

Informe de **Gestión** 2021-2



Grupo
Réditos



Propósito superior

Grupo Réditos es un holding empresarial multisectorial moderno, innovador y competitivo, con presencia nacional; nuestra filosofía nos inspira a retar el status quo para ser líderes en entretenimiento de juegos y soluciones transaccionales, inmobiliarias y crediticias.

Hacemos de la inclusión y el desarrollo social nuestros ejes de transformación, apalancados en soluciones digitales, en la eficiencia inteligente, el emprendimiento, la agilidad y las capacidades de seres humanos apasionados por el cliente, para satisfacer de manera cercana y transparente las necesidades de nuestros grupos de interés, persiguiendo la sustentabilidad empresarial.

Valores

- Transparencia
- Pasión por el cliente
- Emprendimiento
- Agilidad
- Eficiencia inteligente

Mega 2025

Generación de ingresos sostenibles de un (1) billón de pesos y un margen EBITDA del 17%.

Grupo
Réditos





Jorge Hernán
Díaz Rodríguez
Presidente



Néstor Raúl
Paniagua García



Bernardo Augusto
Restrepo Restrepo



Antonio José
Picón Amaya



Juan Pablo
Salazar Mejía

.....

Suplentes:

Norman Antonio Correa Calderón
Luis Santiago Cuartas Tamayo
Gildardo Echeverri Benjumea
Santiago Luis Restrepo Betancur
Jesús Antonio Gómez Rondón

Secretario General
José Fernando Gómez Cataño

Presidente Ejecutivo
Oscar Darío Pérez Agudelo

Equipo Directivo



Oscar Pérez Agudelo
Presidente Ejecutivo



Carlos Enrique Salazar Sosa
Vicepresidente Corporativo



Juan Camilo Álvarez Botero
Vicepresidente de Tecnología
Transformación Digital e Innovación



Juan Guillermo Cataño Bedoya
Vicepresidente Comercial
y de Marketing



María Victoria Manjarrés B.
Gerente de Planeación
y Asegurabilidad



**Carmen Elisa
Campuzano Londoño**
Gerente Financiera



Walter Arango Acevedo
Gerente de Auditoría



Víctor Hugo Yarce Cossio
Gerente Loticolombia



Steve Roger Sánchez Ortiz
Gerente Mattis



Isabel Cristina Nieto Urán
Gerente Credintegral

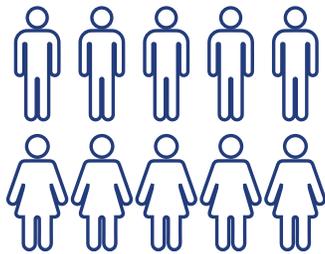


Andrés Felipe Cano Pineda
Director Ejecutivo Fundación Cerca de ti





Nuestra Gente



4.519

Total de colaboradores
semestre 2 – 2021



Hombres

422



Mujeres

4.097



Fuerza comercial

4.072



Colaboradores
Administrativos

342



Colaboradores
Filiales

105



Análisis Macroeconómico 2021-2

Después de un inicio de año con bastantes incertidumbres acerca de la evolución de la pandemia y sus efectos sobre la economía, el segundo semestre de 2021 mostró un comportamiento bastante favorable con ciertos matices oscuros. Desde el punto de vista positivo, tanto el Producto Interno Bruto (PIB) como el mercado laboral han retornado a niveles cercanos a los que se tenían antes de la pandemia. Sin embargo, la inflación ha tenido un efecto adverso en el poder adquisitivo de las personas, especialmente en las familias de escasos recursos, tanto así, que esto ha llevado al Banco Central a aumentar su tasa de política monetaria y al Gobierno Nacional a aumentar el salario mínimo en 10,07%, constituyendo el aumento más alto en cerca de 20 años.

Específicamente, durante el tercer y cuarto trimestre de 2021, el PIB creció 6,1% y 4,3%, respectivamente, frente al mismo período del año inmediatamente anterior. Este crecimiento está explicado principalmente por el buen desempeño de la demanda interna, la cual presentó incrementos de 3,5% y 4,7% para los dos últimos trimestres de 2021. Estas tasas se deben a que, al levantarse paulatinamente las restricciones por la pandemia, las familias llevaron a cabo gastos a los cuales estuvieron limitados en un principio por las restricciones para contener la pandemia. Adicionalmente, las bajas tasas de interés incentivaron aún más el gasto de las familias. Este impulso al consumo se evidencia también al analizar el crecimiento de la economía desde el punto de vista del gasto.

Durante el último semestre, los rubros que presentaron mayores crecimientos fueron comercio al por mayor y al detal, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, e industrias manufactureras. Para 2022 se espera que el crecimiento económico se estabilice alrededor de 4,5%, lo cual estaría cercano a los niveles del PIB antes de la pandemia y un poco por encima del crecimiento de largo plazo del país que es alrededor de 3,5 – 4%.

Adicional a los rubros antes mencionados, las exportaciones también contribuyeron positivamente con el desempeño económico. Mientras las importaciones crecieron tan solo 7,5% y 1,9% durante los dos últimos trimestres de 2021, las exportaciones crecieron 9,3% y 11,1%, respectivamente. Con estas variaciones, la balanza comercial termina el año con un déficit de \$1.260 dólares. Si bien este déficit es menor que a mediados del segundo semestre, aún mantiene la tendencia creciente (mayores déficits) que trae desde mediados de 2020.

En el ámbito laboral, tanto la tasa de desempleo como de ocupación han retornado a niveles cercanos a los que se tenían previos al inicio de la pandemia. En particular, la tasa de ocupación promedio para el segundo semestre de 2021 fue 55,1% para las trece ciudades principales; mientras que la tasa de desempleo fue de 13,1% para el mismo período y población.



En línea con el desempeño económico, los sectores que presentaron un mayor aumento en el número de empleados fueron: comercio y reparación de vehículos (18,6% del total) y actividades profesionales y de servicios administrativos (15,4%), seguido de cerca por actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (12,2%); para un total de 367 mil nuevos empleos, en estos tres sectores, con relación al segundo semestre de 2020. Ahora, si bien en el último semestre de 2021 se vio una mejoría en la tasa de desempleo, los analistas esperan que ésta no converja a niveles prepandémicos hasta por lo menos uno o dos años más.

Este desempeño positivo de la economía y el mercado laboral, incentivado por las políticas expansivas por parte del Gobierno y del Banco de la República, ha traído consigo presiones inflacionarias que deberán ser afrontadas en los próximos meses. Específicamente, durante el segundo semestre del año el índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 2,4%; mientras que, en el mismo periodo del año inmediatamente anterior, la variación fue de tan solo 0,5%. Dentro de los rubros que aportaron en mayor medida al aumento de la inflación fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas y, restaurantes y hoteles.

Un componente adicional que ha contribuido considerablemente al aumento de la inflación durante la segunda mitad de 2021 es la tasa de cambio. Durante el último semestre, el peso colombiano se ha depreciado con respecto al dólar en 5,84%; es decir, pasó de \$3.748,50 a principios de julio para cerrar en \$3.981,16 al último día del año. Adicionalmente, el precio de referencia del petróleo WTI ha aumentado a niveles alrededor de \$80 dólares por barril, después de haber rondado los \$50 dólares a principio de año. Esta depreciación del peso y altos precios del petróleo, así como la tasa de intervención del Banco de la República, que durante la mayor parte de 2021 estuvo alrededor de 1,75%, ha generado presiones inflacionarias principalmente a través de la importación de productos durables y semi-durables, así como insumos para manufacturas y productos agroquímicos como fertilizantes.

El año 2022 será sin duda para el grupo empresarial un año con grandes retos en los que debemos continuar capitalizando todos los esfuerzos con el objetivo de seguir creciendo rentablemente, dinamizando mercados, llenos de oportunidades y continuar avanzando con coherencia, bajo los planes de negocio definidos, de cara a alcanzar la MEGA prevista a 2025.



Nuestra **Presencia**

Estamos en los
125 municipios de Antioquia



Nuestros Negocios



Sector Crediticio



Sector Inmobiliario



Sector Logística y
Distribución de Loterías



Servicios y
entretenimiento



Nuestra Estrategia

Durante el segundo semestre del 2021, se continuó ejecutando la estrategia de transformación del Grupo, con fundamento en la cultura de la Pasión por el Cliente, al tiempo que se trazaron los lineamientos que marcarán el rumbo del año 2022, mediante una planeación estratégica exigente, pero a su vez conservadora, dada la incertidumbre que ronda el mercado tanto a nivel sociopolítico como económico.

De esta manera, nuestra estrategia estará enfocada en gestionar el talento humano, los procesos, los recursos y las necesidades del cliente, como línea base para satisfacer efectivamente las expectativas de nuestros Accionistas.

El logro de los objetivos será posible a través de la gestión de aspectos que propicien el crecimiento sostenible de los ingresos, con fundamento en una eficiente gestión y control de los gastos, lo cual es viable aumentando a su vez, la competitividad organizacional desde el ser, el saber y el

hacer, como la mejor forma de dar respuesta a las necesidades actuales.

Para lograr las metas propuestas para 2021 y plantearnos retos adecuados en 2022, estudiamos permanentemente el mercado, a nuestra competencia actual y potencial, las tendencias y los nuevos negocios que podrían impulsar el crecimiento de nuestra Organización o que podrían amenazar nuestro negocio, con el fin de adelantarnos a ellos y continuar a la vanguardia del mercado.

En ese sentido, hicimos un ejercicio de planeación teniendo como base un estudio de previsión a partir de prospectiva de terceros, que nos permitiera cruzar la realidad actual de nuestro país, con las tendencias que marcarán los cambios disruptivos a futuro para adaptarnos y ser la primera opción para nuestros clientes y usuarios.





Nuestra Gestión Comercial y de Marketing

Aún con claros efectos de la pandemia, la actividad comercial y de marketing en el segundo semestre de 2021 se enfocó en la recuperación de la red comercial y de clientes, haciendo un énfasis especial en incentivar las ventas a través de los canales directos e indirectos con procesos de trade marketing y acercamiento de los procesos con estos.

De igual forma y con el objetivo de llevar los apostadores al juego legal, se establecieron una gran cantidad de sistemas promocionales que premiaban por la compra asidua de los juegos Lotéricos, especialmente el Súper Chance, se implementaron las rifas Gana; además, se otorgaron comisiones adicionales temporales a los colocadores independientes,

permitiendo entregar una oferta más competitiva al mercado y fortalecer nuestra estrategia contra el juego ilegal que tanto afecta las rentas para la salud de todos los antioqueños.

Lo anterior permitió terminar un segundo semestre con promedios de venta satisfactorios, con una red optimizada en cantidad de puntos y asesoras que se vieron transferidos a los canales indirectos, que cada día se fortalecen como canal futuro por las bondades que ofrece en la variable financiera, siempre cuidando el modelo de servicio, que en este mismo periodo tuvo un trabajo importante en políticas y sistemas de adopción para construir un escenario de experiencias positivas para cada uno de nuestros clientes.



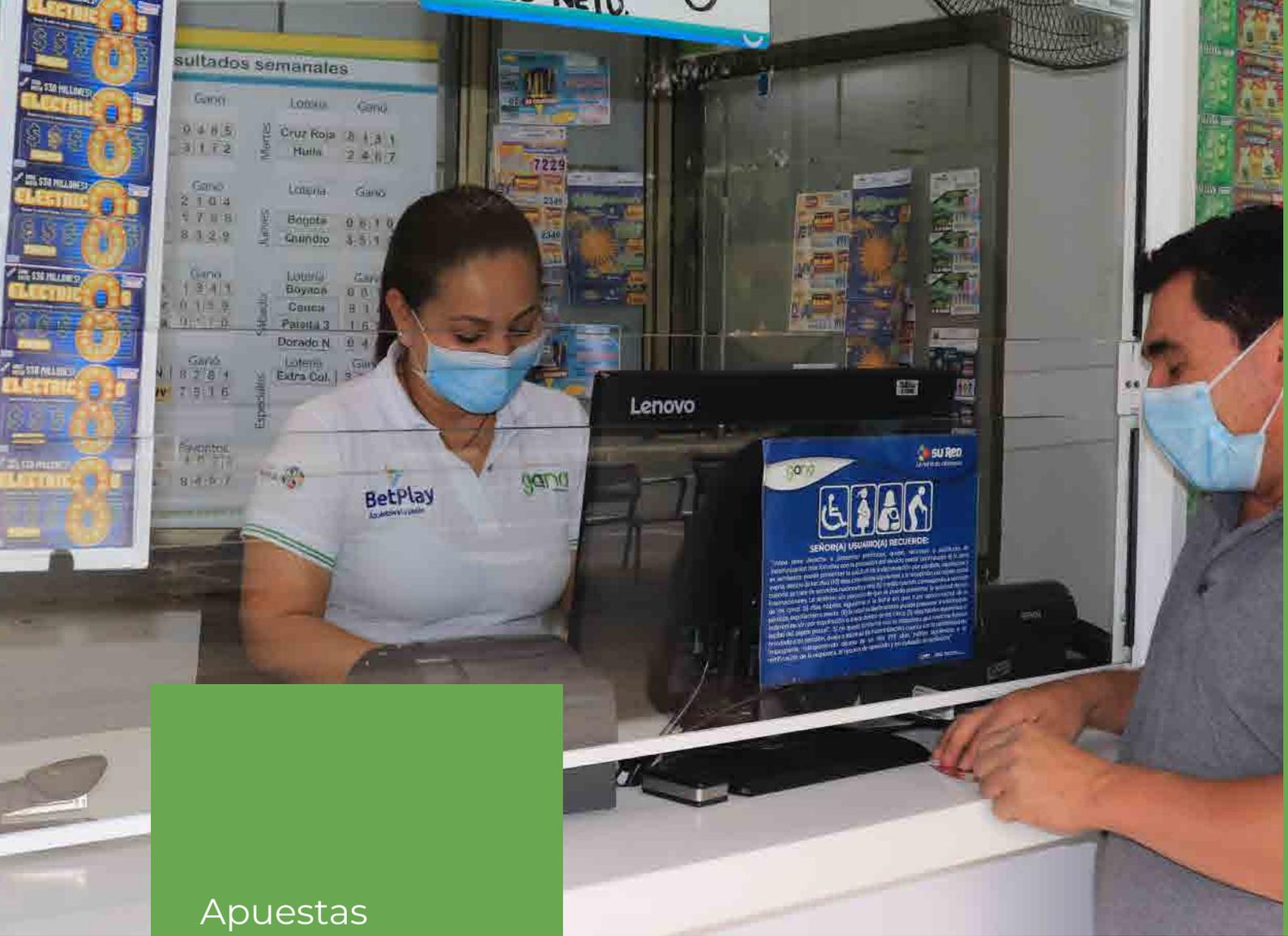
De igual manera, el segundo semestre también permitió el fortalecimiento de la gestión de la data de nuestros clientes y fue así como conseguimos crecer en clientes y en tratamiento de datos, logrando ventas cruzadas con alta efectividad, que, si bien son por ahora un resultado tímido, serán a futuro, una herramienta fundamental para retener a los clientes y atraer a otros con nuevos productos. Cada día trabajamos más en entender a nuestros clientes a través de su comportamiento de compra y seguiremos trabajando para conocer más aspectos que nos permitan desarrollar nuevas opciones de negocio.

