerencia de Riesgos y Cumplimiento, bajo el liderazgo de la Dirección de riesgos y continuidad del negocio culminamos el año 2019 cumpliendo nuestro propósito:

- Desplegamos de metodología de Riesgo Operativo para el 100% de la compañía.
- Procesos de sensibilización sobre el registro de eventos en la compañía donde se tiene registro de eventos mas oportunos.
- Análisis efectivo sobre los eventos de riesgo para conocer causa raíz.
- Se fortaleció el proceso de Riesgo operativo a través de la herramienta de Gobierno, riesgo y cumplimiento GRC
- Despliegue del plan de trabajo para continuidad de negocio.



Datos: Balances a 31 de Octubre de 2019. Fuente: Página web Superintendencia Financiera. Valor presente del Palu incurrir al término al 4 de Enero de 2020. TRM de: día 04/01/20 de: \$ 3.459 pesos



Desde la Dirección continuamos monitoreando el riesgo de crédito y liquidez inherente a la operación de CredibanCo como cámara de sistema de pago de bajo valor. Nos basamos en las políticas de riesgo financiero para tomar las medidas adecuadas que nos permitan controlar y renovar las garantías.

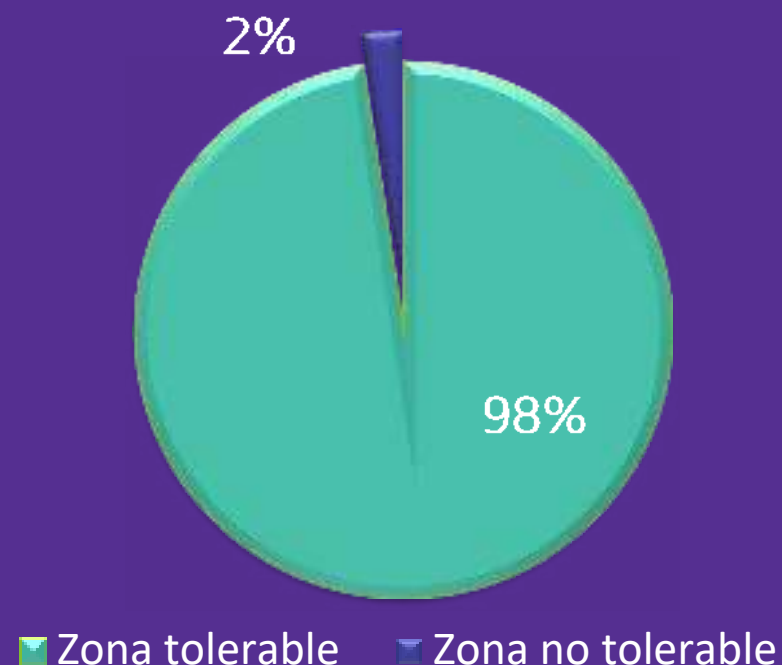
# Riesgos

## Panorama Riesgo Residual



Donde los riesgos altos y moderados se encuentran con planes de acción en proceso.

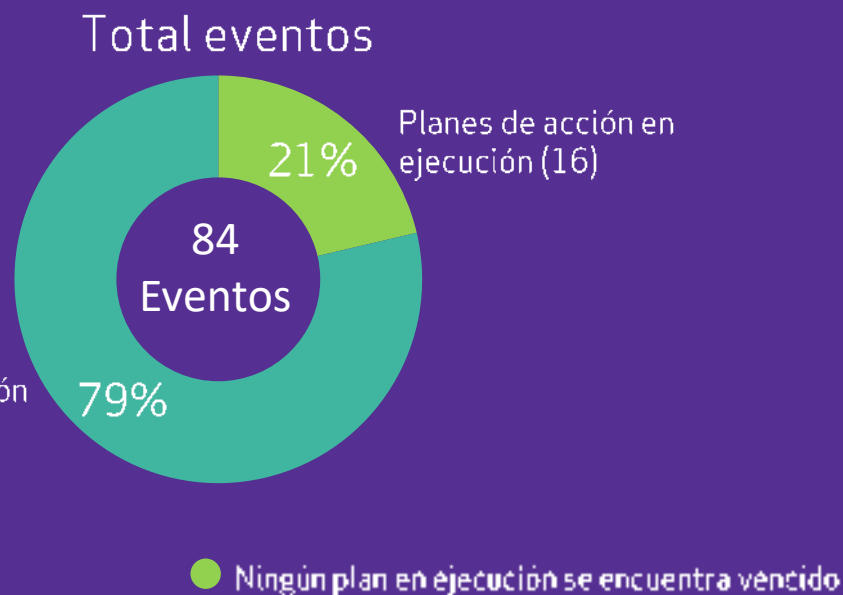
Ejecución de talleres de identificación de riesgos causas y controles del 100% de los sub procesos de la compañía.