El mejoramiento de la red a través del proyecto Red del Futuro está permitiendo que proyectemos todo nuestro modelo de canal de ventas acorde a las expectativas de los clientes y de las tendencias del mercado, proyecto que se irá cristalizando paulatinamente con las nuevas aperturas y mantenimientos, dado que su costo obliga a llevarlo a un largo plazo.

En el segundo semestre se desarrolló el juego Raspa & Listo en asociación con empresas del sector en otros departamentos, producto que se convertirá en una nueva tendencia al tener la característica de premio inmediato, generando así diversificación y nuevos nichos, asegurando, además, ingresos adicionales para la organización.



Raspa[®]
&Listo



Apuestas Permanentes y Juegos Lotéricos

En el segundo semestre de 2021 los juegos Lotéricos generaron ingresos por **\$273.988 millones**.

Las Apuestas Permanentes aportaron un ingreso de **\$253.608 millones**, con una variación positiva del 14,43% (\$31.982 millones) frente al segundo semestre del año 2020. El ingreso de los productos diferenciados o llamados de precio fijo fue de \$82.540 millones, con una participación total del 32,55%. Entretanto, con el producto Chance Millonario nos posicionamos como el tercer concesionario a nivel nacional en ventas del producto, con un recaudo de \$5.835 millones.



En diciembre se realizó la actividad de cierre Navicomercios con una venta de \$5.355.917.076 (crecimiento de **3,10% con relación al mismo mes del 2020**) con el **89%** del canal y se reactivaron en promedio 117 Gana Comercios. Además, se implementaron modelos de retención y venta cruzada basada en la **data** con un recaudo de **\$18.744 millones**, donde **Súper Chance** fue el de mayor aporte y según la segmentación de nuestros clientes fidelizados, logramos movilizar a **10.308** clientes que estaban en la categoría **"hibernando"**, es decir, sin compras en los últimos meses, generando un recaudo de **\$72 millones**.

Los juegos Lotéricos de terceros comercializados en nuestra red tuvieron un comportamiento positivo en su categoría, donde el Súper Astro generó un ingreso de \$14.193 millones, la venta de loterías \$5.319 millones y el Baloto \$607 millones.

A finales del segundo semestre, más específicamente el 16 de diciembre, se lanzó oficialmente el producto Raspa&Listo, en el marco de la operación asociativa denominada "Las Instantáneas", compuesto por: Seapto (Tolima), Apuestas Nacionales de Colombia (Neiva), La Perla (Santander) y Grupo Réditos, estableciendo una proyección de ventas de más de \$57.000 millones en Antioquia en 2022. Raspa&Listo es una modalidad de juego de suerte y azar que ofrece como experiencia al cliente, la emoción de ganar al instante, participar por premios aspiracionales e incentivar la recompra, para lo que se construyó un plan estratégico 360° para todas las regiones.

De otra parte, se dio continuidad al plan de trabajo de La Gran Rifa Antioqueña, posicionándose entre el público apostador como una alternativa de juego de suerte y azar, con un recaudo total de \$206 millones y se mantiene la comercialización del producto Ganabingo, con un ingreso en el semestre de \$55 millones.

Producto	Segundo Semestre 2021	Segundo Semestre 2020	% Variación
CHANCE	\$253.608	\$221.626	14,43%
SUPER ASTRO	\$14.193	\$15.056	-5,73%
LOTERÍA	\$5.319	\$4.149	28,20%
BALOTO	\$607	\$598	1,51%
RIFA	\$206	\$37	456,76%
GANABINGO	\$55	N/A	N/A
TOTAL	\$273.988	\$241.466	13,47%

* Valores en millones de pesos, no incluyen IVA



Juegos Online y Localizados

El producto BetPlay alcanzó un **crecimiento del 129,4% en Ingresos** durante el año 2021 comparado con el mismo periodo en 2020, y **del 232,3%** frente al mismo periodo en 2019, **cumpliendo el presupuesto del año en 114,2%, lo cual significó un aumento de \$4.302 millones**

Gráfica de ingresos por comercialización de Betplay



Ingreso BetPlay 2021 - Cifras en millones de \$

Se alcanzó un **incremento en el indicador de usuarios que se registran en BetPlay.com.co del 102,9%** comparado con el mismo periodo en 2020 y del 30,2% con relación al mismo periodo en 2019, alcanzando **para el último bimestre de 2021 un 90,5% de usuarios que realizan su primer depósito sobre el total de usuarios registrados (FTD – First Time Deposit).**

Esto gracias a las estrategias de marketing digital centradas en conversión y monetización de los patrocinios, el aprovechamiento de la base de datos de GANA y concentración de actividades BTL en generadores de tráfico (Metro, Centros comerciales y Terminales de buses).

Se logró un incremento en el **indicador de Apuestas del 128,1%** comparado con el mismo periodo en 2020, y **del 237,1%** con relación al mismo periodo en 2019. Como estrategia comercial, se han movilizad los incentivos para apuestas con campañas de comunicación asociados a eventos deportivos relevantes y a los activos de los patrocinios de los equipos de la región, con el fin de generar mayor efectividad y vínculo emocional con la marca. Adicionalmente, se lanzaron campañas de marketing digital centradas en Slots y Casino para desarrollar estos dos verticales de negocio.



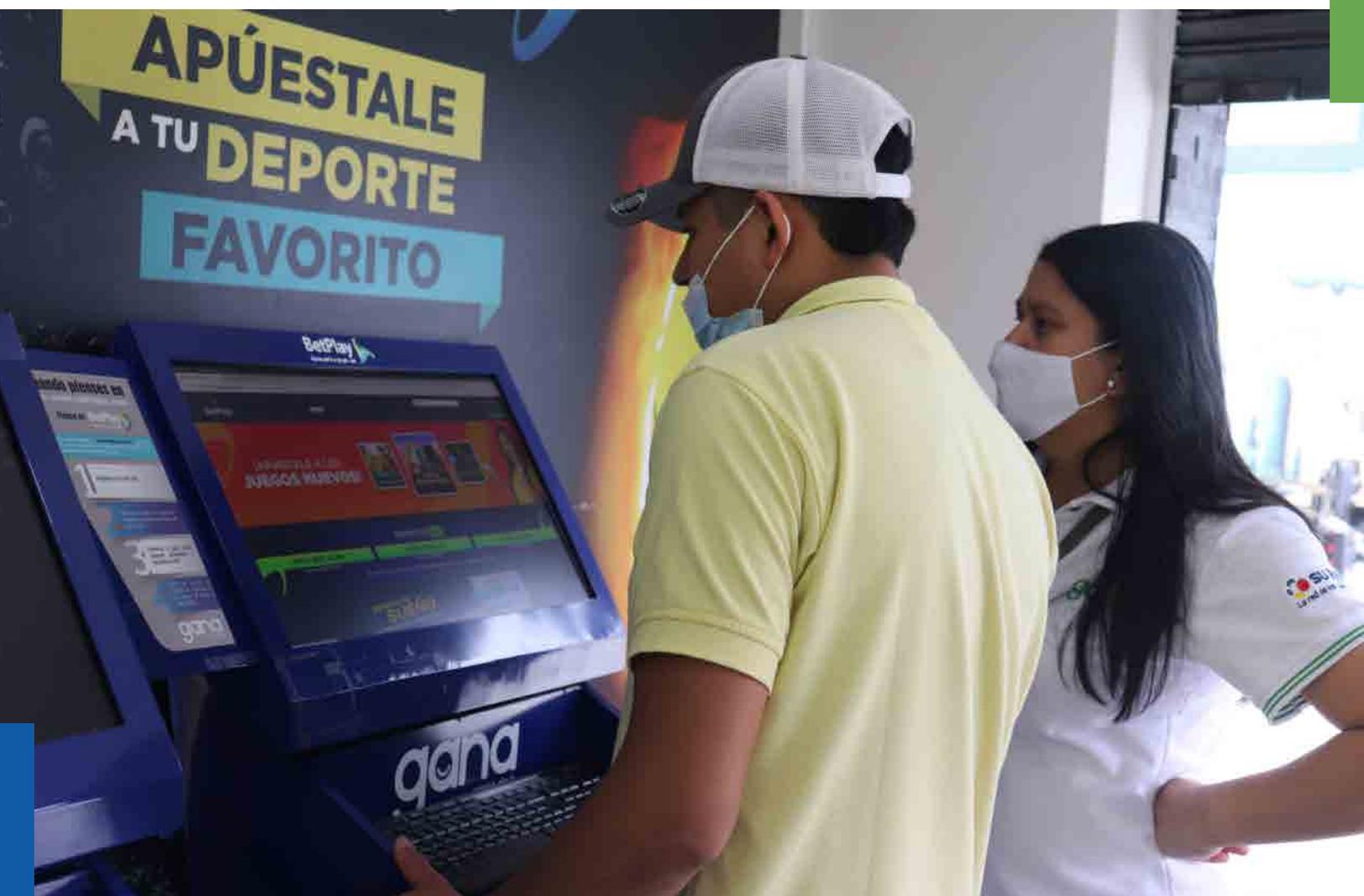
Se activó el programa de Puntos Gana para “Depósitos BetPlay”, como estrategia de fidelización y venta cruzada con el objetivo de potencializar todos los productos del portafolio.

Se obtuvo **un incremento en el indicador de Depósitos del 123,4%** comparado con el mismo periodo en 2020, y del **163,7%** frente al mismo periodo en 2019. Como estrategia comercial, se han movilizado incentivos quincenales para aprovechar los picos de dinero en el mercado y se han incluido incentivos cruzados con otros productos del portafolio (Bonos OKI), alcanzando una **redención superior al 25%**.

BetPlay se posicionó como el producto #1 en la mente de los consumidores Antioqueños con **32,4%** en el Top Of Mind

(TOM), logrando subir 6,3 puntos porcentuales con respecto al trimestre anterior. En cuanto a las plataformas más frecuentadas ganamos 4,1 puntos porcentuales, ubicándonos en 39,8%, acortando cada vez más la diferencia con Wplay (44,4%). Todo esto como resultado de una serie de estrategias digitales como SMS, e-mail marketing y activaciones BTL en puntos de alto tráfico, logrando con esto destacar como **“la tropa BetPlay más efectiva del país”**, reconocida y ganadora de todos los concursos nacionales.

Por su parte, Megasuerte, alcanzó un **crecimiento del 315,4% en ingresos** durante el año 2021 con relación al mismo periodo en 2020, **cumpliendo el presupuesto del año en 70,5%**, porcentaje que refleja la falta de disposición de equipos activos en las salas por procesos normativos ante Coljuegos.



Servicios de Red

La unidad presentó una variación del -3,3% en el ingreso respecto al mismo periodo del año anterior, representado en un menor valor de \$1.581 millones, lo cual se da principalmente por la disminución constante de giros postales en el país y por la menor actividad de recargas de telefonía.

Categoría	2do Sem 2021	2do Sem 2020	% VAR	% PART	\$ DIF
Giros	\$19.160	\$22.412	-14,51%	41,4%	-\$3.252
Recargas de telefonía	\$10.664	\$11.242	-5,15%	23,0%	-\$579
Recaudos Empresariales	\$8.740	\$7.696	13,56%	18,9%	\$1.044
Pago subsidio	\$3.920	\$3.024	29,60%	8,5%	\$895
Seguros	\$1.760	\$1.843	-4,51%	3,8%	-\$83
Línea metro	\$1.298	\$807	60,82%	2,8%	\$491
Otros productos	\$732	\$830	-11,71%	1,6%	-\$97
Total	\$46.274	\$47.854	-3,30%	100,0%	-\$1.581

Se gestionaron nuevas alianzas estratégicas que beneficiaron el portafolio del Grupo, por el tráfico que generan hacia la red y la venta cruzada que impulsa, entre ellas, el pago de subsidios del Gobierno. Así mismo, se gestionaron para el primer semestre de 2022, la corresponsalía con el Banco Agrario, el Recaudo de la Boletería del equipo Deportivo Independiente Medellín, y la categoría de entretenimiento, para venta de pines (Netflix - Amazon, Xbox, Spotify y otros).

De otro lado, se logró la renovación de contratos clave en la operación como EPM y Metro de Medellín que generarán unos ingresos de \$26.000 millones aproximadamente durante su vigencia, a su vez esta operación apalancará los pagos de subsidios dado el flujo de caja que generan.

Para mejorar el desempeño y rentabilidad de la operación del Metro de Medellín, se negociaron con el aliado bonificaciones especiales por compensación del impacto de la pandemia en nuestra operación de Línea 1 de Buses, por \$156 millones; y con los operadores de recargas (Tigo-Conexred), comisiones adicionales por \$600 millones aproximadamente.

En Giros se masificó el nuevo core en Sitios de Venta y se continuó con la activación de campañas comerciales dirigidas al cliente externo e interno con cruce de datos de BI para mejorar los resultados en la unidad.