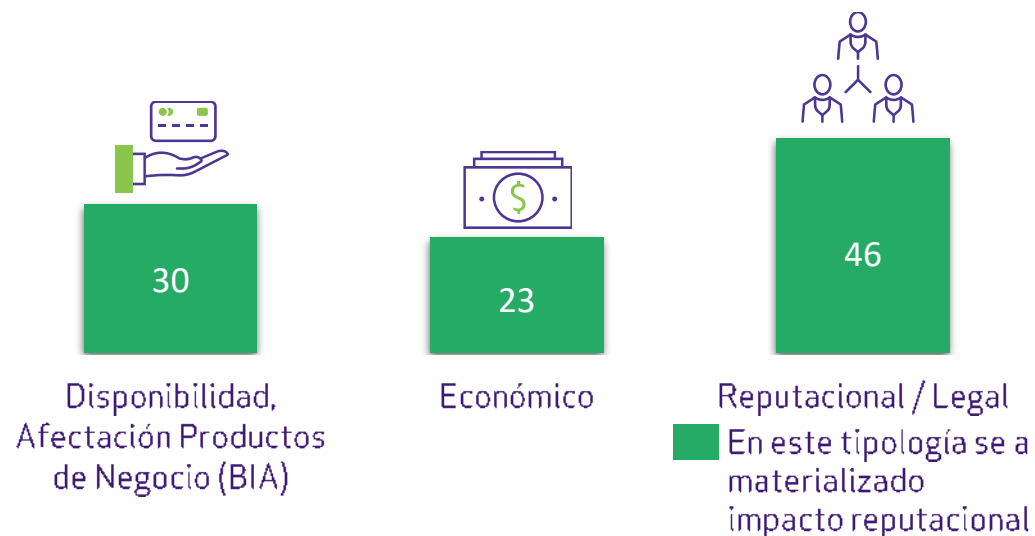


# Riesgos

## Operativos



Del total de los eventos, aquellos con impacto económico fueron por \$28 millones de pesos, los cuales representan una reducción del 15% respecto al último año.



Seguimos en el mejoramiento continuo sobre el reporte oportuno de eventos, con el fin de realizar un análisis y revisión efectivo para reducir impactos.



+ 06. Prácticas responsables

## Junta Directiva

PRINCIPALES	SUPLENTES
Carlos Granados Sua	Luz Maritza Pérez Bermúdez
María Cristina Arrastia Uribe	Carlos Andrés Arango Botero
Germán Enrique Rodríguez Perdomo	Pedro Buitrago Martínez
Julián Sinisterra Reyes	Lucía Botero Uribe
Luis Fernando Gómez Falla	Carlos Caicedo Pardo
Jaime Upegui Cuartas	Angela Bibiana Osorio Peña
Felipe Tirado Hoyos	Liza Marien Niño Charry
Ignacio Giraldo Ardila	Marcos Aulicino Andrade
Mónica Rubio Contreras	Juan Pablo Rojas Bernal
Jorge Restrepo Palacios / Miembro Independiente	Giorgio Trettenero Castro / Miembro Independiente

## Comités

Comité de Auditoria	Comité de Compras	Comité de Gobierno Corporativo
Carlos Granados Sua	Lucía Botero Uribe	Julián Sinisterra Reyes
Ignacio Giraldo Ardila	Mónica Rubio Contreras	Jaime Upegui Cuartas
Luis Fernando Gómez Falla	Ricardo Tiberio Zambrano Ahumada	Jorge Restrepo Palacios
Jorge Restrepo Palacios	Luis Fernando Sierra Suárez	Gustavo Adolfo Leño Concha
	Juan Carlos García Londoño	Adriana Rojas Tamayo
	Rubén José Eugenio Cortes Galarza	María Paula Duque Samper
	Diego Andrés Quesada Grimaldo	
	Jorge Andrés Talero Bernal	

# Gobierno

## Corporativo



Durante el año 2019 CredibanCo atendió los planteamientos del marco regulatorio de las Entidades Administradoras del Sistema de Pagos de Bajo Valor (EASPBV), interviniendo en el proceso democrático que acompañó la concepción del proyecto de decreto que regulará en lo sucesivo a las EASPBV. En efecto, participó en diferentes foros (mesas de trabajo gubernamentales, mesas de trabajo gremiales –Asobancaria) y allí señaló los avances alcanzados con el modelo de negocio actual, en materia de acceso a nuevos participantes, gobierno corporativo e interoperabilidad, destacando las bondades de la cadena de valor de CredibanCo. La mencionada intervención se reflejó en el contenido del proyecto de decreto publicado para comentarios por la URF, donde se identifican algunas de las observaciones realizadas por CredibanCo. Aunado a lo anterior, la Superintendencia Financiera de Colombia ha tenido en cuenta los comentarios emitidos por CredibanCo en el proceso de elaboración de circulares como la 029 de 2019 (Biometría), y la 006 de 2019 (QR), entre otras.

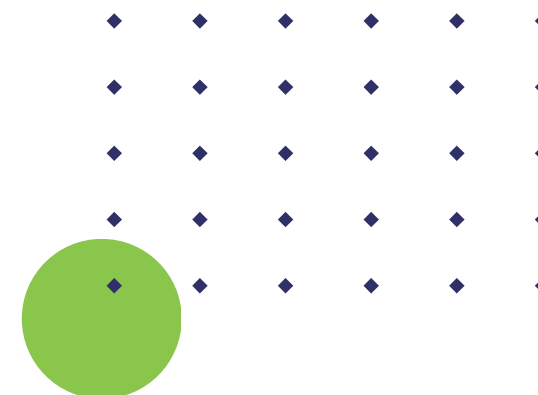
# Comité de Auditoría

En cumplimiento de las disposiciones legales y de Buen Gobierno Corporativo nos permitimos informarles sobre las actividades desarrolladas por el Comité de Auditoría durante el año 2019.

## 01. Políticas establecidas para implementación del SCI

Las políticas, procedimientos, seguimiento del SCI se implementaron para la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de CredibanCo.
- Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes (Internos o externos)
- Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por CredibanCo.
- Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables.
- Por otra parte, se establecieron indicadores de gestión de Control Interno para la gestión de las mejoras de los procesos y el cierre de hallazgos identificados por los diferentes entes.

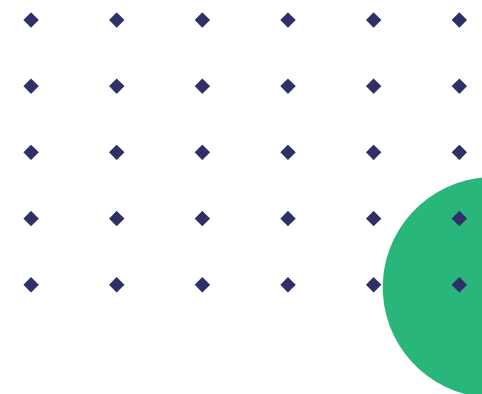


# Comité de Auditoria

## 02. Revisión de la efectividad del Sistema de Control interno

Con el fin de realizar revisión y seguimiento a la efectividad del Sistema de Control Interno, el comité efectuó las siguientes actividades:

- Seguimiento y revisión de las actividades ejecutadas y resultados de la Auditoría Interna, Auditoría de Calidad, Revisoría Fiscal y demás auditorías Externas (PCI, Seguridad del PIN, Certificador de Calidad, ISAE 3402 y continuidad del negocio).
- Seguimiento al cierre de hallazgos de la Auditoría Interna, Revisoría Fiscal, Auditorías de calidad o ente externo.
- Seguimiento a la Gestión de riesgos realizada por CredibanCo, en cuanto a:
  - Evolución perfil de Riesgo Integral y planes de mitigación de riesgos.
  - Revisión del apetito de riesgo
  - Detalle de causas y tratamiento de eventos de riesgo.



Durante el 2019 se realizó el seguimiento y reporte a los indicadores del Modelo de Control Interno, enfocados a:

- Materialización de riesgos no identificados.
- Cumplimiento en la Identificación y gestión en la evolución de procesos.
- Implementación de actividades para cerrar hallazgos críticos y no críticos, reportados por los diferentes entes de control en las fechas establecidas.

# Comité de Auditoría

## 03. Actividades desarrolladas por el Comité

### 3.1 Conformación y sesiones del Comité

- El comité del 2019 fue conformado por:
  - Luis Fernando Gómez, Banco Popular – Presidente del comité
  - Carlos Granados, Banco Davivienda
  - Jorge Restrepo, Asesor Independiente
  - Ignacio Giraldo, Banco Itaú
- Las sesiones se realizaron en las fechas: **11 de junio - 20 de agosto y 19 de noviembre de 2019, 11 y 24 de febrero 2020.**

### 3.2 Alcance del trabajo

En el 2019, el comité realizó seguimiento a los siguientes temas de forma permanente:

- Análisis de los estados financieros
- Seguimiento a las solicitudes de la Junta Directiva y Comité de Auditoría,
- Seguimiento del plan de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal,
- Seguimiento Modelo de Control Interno
- Seguimiento Evolución perfil de Riesgo y eventos de riesgo operativo y seguimiento al riesgo Financiero
- Revisión de los informes; Procesos judiciales, SARLAFT y compras del 2019,
- Revisión del Informe de línea ética
- Revisión al Informe de Fraude

Adicionalmente, el Comité realizó revisión sobre los siguientes aspectos:

- Seguimiento a los resultados de Certificación PCI y Auditoría Seguridad del PIN
- Seguimiento cumplimiento de la Circular externa 005/2019, Circular externa 007/2018 y CE 008/2018- SFC
- Avance auditoría ISAE 3402
- Seguimiento a las pruebas de continuidad del negocio
- Plan de implementación de herramienta GRC – Gobierno, Riesgo y Cumplimiento,
- Recibieron sensibilización de ciberseguridad.



# Comité de Auditoría

## 3.3 Deficiencias materiales detectadas

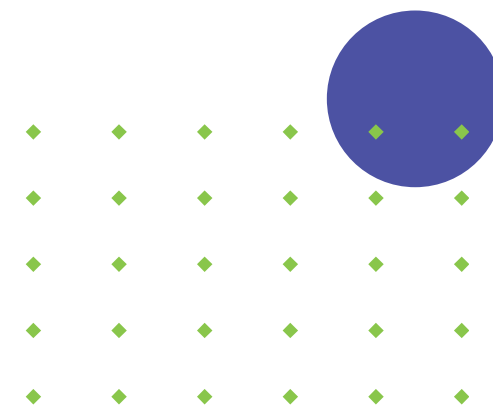
No se presentaron deficiencias materiales que pudieran afectar los estados financieros y el informe de gestión de CredibanCo.