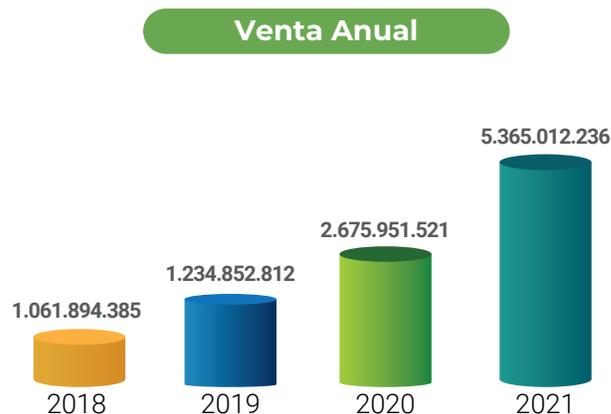
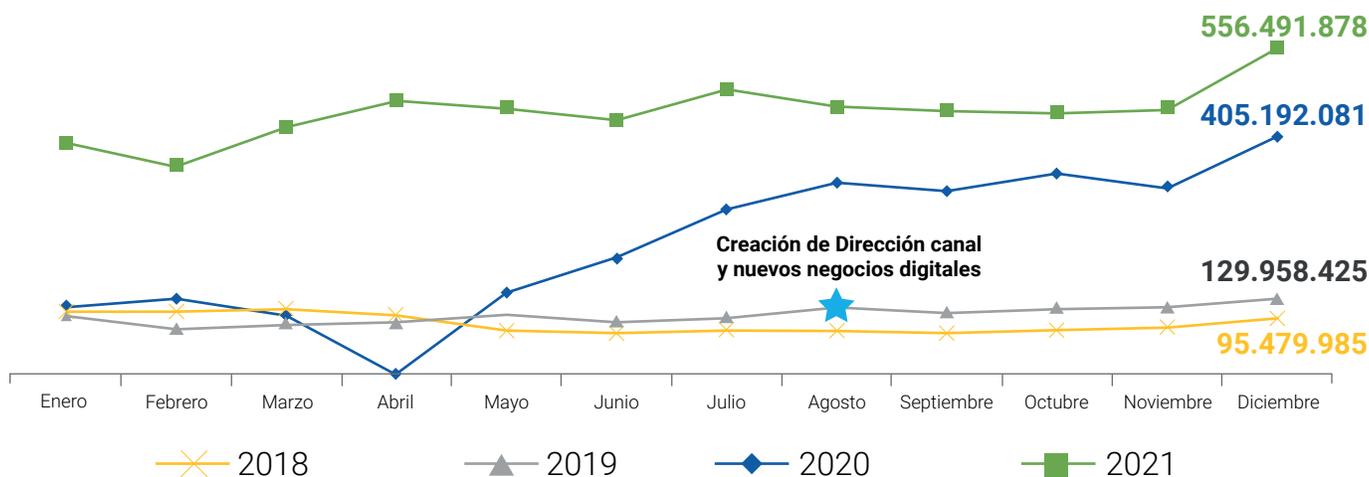
A nivel de marketing se implementó el modelo de retención y venta cruzada, logrando entre septiembre y diciembre 436.636 contactos y un recaudo de \$34.496 millones.



Canales y Nuevos Negocios digitales

El sitio web de Gana presentó un **crecimiento del 72,5% en ventas** durante el segundo semestre de 2021 con relación al mismo periodo en 2020. Se lograron 8.825 clientes nuevos en la web, de estos el 40% son clientes de la red física, logrando mejorar el mix de canales, gracias a estrategias comerciales como la entrega de bonos, que alcanzó una redención de 30.045 bonos OKI, generando un ROI de 892% y, las campañas de marketing digital que lograron un recaudo promedio del 33% de la venta mensual del canal.

Ventas JSA



■ Estrategia bonos OKI

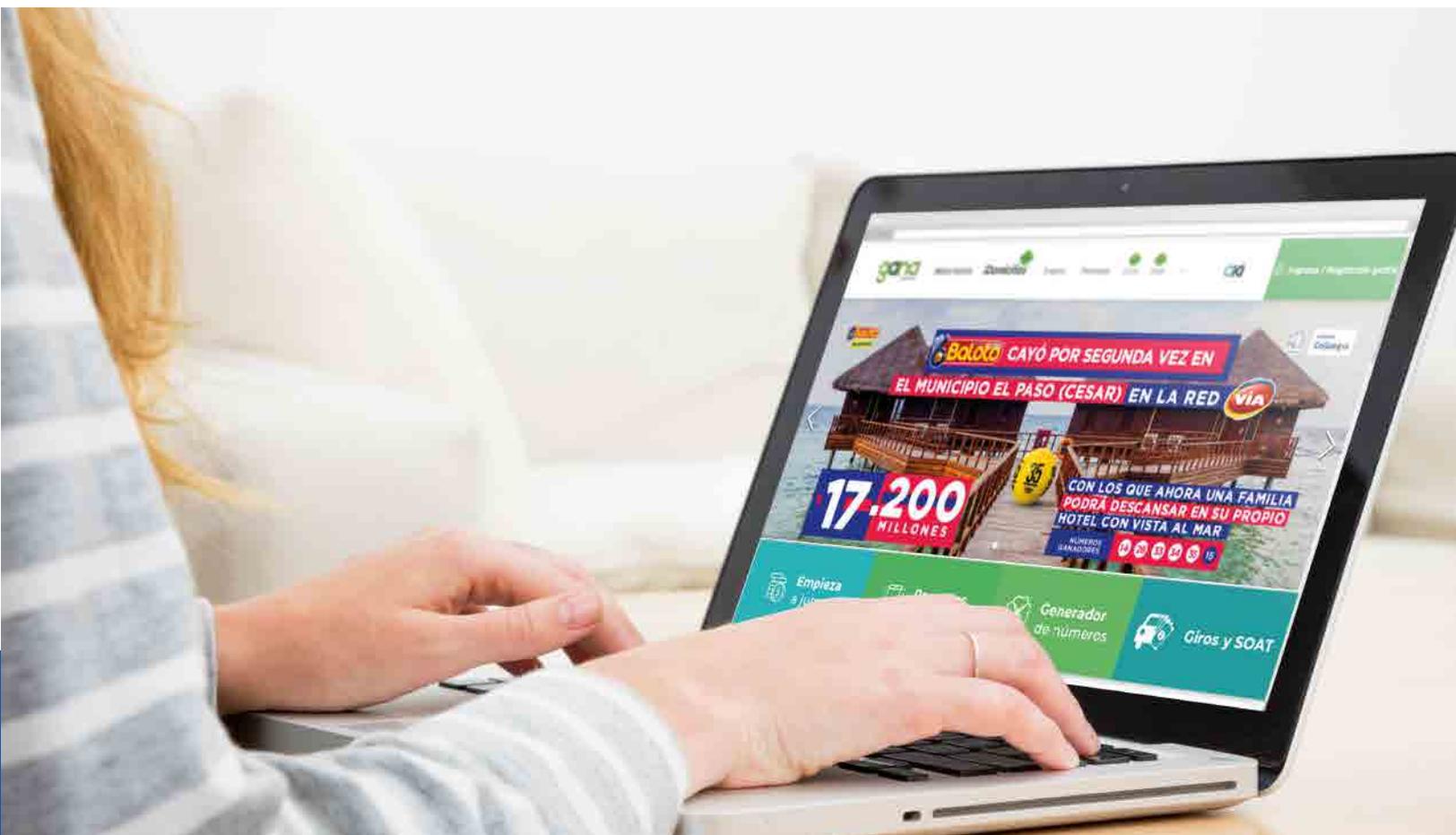
Entre julio y diciembre de 2021, **se entregaron 1.420 bonos OKI cargados de manera automática** a clientes nuevos y clientes que participaron en promociones especiales, basados en su comportamiento de compra.

Se entregaron **136.961 bonos por código**, con un porcentaje de redención del **21%**, aumentando **6 puntos** con respecto a diciembre de 2020. Los bonos entregados en esta modalidad correspondieron a entregas realizadas a segmentos del modelo RFM (Recency, Frequency, Monetary) promocionales de productos específicos y a las segmentaciones realizadas con el modelo de recomendación de upselling y crossselling y ciclo de vida del cliente. Del total de bonos entregados se identificó que más del 20% de los clientes aumentaron el valor de compra en más del 100%.

■ Rediseño sitio web Gana

Se creó el manual de voz y tono que identifica el estilo y la forma en cómo Gana y Loticolombia le hablan a su público para estar en sintonía con la personalidad e identidad de la marca, con el fin de crear una mejor experiencia para los usuarios. Igualmente, se realizó investigación con usuarios y cliente final para definir en los activos digitales de Gana y Loticolombia las características arquetípicas de los usuarios.

De igual forma, se activó con gran énfasis la estrategia de inbound marketing a través de contenidos del blog y lives en redes sociales sobre temas de interés del público y del negocio obteniendo impactos en las redes sociales de más de 35 mil personas alcanzadas, más de 13.600 reproducciones y 3 mil interacciones.



Canales de Venta

Uno de los principales retos comerciales es la formación de equipos de alto desempeño, trabajando en esquemas organizados para conseguir los objetivos marcados con la suma de las fortalezas y organización de los procesos y procedimientos.

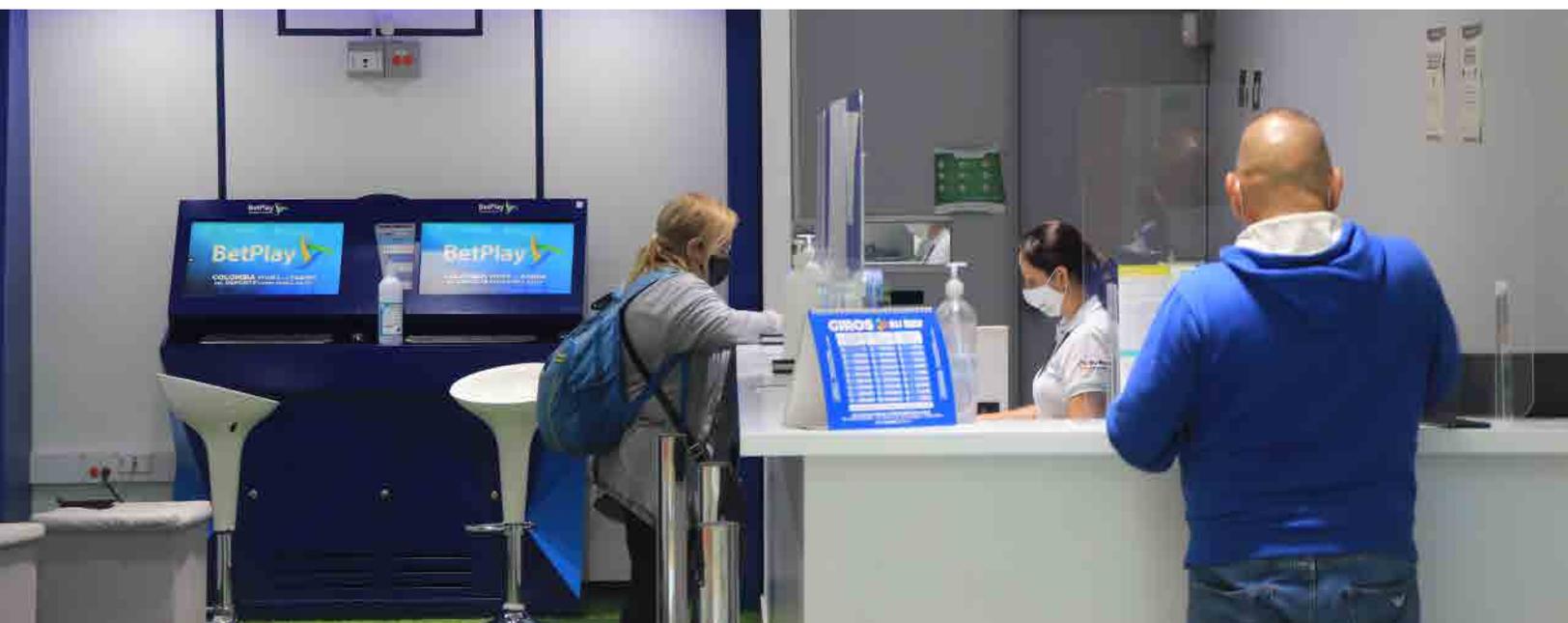
En ese sentido, se da continuidad a la iniciativa de **Red de Futuro**, desde el análisis del comportamiento de los clientes, con el propósito de transformar los canales presenciales, de manera que permitan generar una experiencia memorable en nuestros clientes, esto basado en los lineamientos estratégicos de la organización e impulsando la transformación tanto de los canales análogos como digitales, actuando acorde a las condiciones actuales del mercado.

Como pilar de este nuevo direccionamiento, se busca mejorar la experiencia de nuestra fuerza comercial y como consecuencia de ello la mejora en el servicio y la experiencia de nuestros clientes, para lo cual se requiere la renovación de nuestros sitios de venta, donde

logremos espacios cómodos para nuestras asesoras, medios de exhibición óptimos con aprovechamiento de muros e implementación de nuevos formatos que impulsen el crecimiento de las ventas a través de diseño de experiencia, modelo de servicio, visibilidad de puntos, exhibición de lotería y Raspa & Listo, entre otros.

Garantizando el correcto desempeño de los servicios y aplicaciones requeridos para la gestión de nuestro portafolio en las oficinas y apoyándonos de nuevas herramientas (hardware y software).

Finalmente, se hizo una revisión puntual de los puntos de venta, logrando así, el cierre y/o reubicación de aquellos que no generaban el margen de contribución esperado, garantizando la venta; generando una venta más eficiente, donde se aumenta el ingreso con un menor gasto de operación en la Red.

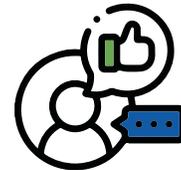


Hitos



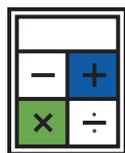
Piloto de recaudo de lotería en Urabá y en Oriente: dejó un crecimiento en venta del 110% y del 38% respectivamente.