La Revisoría Fiscal se encuentra en proceso de finalizar su revisión a los estados Financieros al 31 de diciembre de 2019.

## 3.4 Evaluación de la labor realizada por Auditoría Interna

El Comité realizó seguimiento a las funciones realizadas por la Auditoría interna, en cuanto a los siguientes aspectos:

- Revisión y aprobación del Plan de trabajo establecido para el 2019 con sus modificaciones, determinando su independencia y objetividad en relación con las actividades que ejecuta.
- Revisión y aprobación del Plan de Auditoría para el 2020.
- El Plan de auditoría de 2019 finalizó con 37 actividades. Las cuales han sido finalizadas el 76%, el 24% (9 actividades) están en proceso de finalización.
- Generación de informes, hallazgos y recomendaciones. Para el plan de 2019 se generaron 73 hallazgos, los cuales fueron incluidos dentro del Modelo de Control Interno con permanente seguimiento por Auditoría, Alta Dirección y Comité de Auditoría.

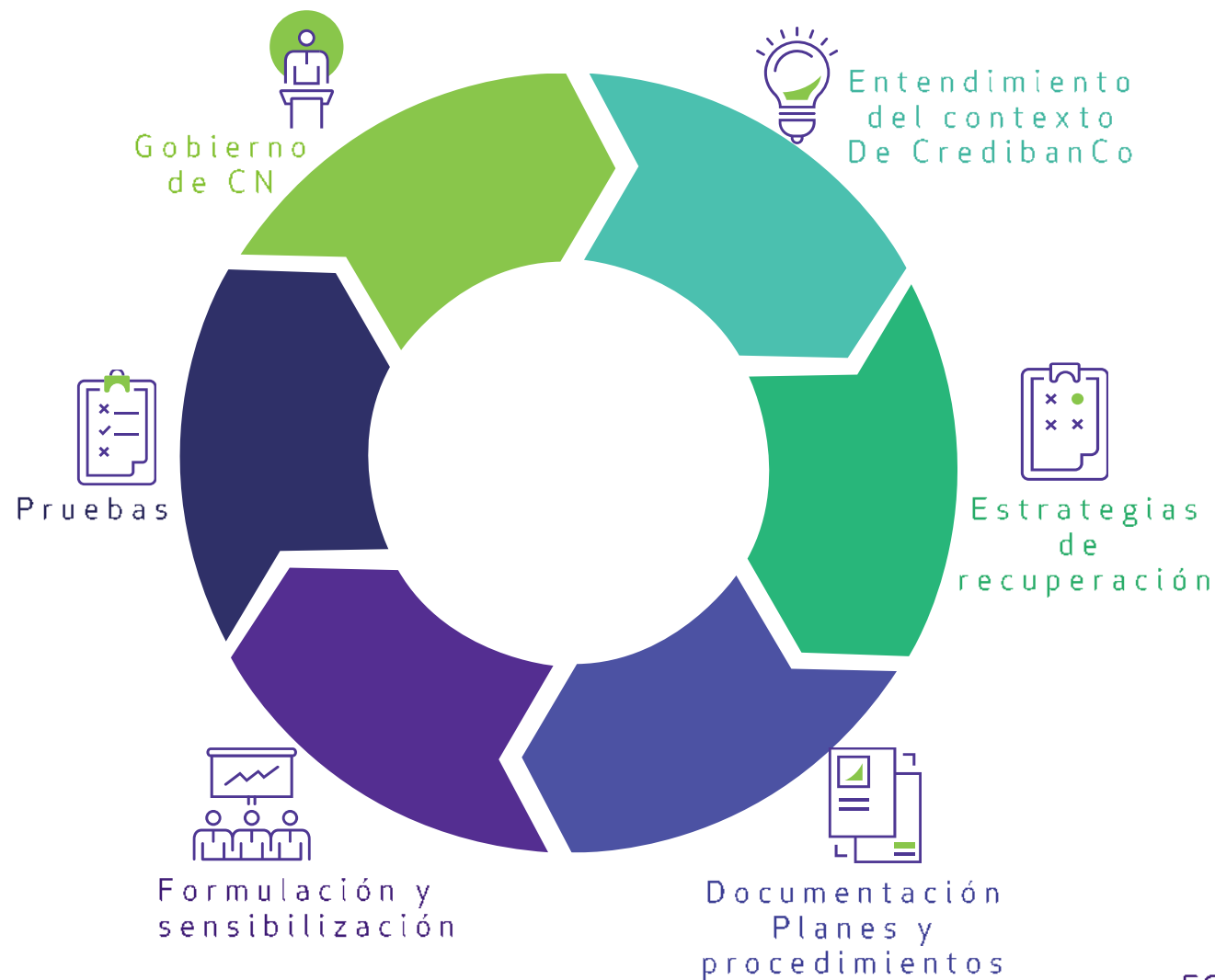




# Continuidad

## del Negocio

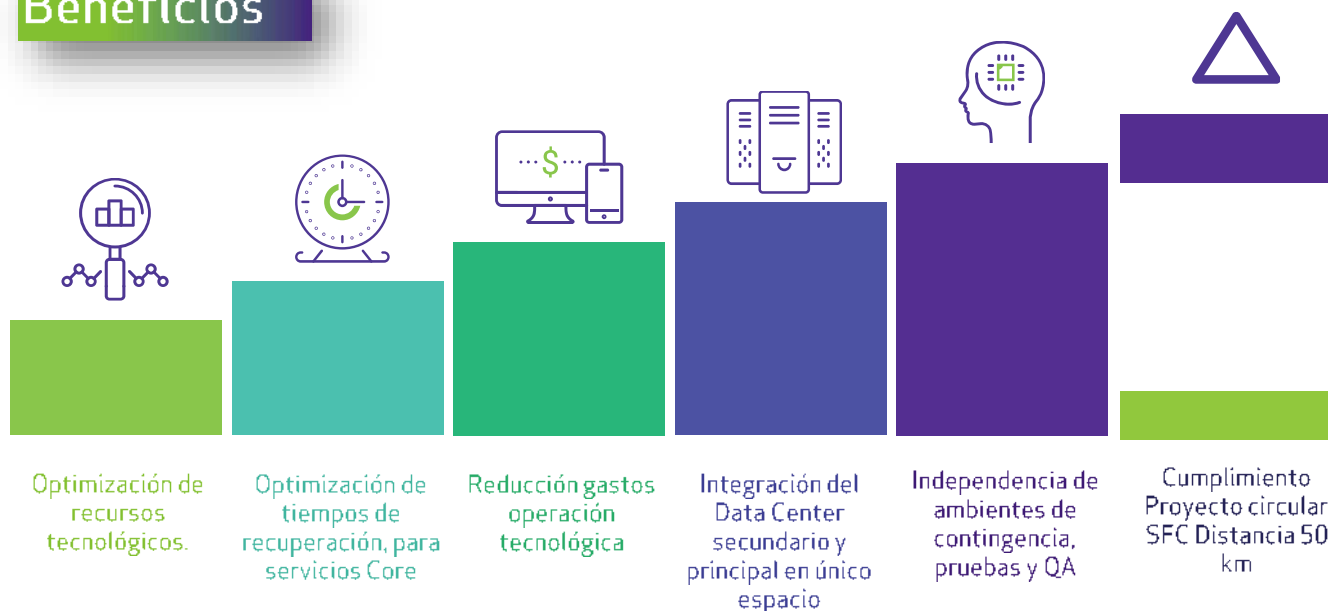
Como parte del fortalecimiento del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio durante el 2019 se tuvo en cuenta el cumplimiento de cada lineamiento y normatividad. Se realizó la definición y actualización de procesos críticos para el negocio por medio del BIA (Business Impact Analysis), distribuyendo los procesos categoría I, II, III. Igualmente, se llevo a cabo la definición de todas las estrategias y planes de DRP de continuidad de los procesos I y II, y finalmente se ejecutaron las pruebas de continuidad de manera controlada, apoyados en procesos de capacitación y sensibilización.



# Continuidad

## del Negocio

### Beneficios



Replicación en línea



Disponibilidad de ambientes



Mejora en tiempos en servicios a nuestros clientes

## Proyecto Continuidad Tecnológica

Durante el 2019 se inició con el proyecto de migración de los Centros de Procesamiento Principal y Secundario con el objetivo de garantizar mayor disponibilidad del servicio en un esquema de Procesamiento redundante, replicado y activo. Dicho proyecto inició en el año 2019 y consta de las siguientes fases:

- Fase 1 – Traslado y Consolidación del Centro de Datos Secundario** – la cual se desarrolló con éxito en el mes de octubre de 2019. En esta fase, se contempló la renovación de todas las plataformas tecnológicas, y con ello se logra la activación de todos los servicios en ambiente de Contingencia. Esta primera fase inició con el traslado físico de los componentes tecnológicos y se encuentra en proceso de estabilización y migración del 100% de las aplicaciones y servicios.
- Fase 2 – Traslado Centro de Procesamiento Principal** – En esta fase se contempla además del traslado de las máquinas y componentes físicos, la configuración de los servicios de replicación desde diferentes capas, para lograr contingencias y redundancias para las aplicaciones y servicios provistas por CredibanCo.

Con estos planes, se logrará el objetivo de tener dos Centros de Procesamiento Activo – Activo a nivel de Infraestructura y con aplicaciones Activo – Pasivo, dependiendo de la arquitectura de estas, con unos tiempos de recuperación del servicio (para las aplicaciones activo-pasivo) claramente mejores a la situación actual.

# SARLAFT



- CredibanCo cuenta con un Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) que recoge todos los lineamientos normativos en función de las etapas, elementos, mecanismos e instrumentos que lo conforman. Para el año 2019 se implementaron mejoras sustanciales contenidas en su reglamentación interna (manual de política, y procedimientos), que refieren a la implementación de la nueva metodología de las etapas del SARLAFT así como la segmentación del factor usuarios, se desarrolló dentro de la herramienta GRC el módulo para este sistema que le permitirá contar con su mapa de calor para los riesgos LA/FT, la evaluación y calificación de los riesgos por factores de riesgo segmentados, así como la asociación de procesos, entre otros.

- Se crearon nuevas reglas relacionadas con el delito de trata de personas y orientadas a la identificación de situaciones relacionadas con corrupción frente a la financiación de campañas políticas, y otras atipicidades transaccionales en movimientos de tarjetas y compras en establecimientos de comercio bajo el modelo de agregación. Se automatizaron procesos que se adelantaban manualmente así como controles que mejoraron sustancialmente la validación de registros para los reportes objetivos a la UIAF. Se construyó in house la capa de presentación del alertamiento de los Comercios así como la bitácora para el control frente a las novedades de las listas OFAC y ONU.
- Se participó de manera activa en mesas de trabajo con la Asobancaria y en la propuesta para la modificación del SARLAFT ante la Superintendencia Financiera.
- En cumplimiento de la normatividad y como resultado de los análisis de sospecha que dan como resultado los Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS), fueron transmitidos a la UIAF, un total para el 2019 de (79) ROS, de los cuales 30 se relacionaron con Establecimientos de Comercio, los (49) restantes estuvieron vinculados con operaciones de usuarios (tarjetahabientes). Se desarrollaron los programas de capacitación para un total, a 31 de diciembre de 2019 de 600 personas capacitadas, 154 presenciales, 407 mediante la herramienta E-learning, 25 externos (UIAF) y siete (7) oficiales de cumplimiento de otros SPBV, a través de casuística, conceptos y situaciones advertidas dentro del SARLAFT.
- La Oficial de Cumplimiento presentó trimestralmente sus informes a la Junta Directiva, donde quedaron consignados los resultados de su gestión atendiendo la normatividad vigente.

# Control

## Interno

- Durante el año 2019, con el propósito de **fortalecer la cultura del modelo de Control Interno** se incentivó el compromiso desde cada línea de defensa de CredibanCo, mediante sensibilizaciones a todos los integrantes que participan en los procesos con el fin de contar con una identificación oportuna de riesgos, la evolución de los procesos y la implementación de mejoras, esto nos permitió enfocarnos en la prevención e innovación en los sistemas de gestión de la Organización.
- Igualmente se realizó el seguimiento al cumplimiento de los indicadores de medición e implementación de planes de acción por cada Vicepresidencia generándose reportes de sus resultados a la Alta Dirección, Comité de Auditoría y Junta Directiva, enfocados principalmente al monitoreo de la gestión de riesgo y control, la implementación de planes de acción para el cierre oportuno de estos hallazgos.
- **CredibanCo**, continuará en el proceso de robustecimiento de la gestión del riesgo y optimización de los controles mediante la cultura de la **auto gestión, auto regulación y auto control** por parte de los dueños de los procesos, lo anterior con el fin de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales y enmarcados en el cumplimiento de la circular básica jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia.



# Seguridad

## de la Información



### Monitoreo de Ciberseguridad y de la marca CredibanCo en el ciberespacio

- Como parte del programa de cumplimiento de ciberseguridad, durante el año 2019, se realizó permanente monitoreo sobre la marca CredibanCo, el cual tiene como alcance identificar posibles fraudes asociados a Phishing, Pharming e Integridad de Certificados digitales, suplantación de cuentas en redes sociales y apps en internet.
- Esta protección de la marca en el Ciberespacio, ha permitido identificar casos asociados a suplantación, ayudando a la organización a mantener el buen nombre; a identificar, alertar y prevenir posibles fraudes.
- Así mismo, a través del monitoreo continuo sobre los ataques que recibe nuestra infraestructura tecnológica (dispositivos de seguridad perimetral) se han fortalecido los controles de seguridad de los diferentes servicios de CredibanCo expuestos en internet, aumentando así la confianza en nuestros clientes, y minimizando el riesgo de posibles ataques cibernéticos.

# Marco Legal

CredibanCo obtuvo el certificado de autorización para administrar el Sistema de Pago de Bajo Valor denominado Visa Colombia, mediante la resolución No. 1736 del 4 de noviembre de 2005, expedida por la Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera de Colombia.

El marco regulatorio de las entidades que administran sistemas de pago de bajo valor, lo constituye de modo predominante el Decreto 2255 de 2010 (que recogió en todo lo pertinente, lo dispuesto en los Decretos 1400 y 2999 de 2005 y 034 y 2230 de 2006 sobre sistemas de pago) en concordancia con el Decreto 663 de 1993 (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero) y normas complementarias, como las relacionadas con el negocio. Principalmente, estas se encuentran dispersas en la legislación comercial, cambiaria, tributaria y penal.

El Decreto 2255 de 2010, entre otros elementos ordena los fines, criterios y contenidos mínimos que deben desarrollar los reglamentos operativos de los sistemas de pago, mecanismo de autorregulación llamado a fijar en modo concreto las políticas y reglas que rigen su operación



A lo anterior se suma la regulación prudencial emanada de la Superintendencia Financiera de Colombia, contenida fundamentalmente en la Circular Básica Jurídica (Circular Externa 029 de 2014) y en la Circular Básica Contable (Circular Externa 100 de 1995). En concordancia con los Decretos 2649 de 1993 y 2650 de 1993 de la Superintendencia Financiera de Colombia, en mayo del 2006 expidió la Resolución 0872 que reglamenta el registro contable de las operaciones de las entidades administradoras de sistemas de pago de bajo valor a través del plan único de cuentas.