210 asesoras impactadas con los diferentes pilotos de Nuevo Modelo de Recaudo.



Avance del 70% en la renovación de casetas para el canal Colocador Independiente y del 100% en la entrega de 2.530 chalecos.

Desde el área de Trade Marketing, se premiaron 3.299 personas de la fuerza de ventas, siendo el 53,62% personal directo (43,77% asesoras, 9,85% coordinadores, desarrolladores y auxiliares) y el 46,38% personal indirecto (19,97% Gana Comercios, 18,68% colocadores, 7,73% canal variable concesionario -CVC-).



Se ha implementado el **Día Tradicional del Chance** con incentivos especiales para los clientes y reconocimiento a los equipos de ventas, donde activamos más de 30 sitios de venta, generando una **venta total de \$1.692 millones** igualando las ventas del 20 de septiembre del 2019, un año sin pandemia.



Canal Directo

Red de ventas al cierre del Segundo Semestre 2021

Ventas por canal al cierre del segundo semestre 2021

Canal	Juegos de Suerte y Azar	Servicios de Red	Total General
Punto Fijo	217.579.218.703	1.515.803.487.987	1.733.382.706.690
Gana Servicios	36.394.358.369	540.726.130.562	577.120.488.931
Grandes Superficies	16.076.550.775	97.320.238.895	113.396.789.670
Gana Móvil	1.435.929.118	779.500.714	2.215.429.832
Línea Metro	308.408.687	33.255.825.121	33.564.233.808
Total General	271.794.465.651	2.187.885.183.279	2.459.679.648.930

Cantidad Personas por canal

Canal	Cantidad de personas
Punto Fijo	2.957
Gana Servicios	714
Línea Metro	55
Gana Móvil	45
Total General	3.771

Cantidad Puntos por canal

Canal	Cantidad
Punto Fijo	1.298
Gana Servicios	233
Grandes Superficies	108
Línea Metro	21
Gana Móvil	4
Total General	1.664



Canal Indirecto

Red de ventas al cierre del Segundo Semestre 2021

Total de aliados en el canal indirecto a diciembre 31 de 2021

Canal	Usuarios
Colocador	3.630
Gana Comercio	6.265
Red de Redes	42
Concesionario	213
Total	10.150

Ventas de Apuestas Permanentes en Canales Indirectos

Apuestas Permanentes				
Año	Meses	Colocador Independiente	Concesionario	Gana Comercio
2020	Julio	8.943.663.272	2.002.733.503	4.473.747.192
	Agosto	9.247.995.711	1.990.057.537	4.628.835.948
	Septiembre	9.894.220.969	2.194.274.673	4.602.047.412
	Octubre	10.733.262.588	2.299.829.553	4.900.911.590
	Noviembre	10.045.350.627	2.134.194.331	4.583.737.647
	Diciembre	11.932.299.331	2.640.809.181	5.259.675.619
	Total	60.796.792.498	13.261.898.778	28.448.955.408
2021	Julio	12.032.327.529	1.582.619.423	5.116.806.087
	Agosto	11.408.586.988	1.486.662.137	4.868.694.830
	Septiembre	11.316.763.528	1.615.087.861	4.828.631.411
	Octubre	12.038.717.171	1.736.727.660	5.143.348.418
	Noviembre	11.514.391.249	1.715.407.456	4.913.967.907
	Diciembre	13.864.283.338	2.166.019.695	5.772.308.567
	Total	72.175.069.803	10.302.524.232	30.643.757.220
Var. Absoluta	11.378.277.305	-2.959.374.546	2.194.801.812	
Var. %	18,72%	-22,31%	7,71%	



Ventas de los otros juegos de suerte y azar en canales indirectos

JSA				
Año	Meses	Colocador Independiente	Concesionario	Gana Comercio
2020	Julio	11.752.948.840	2.977.161.827	7.018.669.699
	Agosto	12.279.025.852	3.037.718.262	7.702.410.480
	Septiembre	13.148.665.759	3.325.540.031	7.677.062.965
	Octubre	14.304.348.190	3.481.467.541	8.471.858.268
	Noviembre	13.480.185.174	3.235.142.237	8.211.159.224
	Diciembre	15.907.782.776	4.015.324.675	9.208.519.070
	Total	80.872.956.590	20.072.354.574	48.289.679.705
2021	Julio	16.653.118.048	2.518.975.825	9.336.117.404
	Agosto	15.996.149.578	2.411.132.534	9.198.426.335
	Septiembre	16.283.891.733	2.721.510.210	10.066.217.015
	Octubre	17.249.073.464	2.858.213.465	10.912.512.703
	Noviembre	16.606.600.571	2.904.993.380	10.641.514.174
	Diciembre	19.548.119.466	3.561.194.980	11.629.719.836
	Total	102.336.952.860	16.976.020.394	61.784.507.468
Var. Absoluta	21.463.996.270	-3.096.334.180	2.194.801.812	
Var. %	26,54%	-15,43%	27,95%	

Ventas de Servicios de Red en canales indirectos

Servicios de Red				
Año	Meses	Colocador Independiente	Concesionario	Gana Comercio
2020	Julio	4.178.018.850	17.151.467.071	48.028.465.652
	Agosto	4.538.357.306	17.739.783.536	51.567.340.759
	Septiembre	4.527.598.364	17.510.063.450	50.464.170.539
	Octubre	4.677.363.677	17.677.391.101	52.246.398.304
	Noviembre	4.462.729.434	16.203.894.399	50.644.650.622
	Diciembre	4.947.242.120	19.560.393.905	56.752.592.795
	Total	27.331.309.751	105.842.993.462	309.703.618.671
2021	Julio	7.858.654.331	12.822.900.066	51.753.008.559
	Agosto	7.624.811.010	12.179.120.525	51.000.429.566
	Septiembre	7.432.621.803	13.658.405.578	50.309.782.543
	Octubre	7.452.545.221	13.238.500.542	49.999.939.184
	Noviembre	7.286.507.330	13.238.500.542	49.999.939.184
	Diciembre	8.152.154.435	15.719.034.611	52.835.843.182
	Total	45.807.294.130	-24.443.913.812	304.739.711.534
Var. Absoluta	18.475.984.379	-24.443.913.812	-4.963.907.137	
Var. %	67,60%	-23,09%	-1,60%	



Nuestros clientes y la marca

Desde Marketing se desarrollaron estrategias enfocadas en los clientes, la data y la integración de los canales de venta para el cumplimiento de los retos comerciales y el fortalecimiento de nuestro portafolio para nuestros diferentes públicos.

La dinámica de promociones para el canal digital ha movilizó las ventas a través de la web con el promocional “Viajando con Gana”, logrando ventas por \$448 millones en noviembre y diciembre de 2021.

Además, se realizó el Webinar “Apasionados por el Servicio” con el señor Facundo de Salterain impactando a 3.014 colaboradores; con el promocional “Tus Datos por Millones” se logró atraer a 240.916 nuevos clientes; y, con el modelo de retención y venta cruzada, de los 2.143.184 de contactos, 595.419 compraron con un valor de recaudo de \$45.892 millones, obteniendo un ingreso del \$18.744 millones.

Visitamos más de 25 municipios, 6 subregiones y 105 sitios de venta con actividades de BTL. En noviembre y diciembre de 2021 se activaron 390 sitios en el Área Metropolitana, de los cuales el 69% crecieron en promedio el 21% en ventas de Súper Chance comparándolos con el mes anterior.

En Marketing digital se han venido identificando necesidades, perfiles de clientes, gustos, sueños y personalidades, con resultado de las diferentes publicaciones que propician la conversación con las audiencias, estos insights nos han permitido generar contenidos acordes a nuestros clientes y a su lenguaje, aumentando el alcance y acercando las marcas principalmente en juegos, donde aprovechamos las premiaciones y la comunicación de ganadores.



Adicionalmente, se crearon campañas de pauta digital dirigidas a quienes dejan el carrito de compras sin finalizar y campañas de inbound marketing.

El engagement de la marca es bueno, en Instagram (13,31) y en Facebook (28,4). Conservamos una imagen positiva frente a los usuarios y los comentarios negativos han disminuido, se han integrado además las estrategias de email marketing y SMS, impactando una data digital depurada y de mejor calidad.

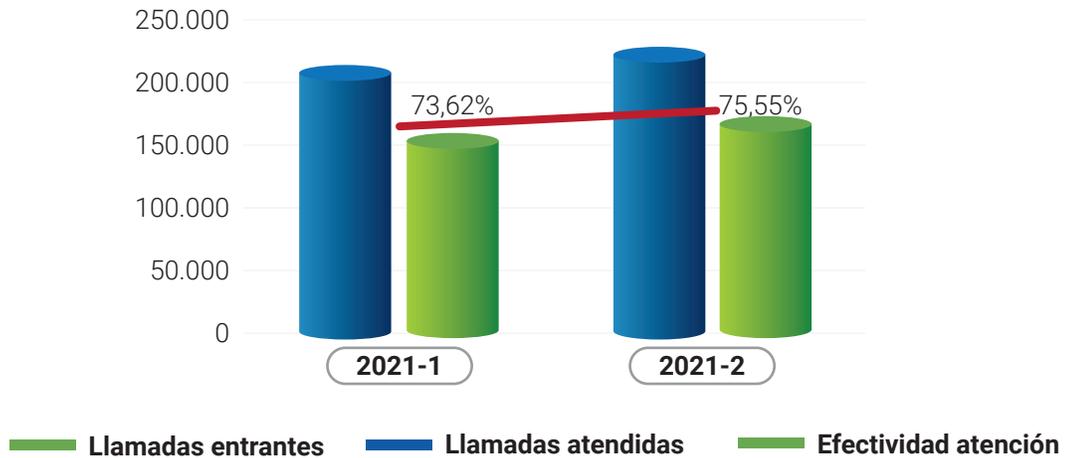
Finalmente, a nivel del Free Press se cerró en un total de \$430 millones, lo que permite al Grupo Réditos y a Gana estar vigentes en la comunicación diaria y aprovechar esta exposición permanente para el logro de los retos comerciales y el posicionamiento reputacional de nuestras marcas.

En línea con la transformación que se viene dando al interior de la organización, el Contact Center presentó durante el segundo semestre un cambio trascendental con miras a la digitalización y automatización de sus procesos, teniendo como objetivo final la mejora en la experiencia de clientes, a través de la implementación y puesta en marcha de la operación bajo la plataforma Wolkvox, con nuevas funcionalidades y toda una experiencia omnicanal. Es así como se lograron implementar diferentes gestiones automáticas, alcanzando en el semestre un total de 58.162 interacciones sin necesidad de transferencia a agentes, equivalentes al 20,2% del total de interacciones en el Contact Center; por otra parte, pese al incremento del 2% en el número de casos registrados en el segundo semestre, se logró la reducción del tiempo promedio de resolución y respuesta en poco más de 16 horas:

Automatización / Autogestión	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Consulta de Colombia Mayor				174	425	838	1.437
Consulta Ingreso Solidario						406	406
Consulta devolución de IVA				57		298	355
Whatsapp SAC - preguntas frecuentes						1.194	1.194
Web Chat SAC - preguntas frecuentes	18.811	7.147	6.501	5.467	6.305	6.973	51.204
Esport - preguntas frecuentes			15	239	6	9	269
Las instantáneas - preguntas frecuentes						16	16
Consulta AVAI adulto mayor vía Whatsapp						275	275
Credintegral				345	1.254	351	1.950
Validación de motivos de calificación de encuestas						1.056	1.056
Total	18.811	7.147	6.516	6.282	7.990	11.416	58.162



Evolución Efectividad de atención



Con respecto a la percepción de clientes se realizó modificación de la encuesta telefónica y su escala de calificación, con el fin de ser más claros y objetivos en la medición, evidenciando detrimento en la satisfacción al pasar del 93,7% al 90,7%. Con la ayuda de la plataforma Wolkvox se creó el asistente virtual para contactar a los

clientes y usuarios con bajas calificaciones y ahondar en los motivos de insatisfacción, permitiendo así establecer los planes de mejora, donde buscamos al final tener una percepción muy clara de nuestros clientes para entregar así las soluciones más adecuadas.



Nuestra Gestión Digital y de Innovación

Transformación y evolución del negocio

Un factor de éxito de las organizaciones en el contexto global que se vive actualmente es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo de la adaptación a la transformación. De esta manera, Grupo Réditos debe transformarse para enfrentar entornos desafiantes donde los clientes demandan nuevas formas de satisfacer sus expectativas y necesidades, impulsándonos hacia proyectos de transformación del negocio.

El 2021 fue un año de grandes retos los cuales nos llevaron a enfocar nuestros esfuerzos y enmarcar la estrategia de

transformación organizacional en nuestra vocación por la pasión por el cliente; para ello nos apalancamos en el uso de las nuevas tecnologías, la transformación digital y sus tendencias, la gestión de la cultura, los procesos y las personas como actores claves, con el fin de habilitar capacidades internas y externas para romper con el statu quo y modificar las reglas del juego.

Convencidos de la necesidad de transformarnos, generamos grandes impactos desde 3 ejes estratégicos para este periodo en gestión:

1 Evolución desde **la analítica**

En un mercado cada vez más globalizado, apostar a la data como activo estratégico se convierte en una ventaja competitiva clave para el negocio. En tal sentido, estamos evolucionando hacia un ecosistema de herramientas y tecnologías analíticas que permitan habilitar inductores de venta dirigida con modelos analíticos descriptivos y predictivos, para tomar decisiones en tiempo real y fortalecer el conocimiento sobre el negocio.

El principal objetivo de toda esta evolución será entonces generar impactos positivos en las ventas físicas y análogas, en pro de un mejoramiento en el servicio al cliente, el incremento de la productividad en los procesos comerciales y operativos, así como la capacidad de innovación en productos, servicios y soluciones.





Para lograr lo anterior, se dieron pasos contundentes en la evolución de técnicas analíticas en cuanto a arquitectura y flexibilidad, que fueron articuladas con un ejercicio consciente de priorización y selección de targets estratégicos, sentando las bases para ese camino evolutivo hacia la democratización y generación de ventas desde el conocimiento de nuestros clientes.

2 Habilitamos nuevos activos transformadores

En Grupo Réditos logramos implementar planes de transformación exitosos, capaces de generar cambios en la forma en que operamos en nuestra cultura organizacional, en la estructura y en el modelo de negocio, de esta forma nos estamos convirtiendo en una organización más flexible y ágil, lo que permite enfrentar con éxito los retos y cambios que se presentan en el mercado, atendiendo así las necesidades de nuestros clientes y usuarios.

En este contexto, es importante ser conscientes del reto de materializar **la transformación**, pues en el marco de la era digital empleamos múltiples herramientas digitales en nuestra cotidianidad, incluso en cómo nos relacionamos con nuestro entorno. Por este motivo, la organización activó su modelo de negocio **Phygital**, con la

entrada en producción de “OKI Financiero”, a través del cual se monetiza la intermediación de las transacciones, entre las empresas, los comercios y los clientes, ofreciendo una solución que conecta el ecosistema de nómina, pagos, recaudos, recargas y créditos.

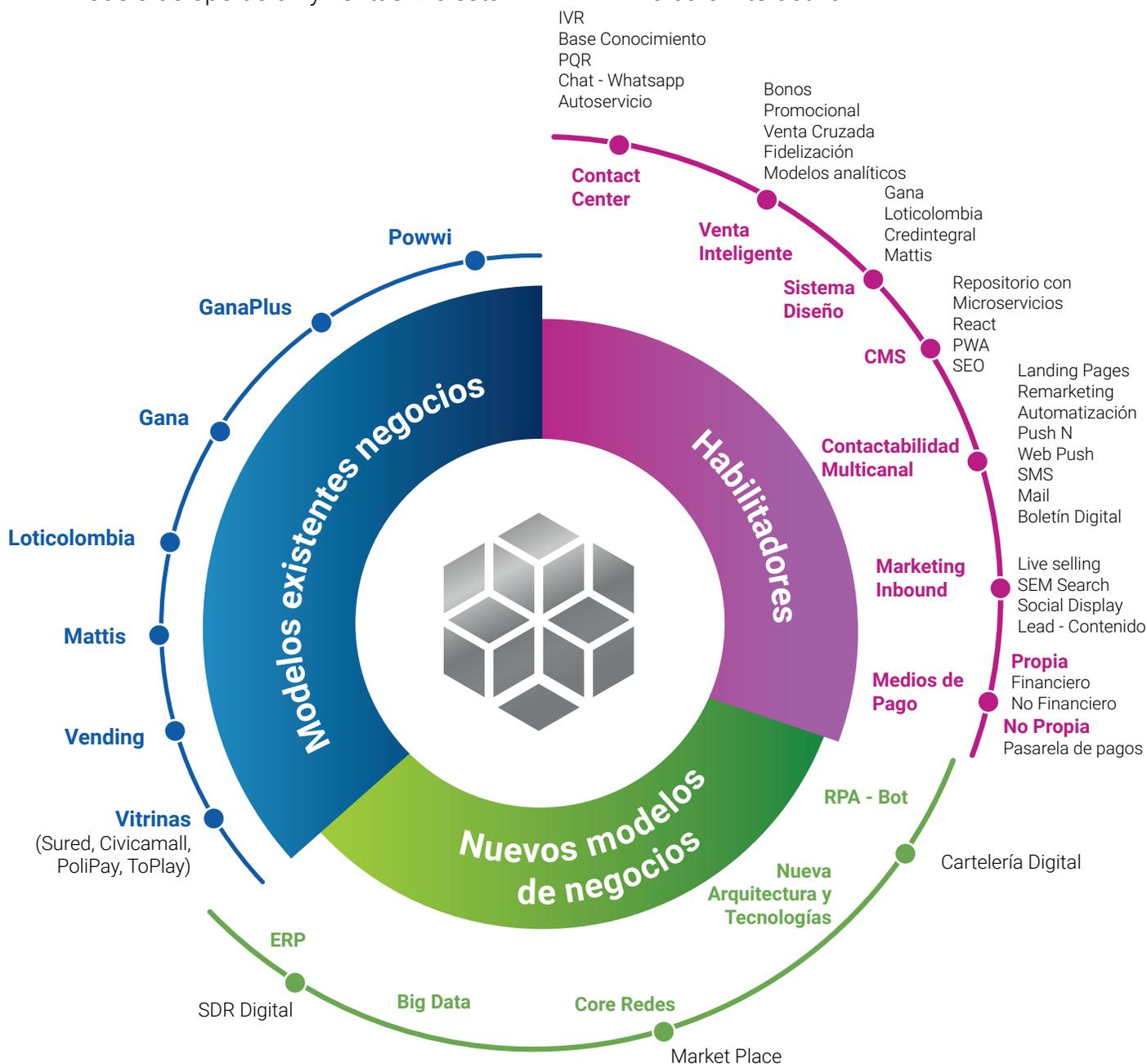
Para esto, utilizamos las capacidades de la Red y nos apalancamos mediante alianzas estratégicas con comercios, pasarelas de pagos, empresas con nómina, y habilitadores como la SEDPE (Sociedad especializada de depósitos y pagos electrónicos) Powwi, por medio de una cuenta de depósito electrónico que puede ser de uso físico y/o digital; concretando con esto una estrategia dirigida a la recuperación del negocio de Servicios de Red en Giros y Pagos en la primera fase de activación.



Con el reto de transformarnos bajo una visión holística del cambio, reconociendo la realidad de nuestros clientes, estamos evolucionando la visión de la tecnología, es por eso por lo que se habilitó **Ganaplus**, aplicativo con el cual se busca ampliar la red comercial indirecta a través de software y no con hardware como se hacía tradicionalmente, logrando eficiencias en el modelo de operación y ventas. De esta

manera, creamos un nuevo mecanismo de distribución del portafolio hacia nuestra red de comercios aliados.

Adicionalmente, nos enfocamos en transformar la experiencia de los clientes en un entorno digital, resultando en soluciones como: rediseño de los activos digitales, evolución de aplicaciones y gestión de redes, lo que permite una experiencia digital fluida e interactiva.



3 Convergencia tecnológica

Las organizaciones están experimentando un cambio en la manera que operan debido a la importancia de la tecnología, esta ha cambiado la forma en que las personas consumen productos y servicios, y como organización estamos buscando nuevas formas para satisfacer esas necesidades. En tal sentido, la tecnología es un habilitador y se ha convertido en un factor crítico de éxito para el modelo estratégico del Grupo Réditos.

De esta manera, apalancados en la tecnología, hemos propendido por la automatización inteligente de procesos que, durante el segundo semestre de 2021, se consolidó como una apuesta para incrementar la eficiencia, mejorar ingresos, apalancar la productividad y optimizar

actividades críticas que toman una alta inversión de tiempo y recursos.

Así mismo, logramos finalizar el despliegue de nuevas soluciones tecnológicas de vanguardia que permiten brindar al Grupo Réditos una mayor seguridad y protección de la información.

La tecnología evoluciona a pasos agigantados, por lo que estamos convencidos en la necesidad de adaptarnos tan rápido como el entorno lo demanda, realizando las apuestas correctas enfocadas en los clientes y permitiéndonos aplicar soluciones innovadoras a los retos actuales y futuros que nos hagan fuertes competidores de vanguardia en el sector.

Nuestra mirada al futuro

Si bien se están dando pasos firmes hacia la transformación, todos estos logros muestran la dedicación y el compromiso que se tienen como organización, entendiendo que aún hay desafíos y oportunidades para mejorar los procesos, aumentar la eficiencia y reducir los costos, las cuales podremos materializar de la mano de la transformación digital y tecnológica.

El compromiso es continuar fortaleciendo el Grupo Empresarial para que sea cada vez más competitivo y ofrezca soluciones integrales a los clientes; con una visión de

futuro y siendo conscientes de la relevancia que tienen factores como: la analítica, los cambios tecnológicos como habilitadores de negocio, el ecosistema phygital y la apuesta por seguirnos transformando, enfocados en contribuir a materializar mayores oportunidades y aportar al desarrollo de la organización, habilitando la evolución de los negocios actuales e incorporando y atendiendo de manera pertinente las oportunidades que se presenten en el futuro.



Hitos relevantes

Se gestionaron más de 30 proyectos generando impactos positivos en las ventas soportados en la analítica e impactos en la eficiencia en la gestión del negocio, entre ellos se destacan:

- ◆ A/B Testing
- ◆ Automatización Trade Marketing
- ◆ Boletín Digital de Resultados
- ◆ Canal Digital Variable (App SuRed)
- ◆ Cartelería Digital
- ◆ Cliente Inteligente
- ◆ Cobranding
- ◆ Comunicación Inteligente
- ◆ Desafío contra la Ilegalidad
- ◆ Desafío SUNN - Optimización CIC
- ◆ E-comprobantes
- ◆ E-Sport
- ◆ Experiencia interactiva en Juegos
- ◆ Formato Especializado de Juegos
- ◆ Market Place de Juegos
- ◆ Nuevo Modelo de Recaudo
- ◆ OKI 2
- ◆ Portal de Entretenimiento
- ◆ Posicionamiento de Grupo Réditos
- ◆ Promocionales
- ◆ Publicidad en Monitor Espejo
- ◆ Servicios de Red Digital - Fase 1
- ◆ SMS Enriquecidos
- ◆ Soluciones MET
- ◆ Vending Machine
- ◆ Venta Inmobiliaria Naranja
- ◆ Vitrinas Phygital
- ◆ Wifi Marketing
- ◆ Premios Instantáneos (Raspa & Listo)
- ◆ Rediseños activos digitales
- ◆ Módulo de venta inteligente
- ◆ Transformación digital
- ◆ Contact Center

Automatización del agendamiento de campañas promocionales de más de 1.500 clústeres por semana.

Homologación de herramienta de visualización corporativa, migrando el 100% de los tableros a Power BI, lo que permite tomar decisiones en línea y tiempo real.

Entrega de la aplicación OKI by Powwi para persona natural y Portal empresas marca blanca para comercialización a Pymes

Automatización del proceso de dispersión de nómina.

Implementación de Arquitectura propia de BigData en Cloud.

59% de los proyectos fueron desarrollados con procesos comerciales apuntando a generar mayores ventas, de esta manera se lograron modelos como:

- ◆ Ciclo de vida del cliente digital: herramienta que permite segmentar los clientes digitales de acuerdo con el ciclo comercial en el cual se encuentran y definir acciones diferenciadas por ciclo.
- ◆ Termómetro: herramienta que calcula de forma automática los presupuestos de ventas a nivel detallado, permitiendo realizar un seguimiento al cumplimiento presupuestal por vendedor, sitio venta, producto, zona, canal, oficina, entre otros.
- ◆ Alertamiento a ganadores de premios: herramienta que identifica clientes ganadores de premios que no han sido cobrados, para enviarles SMS recordándoles que pueden reclamar dicho premio.

El modelo analítico de Customer Intelligence, permitió la movilización de más de 60.300 clientes a la compra de nuevos productos del portafolio y la recuperación de más de 1.800 millones en Ingresos de Chance.

Entrega de la aplicación OKI by Powwi para persona natural y el Portal empresas marca blanca para comercialización de Pymes.

Inclusión financiera de más de 120 de nuestras asesoras comerciales logrando dispersar aproximadamente 150 millones de pesos en nómina a través de la App OKI.

Inclusión financiera de más de 120 de nuestras asesoras comerciales logrando dispersar aproximadamente \$150 millones en nómina a través de la App OKI.



Piloto con asesoras comerciales para pruebas de Cash in y Cash out, la aplicación OKI by Powwi se encuentra disponible en PlayStore.

Se impactaron más de 270 personas con metodologías de trabajo ágil para hacer posibles los resultados logrados.

Se conceptualizaron 3 iniciativas de innovación que apuntan a la generación de ingresos futuros: Market Place de Juegos, Soluciones MET y SDR Digital.

Se habilitaron modelos de venta soportada en analítica, lo que representó impactos positivos en las ventas.

Habilitación de una nueva solución de Contactabilidad y experiencia de cliente, con lo cual transformamos integralmente nuestro canal de Contact Center.

Se realizó la estabilización de la arquitectura tecnológica actual ajustada a las necesidades del negocio.

Se desarrollaron 2 RPA, 10 RDA y 3 procesos fueron migrados a BPMS. Estas automatizaciones generaron beneficios de más de \$65 millones y se espera que, para 2022 generen \$0,5 de retorno por cada peso invertido en automatización.

Nuevos lineamientos normativos que dan directrices de ciberseguridad sobre: uso de portales financieros en la Tesorería, uso y manejo de información confidencial del Grupo Réditos, borrado seguro de datos, gestión de riesgos de ciberseguridad y cifrado de datos.



Entrega APK Ganaplus con nuevas funcionalidades liberadas. Todos los productos están activos excepto los que requieren biometría o lector de tarjeta.

Incorporación del agilismo como una práctica cotidiana en nuestro día a día.

Se desarrolló un nuevo modelo de negocio con formato compartido con la marca Tostao, que en 2 meses de operación ha generado aproximadamente \$232 millones en ventas.

Transformación de más de 10 activos digitales del Grupo Empresarial.

Intervención al proceso tecnológico para definir una mesa de servicios que articule el modelo de servicio y soporte técnico con el propósito de dar respuesta al Nivel 1 de atención desde el proceso del negocio, soportando en aliados tecnológicos el nivel 2 y superiores.

Cierre exitoso a nivel tecnológico del contrato 073 y activación del nuevo contrato 032 de apuestas permanentes.

Activación del Centro de Excelencia de Automatización encargado de priorizar las automatizaciones a ejecutar según su impacto o valor del negocio.

Se impartieron dos talleres de Ciberseguridad para la Alta Gerencia, un taller para el equipo de directores y un webinar de Ingeniería Social abierto a todos los colaboradores.



Nuestra Gestión de Asegurabilidad

Como parte de nuestro compromiso con la asegurabilidad del negocio, se ha fortalecido la cultura de los “autos”: autocontrol, autorregulación y autogestión, que permiten la mitigación de los riesgos y el cumplimiento de los objetivos

estratégicos en el Grupo. Así mismo, se posibilita desarrollar nuestras labores desde la planeación definida, mejorando el clima organizacional con mayor cooperación y articulación entre los colaboradores.