# Marco Legal

Adicionalmente nos aplican las siguientes normas, relacionadas de manera indirecta con el desarrollo de nuestra actividad:

## SE APROXIMA:

- Proyecto de Decreto EASPBV: Proyecto que pretende modificar la regulación actual sobre los sistemas de pago de bajo valor.
- Proyecto de Decreto SandBox regulatorio: Proyecto que pretende estructurar y regular autorizaciones de funcionamiento temporal para probar desarrollos tecnológicos innovadores.

Materia	Ley Aplicable
Decreto 2555 de 2010 y las demás normas que lo modifiquen o complementan	Recogió en todo lo pertinente, lo dispuesto en los Decretos 1400 y 2999 de 2005; 034 y 2230 de 2006 sobre S. de P.
Decreto 2553 de 1992 y la ley 1340 de 2009	Control a las prácticas comerciales restrictivas de la competencia
La ley 1581 del 2012 y Ley 1266 de 2008	Habeas Data y protección de datos personales
Ley de Telecomunicaciones 1342 de 2009, Resoluciones de la comisión de Regulación de Comunicaciones, en particular la Resolución 3501 de 2011, también sobre cargos de acceso	Reglamentación sobre la figura de proveedores de contenidos y aplicaciones
Circular básica Jurídica 029 de 2014	Aspectos aplicables a entidades vigiladas
Circular Externa 052 de 2007	Seguridad en información financiera
Ley 1735 de 21 de octubre de 2014 y Decretos Reglamentarios	Sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos
La ley 1480 del 2011 y Decretos Reglamentarios	Estatuto de protección al consumidor
Resolución 546 de 2018 y Resolución 3254 de 2018	Regulación para condiciones servicio de Peajes
Estatuto Tributario	Actualización mediante ley de Crecimiento Económico
Decreto 2443 de 2018	Inversión en sociedades FINTECH con objeto exclusivo
IVA prestadores servicios extranjero	Resolución DIAN retención a prestadores de servicios en el extranjero
Resolución 019 de 2016 y demás resoluciones / decretos que lo complementen actualicen o reemplacen	Regulación del funcionamiento de la factura electrónica
Circular 005 de 2019	Imparte instrucciones relacionadas con el uso de servicios de computación en la nube
Circular 006 de 2019	Imparte instrucciones relacionadas con la seguridad y calidad para la realización de operaciones mediante códigos QR
Circular 029 de 2019	Modifica la Circular Básica Jurídica en materia de requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones y acceso e información al consumidor financiero y uso de factores biométricos
Decreto 222 de 2020	Modifica el decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con corresponsales, cuentas de ahorro electrónicas, depósitos electrónicos, crédito de bajo monto, entre otras disposiciones

# Actuaciones

## Administrativas y Judiciales

Slide 40, corregir en la gráfica la línea de variación dice 16,9% y es 16,6%, igualmente para guardar consistencia con la explicación del primer párrafo.  
Slide 63 validar el número \$2.500.5000 millones (esto significa 2,5 billones)

Sl,



### Riesgo

Probabilidad Remota de Pérdida.



### Pretensiones

Se pretende que los demandados (REDEBAN, BANCOLOMBIA y CredibanCo) respondan por el pago de transacciones que fueron objeto de contracargo, con el correspondiente débito en las cuentas corrientes de depósito, los cuales dieron lugar a sobregiros no autorizados por cuantía de \$651 millones, y \$2.500 millones en perjuicios que se derivan de la suspensión del servicio de pagos con tarjetas, lo que llevó al cierre de tres empresas.



### Actuaciones

- El 15 de febrero de 2018 el Juzgado 16 Civil del Circuito de Cali profirió sentencia negando la totalidad de las pretensiones.
- El 7 de marzo de 2019, el Tribunal Superior del Distrito Judicial, Sala Civil de Cali, confirmó la sentencia de primera instancia por medio de la cual se negó la totalidad de las pretensiones de la demanda.
- El 11 de marzo de 2019 el demandante presentó recurso de casación el cual fue concedido el 12 de abril de 2019 por el Tribunal Superior.
- Mediante auto del 17 de julio de 2019 la Corte Suprema de Justicia admitió el recurso extraordinario de casación y concedió el término de 30 días para la sustentación, misma que fue presentada por el demandante el 30 de agosto de 2019.



### Estado

Desde el 3 de septiembre de 2019 el proceso se encuentra al Despacho para decidir sobre la admisión de la demanda de casación.

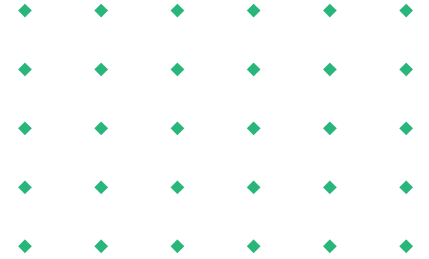


# Actuaciones

Administrativas y Judiciales

## Informe Procesos Judiciales

Acción por Competencia desleal en contra de Comcel.



### Riesgo

Pago de Condena en Costas por valor de \$29.978.888.