Autos – Sistema de Control Interno



Además de la incorporación de los “autos”, a través de la evaluación y seguimiento de controles que nos llevan a un ambiente más seguro, la implementación del Sistema de Control Interno nos ha permitido ser más conscientes de los riesgos y anticiparnos a posibles situaciones indeseadas.

Ante esto, y dado el panorama de incertidumbre por la COVID-19, el Grupo fortaleció su modelo de resiliencia como

complemento al Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio, contemplando la medición y monitoreo de situaciones específicas como las emergencias por inundaciones en varios municipios del departamento, las alteraciones del orden público, el impacto de la pandemia y la observación de la dinámica electoral, al mismo tiempo que se lleva a cabo el seguimiento periódico del entorno empresarial.



Adicionalmente, la evolución de la metodología de valoración de riesgos se articuló con el Sistema de Control Interno de la Organización, promoviendo la inclusión de nuevos elementos que permiten prevenir el riesgo de fraude, de información y considerando en especial los impactos negativos derivados de la COVID-19, así como otros cambios significativos del entorno.

Es así como durante el segundo semestre de 2021 se avanzó en la adopción y consolidación a través de 300 talleres, en los cuales se valoró el 100% de los riesgos de los

procesos, de las iniciativas y proyectos estratégicos, gestionando así cerca de 470 riesgos. El desarrollo de esas sesiones permitió formar y sensibilizar a 70 líderes y a través de la inducción corporativa, se formaron alrededor de 240 colaboradores en gestión de riesgos y continuidad de negocio, en pro de lograr que toda la Compañía, adopte los principios de los “autos”.

De otra parte, las actividades de monitoreo y asegurabilidad de la operación derivaron en hitos tales como:

Monitoreo transaccional:



Asegurabilidad transaccional:



Se continúa el fortalecimiento de los procesos en procura del aseguramiento de los recursos y mayor alcance de los controles

a través de automatizaciones, con foco en la disminución del riesgo de pérdidas para la Organización.



Nos seguimos transformando

Manteniendo la línea de transformación y optimización de la Compañía, implementamos una herramienta de mejoramiento empresarial para la intervención inteligente de los procesos, la cual permite hacer una inmersión completa en el área, partiendo de un diagnóstico que

posibilita proponer nuevos modelos de operación y/o adecuación de los actuales; incluyendo, la revisión de la estructura con relación a los roles, responsabilidades y capacidades, con un enfoque en la eficiencia operativa.

Modelo de intervención de procesos para el Grupo

Monitoreo y control

Se realiza seguimiento a la mejora planteada a fin de verificar si se está cumpliendo según lo definido e implementado.

Implementación

Se propone un modelo de operación y acciones a ejecutar, para materializar las oportunidades de mejora.

Propuesta de Solución

Se define el modelo de operación y alcance para dar respuesta a las exigencias del proceso de acuerdo con los problemas, deficiencias o necesidades.

Diagnóstico

Se analiza el estado actual del proceso para identificar oportunidades de mejora.

Descubrimiento y entendimiento

Se revisa y se hace seguimiento del estado actual del proceso, permitiendo realizar un análisis de la información para su diagnóstico



Para el segundo semestre de 2021, se realizaron intervenciones a diferentes procesos tanto del front como del back, como: Juegos, Servicios de Red, Comercial,

Marketing, Experiencia con el Cliente, Tecnología y Control de Operaciones, algunas de ellas con continuidad durante 2022.





Nuestra Gestión del Talento Humano

Para el Grupo Réditos cada colaborador es fundamental en el camino de la transformación y se convierte en un propósito lograr movilizar el talento para alcanzar los objetivos estratégicos, como personas y profesionales, contribuyendo así al desarrollo social.

Las grandes transformaciones ocurren a nivel individual con mente abierta para hacer posi-

ble lo imposible, con corazón abierto para tener una visión con intención y con voluntad abierta para generar cambios en el quehacer. Así, desde la individualidad se acompaña el desarrollo del talento como una experiencia mágica.

Durante el segundo semestre se realizó acompañamiento a colaboradores, así:



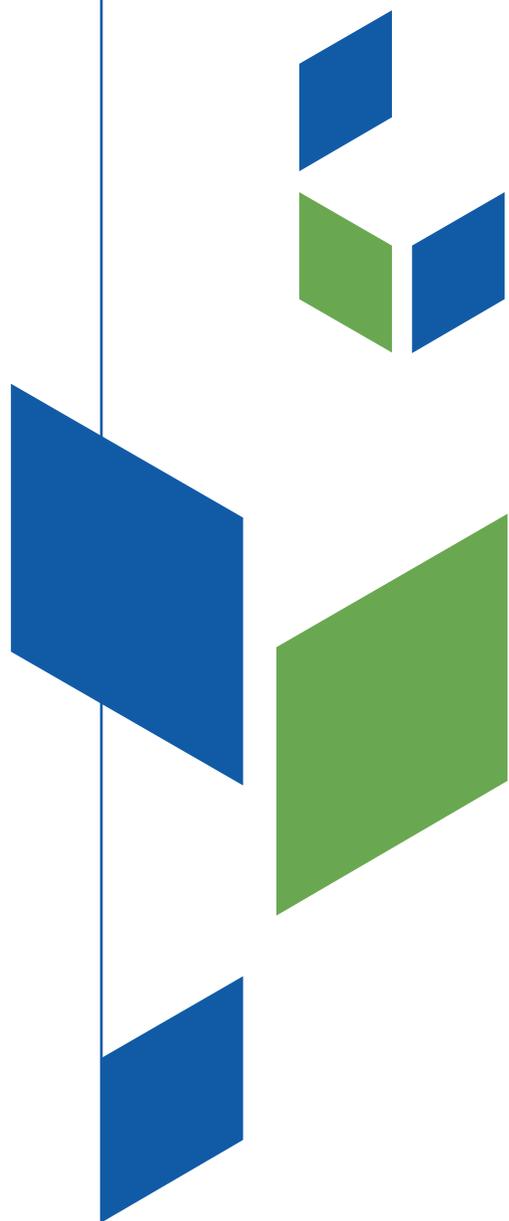


De otro lado, a través de Comfenalco en alianza con la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, ACNUR, Cuso International, Gobierno de Canadá, Fundación

ANDI y Pacto de Productividad, fuimos Postulados **a los Premios Inclusión 2021 obteniendo el segundo lugar en la categoría: Inclusión Laboral con Enfoque de Género.**



Nuestras **Filiales**



Grupo
Réditos





Negocio Crediticio

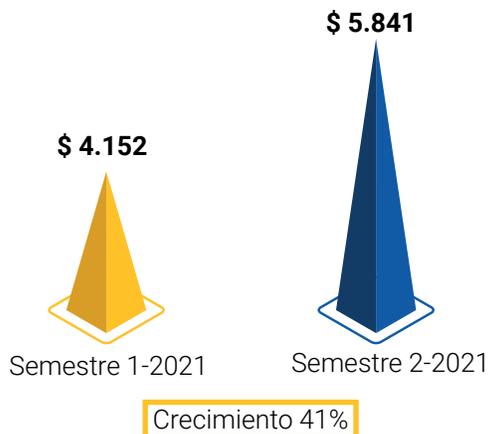


Durante el segundo semestre se presentaron incrementos superiores al 30% en la cartera y clientes, generando mayores

ingresos cada mes, mejorando los resultados y rendimientos de la filial, donde se alcanzaron más de \$1.000 millones al mes.

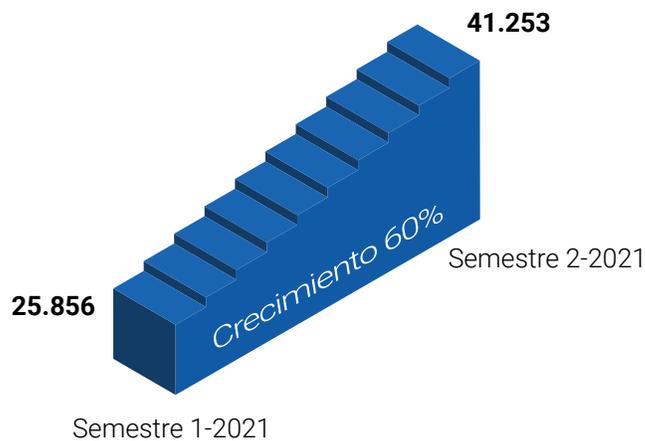
Resultados Segundo Semestre 2021

Ingresos (Millones COP)



Utilidad neta: 770 Millones COP

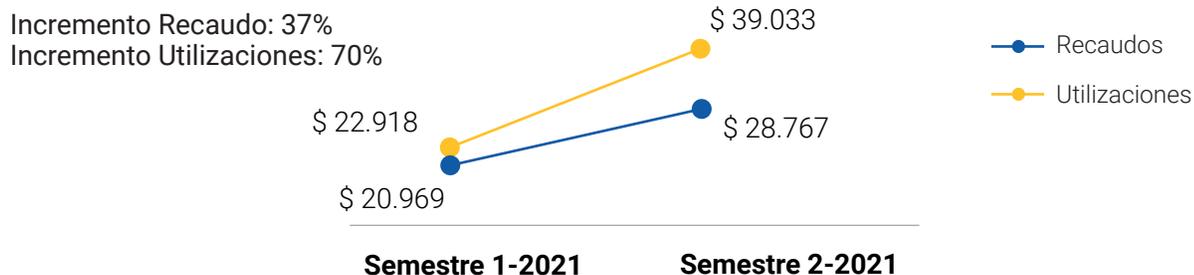
Cartera total (Millones COP)



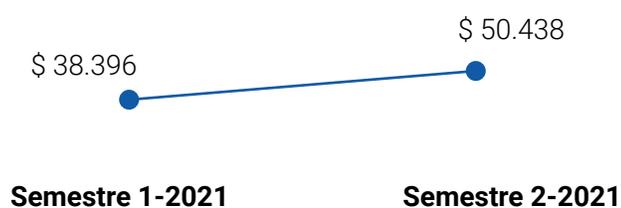
Indicador capital vencido a diciembre 2021: 4.72%



Recaudos y Utilizaciones (Millones COP)



Cantidad clientes



Incremento de clientes en un **31%**
con una **usabilidad de 79,53%**

Proyectos y Mejoras en procesos

Whatsapp Bussines BOT

Estado: En implementación

Créditos con Garantía

Estado: Producción desde julio 2021

Línea digital de crédito

Estado: Piloto

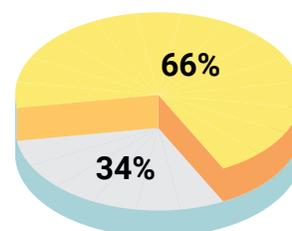
Desembolsos a diciembre 2021

Comercios Aliados

Desembolsos: 1.369
Valor: \$2.349 MM

Compras: 1.135
Valor: \$1.654 MM

■ Con Garantía
■ Sin Garantía



Calificación interna para segmentación
de clientes en estrategia de cobranza: **A+, A, B, C, D, E**





Estación Berrio Sur - Diseño

Negocio Inmobiliario



En el segundo semestre del 2021 el Metro de Medellín adjudicó el contrato de concesión de espacios a Mattis Inmobiliaria, en el cual se entregaron más de 380 m² de espacios disponibles para colocar en arriendos, de los cuales, se diseñaron y comenzaron en producción más de 115 módulos comerciales para vending, cajeros y locales comerciales en 16 estaciones del sistema, las cuales cuentan con un canon proyectado de más de \$100 millones.

Este contrato trajo consigo la administración de los inmuebles vacantes

del sistema Metro, un promedio de 90 locales comerciales, de los cuales se ha rentado el 30% con ingresos en canon de \$30 millones y un proyectado de \$70 millones al mes.

Lo anterior convierte a la compañía en la inmobiliaria oficial para la administración de espacios del Metro de Medellín, generando negociaciones con clientes como Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda, Servibanca, empresas de vending y nuevos clientes, lo que genera un reconocimiento importante de la marca en el mercado inmobiliario de cara a su décimo aniversario.





Nuestra gestión inmobiliaria

El sector inmobiliario presentó un comportamiento positivo en el segundo semestre del 2021, reactivación que se vio apalancada por diferentes aspectos, incluyendo los subsidios de vivienda tanto VIS como no VIS.

Lo anterior sumado a las estrategias comerciales, las alianzas con diferentes constructoras, con la revista Informe Inmobiliario y con los Brókers, permitió a Mattis Inmobiliaria lograr un cumplimiento superior a la meta proyectada, generando ventas históricas por \$ 15.357 millones, con un ingreso de \$ 245 millones, que equivale a un cumplimiento del 123,44% de la meta.

De igual modo, la estrategia para la renta de inmuebles, el perfilamiento de clientes, la generación permanente de contenido y la gestión de la data como activo estratégico, en conjunto con las demás acciones efectuadas durante el segundo semestre de 2021, arrojaron como resultado un ingreso por concepto de arrendamientos de \$ 738 millones, que corresponde a un cumplimiento presupuestal del 100,13%.

Por otro lado, la línea de mantenimientos alcanzó un promedio del 110,75%, que equivale a \$581 millones.

Otras acciones:

1

Recuperación de servicios públicos: en el año 2021 se recuperaron, **\$84 millones** por conceptos de desviaciones significativas, cobros errados, contrabandos y malas prácticas en los consumos. Lo anterior debido a la automatización de los procesos y el trabajo en conjunto con las empresas prestadoras del servicio.

2

El ingreso total del segundo semestre fue de **\$2.504 millones**, para un total general en el año de **\$4.132 millones**, con un crecimiento del **3,87%**, frente a la meta proyectada y un crecimiento del 39% en comparación con el año 2020.





Negocio de Logística y Distribución de Loterías



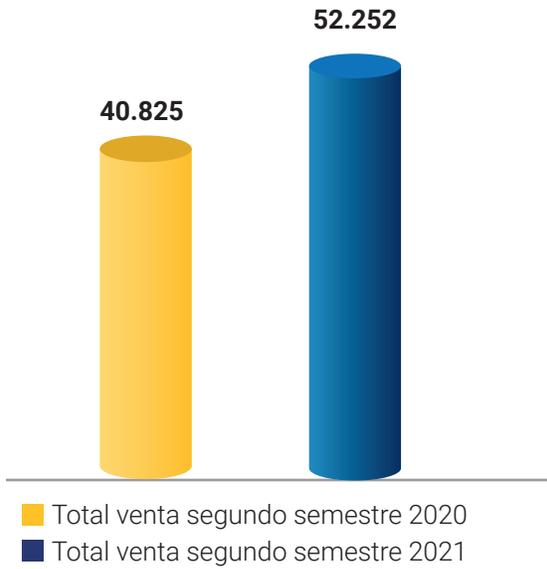
Loticolombia representa el 64,2% de los vendedores tradicionales de lotería en Antioquia, cerrando el 2021 con un total de 1.098 loteros, 835 en Antioquia y 263 en el Valle del Cauca, Huila y Cauca.

Además, pasamos de generar una venta en el 2020 de \$40.825 millones a \$52.252 millones para el año 2021, lo que representa un incremento de \$11.427 millones, equivalentes a un 27,9% de crecimiento. Así mismo, se tiene una variación positiva en los ingresos, pasando de \$1.996 millones a \$2.533 millones, lo que representa un aumento del 26,9%.

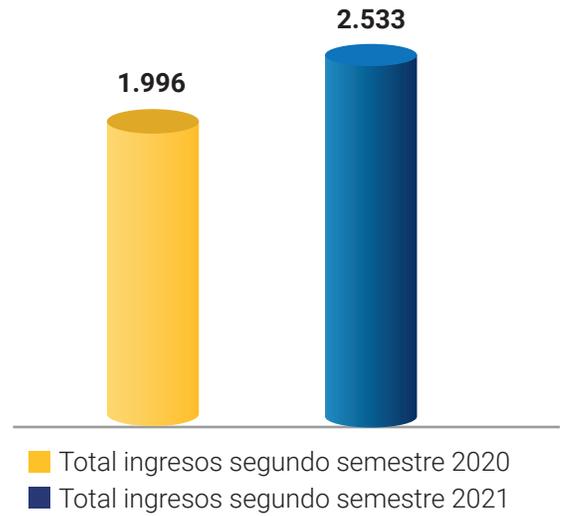
La distribución de la lotería física a la red de Gana ha permitido realizar una venta de \$14.892 millones, comparado con el segundo semestre del año 2020 donde se vendieron \$10.061 millones, generando un crecimiento del 48%; lo que representa \$4.831 millones más.



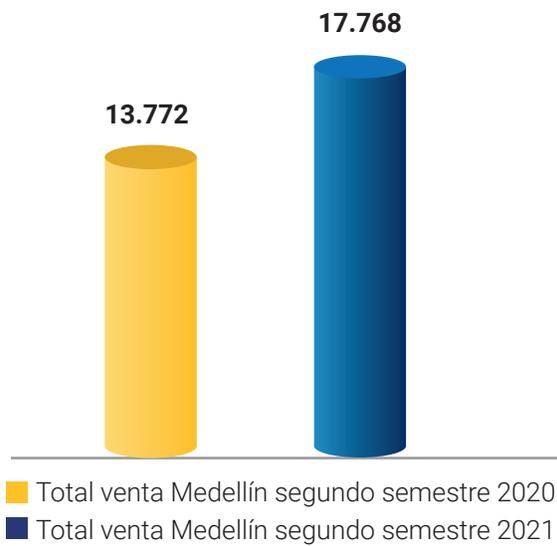
Comparativo ventas



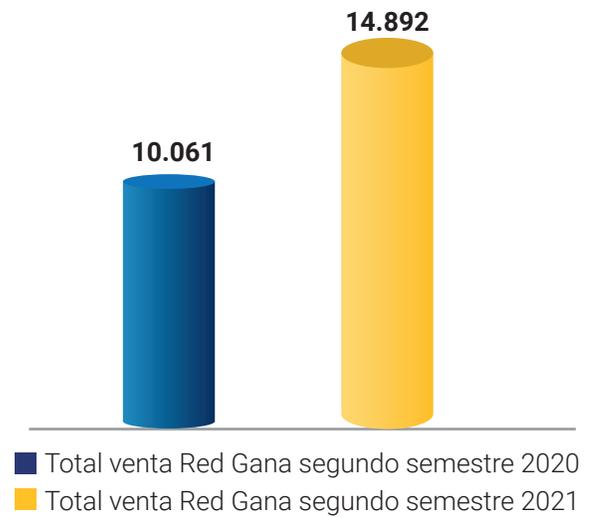
Comparativo ingresos



Venta Lotería de Medellín

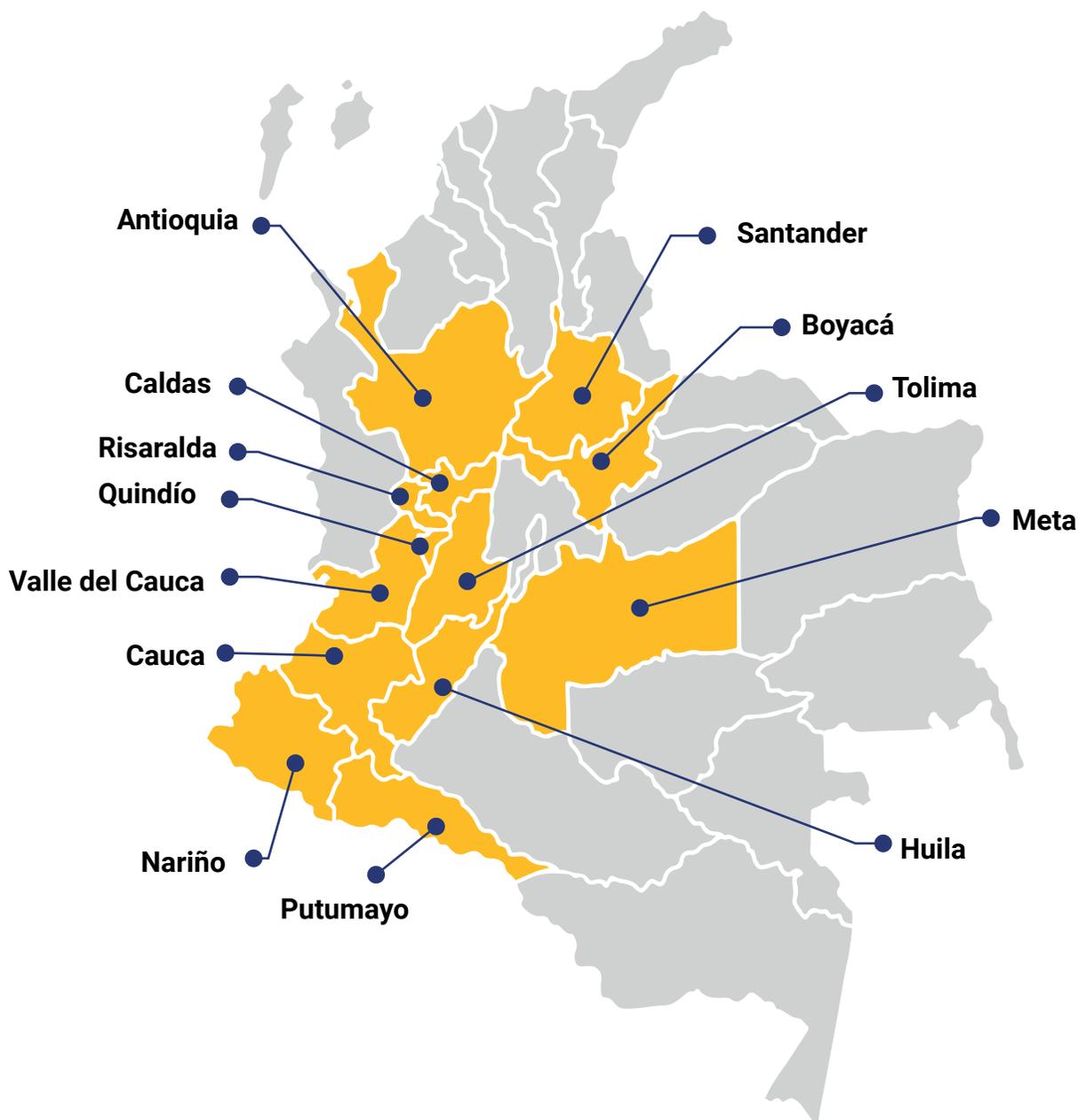


Comparativo ingresos



Dentro del portafolio de Loterías, la Lotería de Medellín creció un 29%, pasando de \$13.772 millones a \$17.768 millones del primer al segundo semestre del año, equivalente a \$3.996 millones más.

Contamos con la comercialización de lotería en línea en los departamentos de:



Adicional a la venta a nivel nacional que se genera a través de la App de Su Red y la página web de Loticolombia.

La comercialización de lotería física se realiza a través de las 15 oficinas propias que tiene Loticolombia, ubicadas así: 11 en Antioquia y una en Jamundí, Cali, Neiva y Popayán.



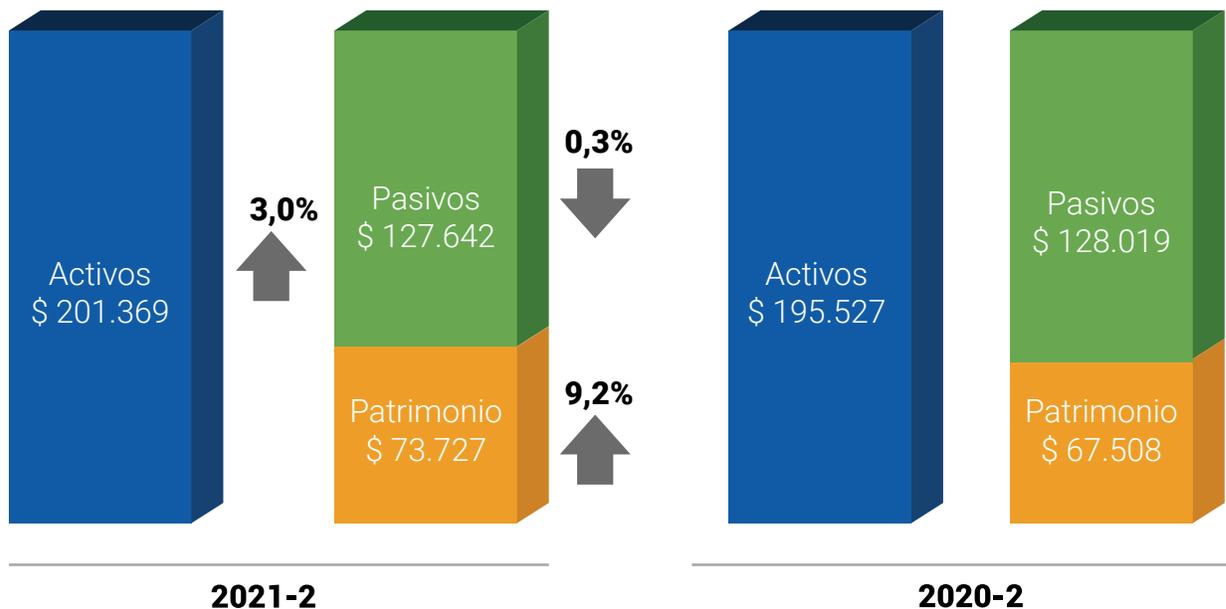
Nuestro Resultado

El Grupo Réditos ha asumido retos importantes y ha continuado con la estrategia orientada a garantizar la solidez financiera por medio de optimización de fuentes de financiación, priorización de la sostenibilidad de los negocios base, y el logro de eficiencias en la operación, es así como Réditos Empresariales obtuvo una utilidad neta en el segundo semestre de COP \$31.933 millones. Si bien la utilidad neta del primer semestre fue de \$ 25.757 millones se logra apreciar un importante crecimiento producto de esa importante dinámica comercial al cierre de este segundo semestre.

Los ingresos operacionales sumaron a diciembre \$ 342.636 millones, se continua con la eficiencia y el control del gasto del Grupo Empresarial, lográndose una eficiencia en el año equivalente a \$5,182.

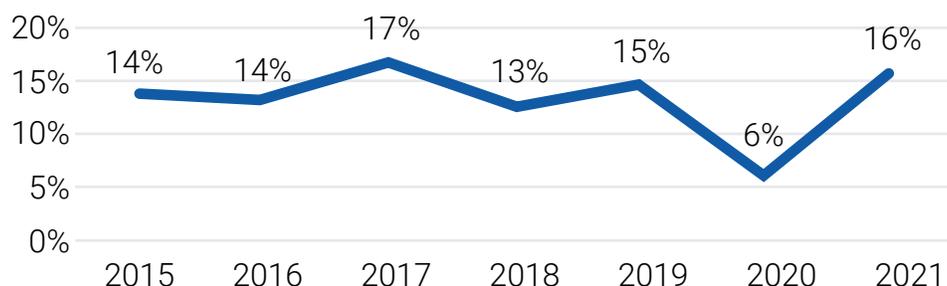
En el negocio de Tesorería: alcanzamos eficiencias por valor de COP \$8.587 millones en gastos financieros para el año 2021 y para el segundo semestre \$4.359. La gestión de vencimientos de CDTs, recursos líquidos en Fiducias generó ingresos por intereses equivalente a COP \$307 para el año 2021 y \$85 para el segundo semestre del mismo.

Estado de situación financiera Cifras en millones



Margen EBITDA

El resultado del margen EBITDA al cierre del semestre termina en un 16 %



Endeudamiento

La estructura financiera de la empresa en su indicador de endeudamiento tuvo una leve variación pasando de un 65% en el primer semestre 2021 a un 67% en el segundo semestre 2021.

En el segundo semestre del 2021 se abonaron a Obligaciones Financieras \$ 4.143 millones, no se tomaron nuevas obligaciones financieras.