### Pretensiones

Aplicación de los cargos regulados por la resolución CRC y devolución de los dineros pagados en exceso



### Actuaciones

- Se dio fallo de primera instancia, mediante el cual denegó las pretensiones de CredibanCo; por tal motivo se interpuso recurso de apelación.
- **El Tribunal Superior emitió fallo de segunda instancia confirmando el fallo de primera instancia de la SIC mediante el cual denegó las pretensiones de CredibanCo.**
- El 10 de octubre de 2019 se declaró fallido el intento de conciliación a través del cual se esperaba recuperar las sumas pagadas en exceso (800 mm aprox) más los intereses.



### Estado

El 31 de mayo se aprobó la liquidación de costas por valor de \$29.978.888.  
Estrategia: Efectuar el pago de las costas y ejecutar la provisión constituida a favor de las Entidades.

# Actuaciones

Administrativas y Judiciales

## Informe Procesos Judiciales

Actuaciones Administrativas de Determinación de Impuestos.



Actuaciones Administrativas



### Riesgo

Por Definir.



### Pretensiones

Recurrir las Resoluciones expedidas por la Secretaría de Hacienda Distrital de Barranquilla quien expidió Liquidación Oficial de Revisión, por el cobro de impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, sobre tasa bomberil y sanción por no declarar por los periodos 2010, 2012, 2013, 2014 y 2015 con una cuantía aproximadamente de \$17.000.000.000.



### Actuaciones

Se recibe notificación de actuación administrativa en donde se determino que CredibanCo debió pagar el impuesto del ICA sobre los años 2010, 2012 al 2015.



### Estado

CredibanCo presentó sendos recursos de reconsideración entre el 28 de febrero de 2019 y el 1° de marzo de 2019. Están pendientes de resolver por parte de la Secretaría de Hacienda Distrital de Barranquilla.

# Actuaciones

## Administrativas y Judiciales

### Informe Procesos Judiciales Actuaciones Administrativas de Determinación de Impuestos.

Concepto	Acto Oficial	Cuantía	Última Actuación
ICA 2012	Liquidación Oficial de Revisión COD 504 en acto No. GGI-FI-LR-00003-19 del 29 de enero de 2019	\$2.835.920.000	Se presentó recurso de reconsideración.
ICA 2013	Liquidación Oficial de Revisión COD 504 en acto No. GGI-FI-LR-00004-19 del 29 de enero de 2019	\$2.878.984.000	Se presentó recurso de reconsideración.
ICA 2014	Liquidación Oficial de Revisión COD 504 en acto No. GGI-FI-LR-00005-19 del 30 de enero de 2019	\$3.180.408.000	Se presentó recurso de reconsideración.
ICA 2015	Liquidación Oficial de Revisión COD 504 en acto No. GGI-FI-LR-00006-19 del 30 de enero de 2019	\$3.861.264.708	Se presentó recurso de reconsideración.
ICA 2010	Liquidación Oficial de Revisión COD 504 en acto No. GGI-FI-LR-00002-19 del 24 de enero de 2019	\$2.130.732.000	Se presentó recurso de reconsideración.

# Normas

## sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor



- De conformidad con lo dispuesto en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, modificada por la Ley 603 del 27 de julio de 2000, la administración de CredibanCo informa que los bienes protegidos por derechos de propiedad intelectual son utilizados de manera legal, en cumplimiento de las normas respectivas y con las debidas autorizaciones. En razón a esto, se deja constancia que no ha existido algún cuestionamiento en el año 2018 por parte de algún tercero o proveedor sobre alguna limitación respecto a los derechos de propiedad intelectual.
- CredibanCo utiliza una protección contractual a través de cláusulas que buscan proteger la titularidad sobre derechos de autor. Lo propio hace en relación con los procedimientos, tanto en software suministrado por terceros, como en software desarrollado internamente. El software suministrado por terceros es debidamente licenciado y su utilización se da en los términos permitidos por el contrato de licenciamiento.
- Las plataformas que soportan los procesos centrales de la operación son la de Switch, las autorizaciones adquiridas a un tercero debidamente licenciadas, y también las de canje y compensación, desarrolladas internamente. Los demás procesos de la compañía que utilizan software, lo hacen respetando los derechos de autor, las condiciones de licenciamiento y el contrato respectivo. Las contrataciones de consultoría que se realizan en la compañía, tienen como base el respeto de la propiedad intelectual y de los derechos de autor, tanto para los proveedores de los servicios como para CredibanCo.
- Decisión 486 de la CAN: Régimen común sobre propiedad industrial.

### Nota sobre la Libre Circulación de Facturas

Dando cumplimiento a lo indicado en el artículo 87, parágrafo 2 de la Ley 1676 de 2013, y en concordancia con el parágrafo primero del artículo 778 del código de comercio, se deja constancia que no se ha entorpecido, ni se han puesto obstáculos a la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores. Tampoco han existido cuestionamientos en el año 2019 por parte de algún proveedor sobre alguna limitación de la norma para CredibanCo S.A.

# 07. Estados financieros



# Estados Financieros

Estados Financieros  
Separados



Estados Financieros  
Consolidados



Descargue aquí los  
estados financieros  
por medio del  
Código QR