En el año 2021 se abonaron obligaciones por un total de. \$11.010 millones con recursos propios y se tomaron recursos durante el año por \$2.000 millones.

A continuación, presentamos un resumen de las principales obligaciones:

Compromisos y obligaciones de deuda	< 1 año	1 - 5 años	Total
Proveedores	7.280		7.280
Obligaciones financieras	2.544	3.737	6.281
Obligaciones Tributarias	36.818		36.818
Cuentas por pagar	29.872	5.307	35.179
Beneficios a empleados	8.556		8.556
Recaudos a terceros	23.765		23.765
Otras de Relevancia		9.763	9.763
Total	108.835	18.807	127.642

*** Cifras en miles

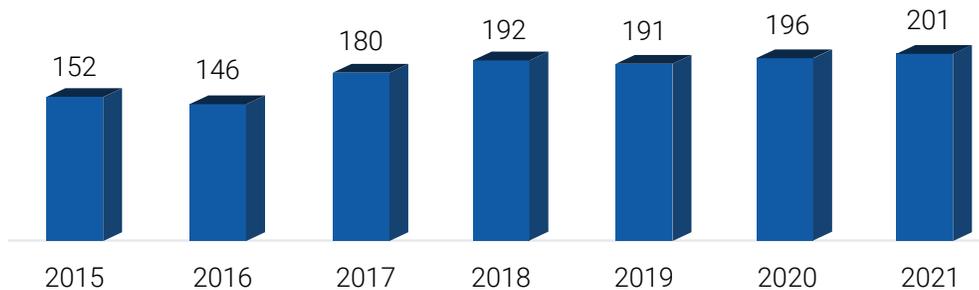


Todas las obligaciones con la Banca, el estado, con Aliados, Clientes, se encuentran al día.

El nivel de activos totales se situó en el segundo semestre de 2021 en \$201.367 millones.

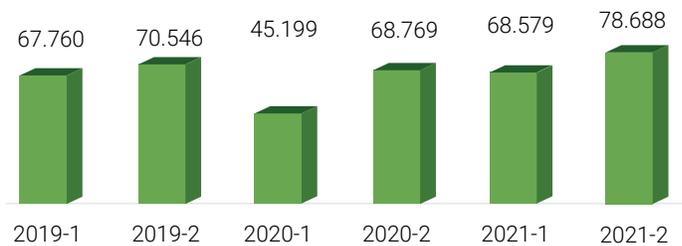
Durante el segundo semestre de 2021, La compañía Réditos Empresariales tuvo una inversión en activos fijos, diferidos y licencias por la suma de \$ 9.031 millones y un total año 2021 de \$15.566, la cual fue adquirida con recursos propios.

Crecimiento en activos



*Las cifras están expresadas en miles de millones.

Las transferencias a la salud durante el segundo semestre de 2021 ascendieron a 78.688 millones de pesos, es decir 9.919 millones de pesos más que el mismo periodo de 2020, lo que representa un incremento entre los mismos periodos del 14%.



*Las cifras están expresadas en millones.

Obligaciones tributarias

Somos grandes contribuyentes. Nuestro aporte a la Nación, mediante tributos de orden nacional, regional y local, que tienen un impacto relevante en el desarrollo del país, y los municipios, pues tenemos claro que el ejercicio de tributar debe redundar en la creación de valor público para la sociedad.

Los impuestos municipales, departamentales y nacionales causados por Réditos Empresariales durante el 2021 ascendieron a COP \$162.300 millones de pesos:



Detalle Obligaciones Tributarias

Compromisos y obligaciones de deuda	Total
Impuesto de renta	12.793
Impuesto a las ventas - neto	86.118
Industria y Comercio	1.161
Impuesto predial	24
Impuesto de vehículos	11
Impuesto al consumo	5
Impuesto alumbrado público	319
Impuesto publicidad exterior	4
Gravamen a las transacciones financieras	4.910
Derechos de explotación	56.955
Total	162.300

*** Cifras en miles

Indicadores



 **Transferencias para la salud**
\$ 78.688

*Las cifras están expresadas en millones.



Operaciones con Accionistas

En el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2021, se tuvieron las siguientes operaciones con accionistas:

Arriendos	Mantenimientos	Empleados
180.411	34.476	15.680

Crecimiento Grupo Réditos

Empresas	2021-02	2020-02	Variación	% Varia-
Réditos Empresariales S.A.	342.626.019	303.429.182	-39.196.837	12,9%
CIA Gestión Credintegral S.A.S	5.842.237	3.430.568	2.411.669	70,3%
Compañía Inmobiliario Empresarial S.A.S (Mattis)	2.164.326	1.760.583	403.743	22,9%
Loterías y Servicios de Colombia S.A.S. (Loticolombia)	2.533.721	1.996.035	537.686	26,9%
Enlace de Negocios Tecnológicos S.A.S	0	345.166	-345.166	-100,0%
Inveréditos S.A.S.	36.000	0	36.000	0,0%

**La información se extrae de los Estados Financieros Separados de cada una de las empresas del Grupo*



Nuestra Gestión Jurídica

La gestión jurídica del Grupo Réditos en el segundo semestre de 2021 se enmarcó en las acciones pertinentes para el adecuado inicio y cumplimiento de las obligaciones del nuevo contrato de apuestas permanentes en Antioquia (periodo 2021-2026).

De igual forma, se adelantó el acompañamiento en materia legal a los diferentes proyectos de las empresas del Grupo Réditos, así como la gestión preventiva en materia normativa y la elaboración y seguimiento a contratos y pólizas.

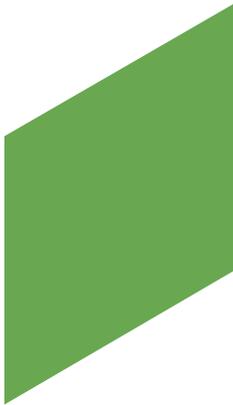
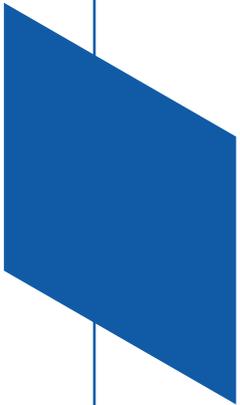
Se atendieron los procesos judiciales y administrativos, resaltando que las pretensiones por procesos en los cuales las empresas del Grupo Réditos son demandadas, ascienden a veintiocho mil ochocientos setenta y cinco millones

seiscientos treinta y siete mil doscientos sesenta y cuatro pesos (\$28.875.637.264) en cincuenta y cuatro (54) procesos, veintidós (22) de ellos con calificación probable de condena por valor de quinientos treinta y dos millones ciento noventa y dos mil ciento setenta y cinco pesos (\$532.192.175).

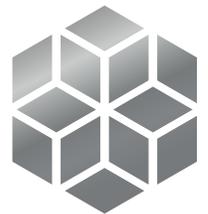
Las pretensiones por procesos en los cuales la compañía es demandante ascienden a treinta y nueve mil ochocientos veintiocho millones doscientos veintisiete mil novecientos setenta y nueve pesos (\$39.828.227.979) en ochenta y un (81) procesos, veintiuno (21) de ellos con calificación probable de ganar por valor de once mil cuatrocientos cuarenta y ocho millones setecientos ochenta y tres mil cuatrocientos setenta y cuatro pesos (\$11.448.783.474).



Nuestro **Gobierno Corporativo**



Grupo
Réditos



Informe SARLAFT

En Grupo Réditos hemos dado estricta aplicación a nuestro sistema de prevención y control de los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y armas de destrucción masiva, logrando brindar tranquilidad a los diferentes grupos de interés, entre ellos los entes de control y reguladores, acerca de las medidas de seguridad que aplicamos en nuestras operaciones.

Por medio del monitoreo de las operaciones comerciales sumado a la aplicación de más de 15.000 procesos de debida diligencia durante todo el semestre se evitaron operaciones que podrían constituir riesgos para las compañías del Grupo.

Cumplimos igualmente con nuestras obligaciones en materia de reportes a entes de control como la Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF y el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar – CNJSA.

Implementación del Acuerdo 574 de 2021 del CNJSA

A raíz de la emisión del acuerdo 574 y de la circular 001 de 2021 por parte del CNJSA, el Grupo Réditos inició la ejecución de lo establecido en dicha normativa, cumpliendo con el cronograma para 2021 que incluyó la definición y aprobación de las políticas de implementación por parte de la Junta Directiva y la divulgación a diferentes partes de interés acerca del alcance de los cambios normativos.



Promoción de la legalidad

El Grupo Réditos, conforme con sus principios promueve el valor de la transparencia como parte de nuestra cultura corporativa. En el segundo semestre de 2021 se lanzó la campaña de sensibilización “En el Grupo Réditos la legalidad florece”, la cual fue resaltada y reconocida por la Oficina Contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas – UNODC en el marco de las actividades de celebración del Día Nacional de la Prevención del Lavado de Activos, indicando que “aportó significativamente a los esfuerzos tendientes a fortalecer la sensibilización, la transmisión de conocimiento, la regulación y la promoción de la corresponsabilidad del sector público y el privado en la prevención y lucha contra el lavado de activos”.



Informe Especial de Grupo Empresarial

Grupo Réditos estuvo integrado al cierre del segundo semestre de 2021 por Réditos Empresariales como empresa matriz, y sus filiales en Colombia: Enlace Tecnológico de Negocios S.A.S, Compañía de Gestión Credintegral S.A.S, Inveréditos S.A.S, Loterías y Servicios Colombia S.A (Loticolombia) y Compañía de Servicios Inmobiliarios S.A.S (Mattis).

Las principales operaciones realizadas por Réditos Empresariales con compañías vinculadas durante el segundo semestre de 2021 fueron:

- Se percibieron ingresos a través del contrato de colaboración con la filial Loterías y Servicios Colombia S.A por

concepto de comercialización de lotería física por valor de \$3.000 millones y lotería virtual por valor de \$2.319 millones.

- Se presentaron gastos con la filial Mattis por \$996 millones por concepto de arrendamientos y comisiones por administración de inmuebles y subarriendos.

- Se generaron ingresos de Credintegral por comisiones de recaudo y comisión por servicios informáticos por valor de \$265 millones, ingresos por intereses de financiación de \$507 millones.

- Se realizó capitalización de cuenta por cobrar de la filial Inveréditos por valor de \$1.116 millones.

Disposiciones Legales

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

La sociedad declara que no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores del Grupo

Empresarial, aceptando el endoso de las mismas y pagando al tenedor legítimo a su presentación sin impedir la libre circulación de las mismas y adicionalmente, certifica que los estados financieros, elaborados acorde con las normas expedidas por el Gobierno Nacional y demás informes relevantes, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la compañía.”



Nuestros Comités

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría ha sido constituido con el objeto de velar por la integridad de los reportes financieros, de llevar a cabo la revisión de todos los procesos de mayor riesgo y del sistema de control interno del Grupo Réditos, así como también servir de apoyo a la Junta Directiva frente al monitoreo existente al cumplimiento de las

leyes, reglamentos vigentes, regulaciones y código de Buen Gobierno.

Los lineamientos del Comité se encuentran establecidos en un reglamento interno que establece su objeto, composición, funciones y demás aspectos relacionados con su funcionamiento.

Composición del Comité

El Comité está conformado por tres miembros de la Junta Directiva y presidido por uno de ellos, y cuenta con un asesor externo permanente, experto en auditoría y en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Adicionalmente, sus miembros cuentan con conocimiento y experiencia en los temas relacionados con las funciones asignadas al Comité. El Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial es invitado permanente a las reuniones del Comité, también la Gerente de Planeación y Asegurabilidad por la gestión relacionada con el proceso de Control Interno a su cargo. Así mismo, la revisoría fiscal a cargo de BDO tiene un puesto permanente en dichas sesiones, espacio donde exponen los resultados de sus auditorías, los cuales son analizados detalladamente por el Comité.

Durante el ejercicio del segundo semestre del año 2021 el Comité de Auditoría estuvo conformado de la siguiente manera:

- Néstor Raúl Paniagua, coordinador.
- Jorge Hernán Díaz hasta septiembre 2021, quien fue reemplazado por Santiago Cuartas.
- Bernardo Restrepo Restrepo.

En este semestre, el Comité de Auditoría sesionó en 7 oportunidades, como consta en las actas 67 a la 73 de dicho semestre, contando con el 100% de participación de sus miembros y el acompañamiento permanente de su asesor externo.



Gestión del Comité y la Gerencia de Auditoría

En cada una de las sesiones, el Comité de Auditoría analizó y realizó las recomendaciones sobre los estados financieros separados de las empresas que conforman el Grupo Empresarial; así como los estados financieros consolidados semestrales de Réditos Empresariales, para presentación a la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas, respectivamente. También se revisaron los informes, el control de costos y el adecuado funcionamiento del sistema de control interno; así como de los programas y políticas para prevenir e identificar el riesgo de fraude en el Grupo.

Durante los primeros meses del semestre, se solicitó por parte del Comité una reestructuración al proceso de Auditoría y un cambio frente a la planeación de lo que restaba del año, es por esto que, en línea con las mejores prácticas de sector de servicios de auditoría de las 4 principales firmas mundiales, se inició con los cambios en la Gerencia, el cual, fue denominado **“Modelo de auditoría 3D” (en 3 direcciones: Asegure, Asesore y Anticipe)**, buscando

tener una mayor cobertura y eficacia, utilizando los activos digitales disponibles y modificando la planeación, profundizando en la ejecución de Auditorías de Aseguramiento Inteligente.

En línea con la solicitud de la Junta Directiva, durante el segundo semestre de 2021, se redujo la estructura de la Gerencia de Auditoría en 3 plazas (un director de auditoría, un auditor senior y un auditor junior), que sumadas a las otras 3 que se eliminaron en el segundo semestre de 2020, derivó en una optimización del 28% de la nómina administrativa más prestaciones de la Gerencia de Auditoría, quedando con una estructura actual de 11 funcionarios.

Durante las sesiones del Comité se presentaron y analizaron los principales hallazgos de los informes de la Gerencia de Auditoría y de la Revisoría Fiscal; así como el cronograma de avances y cierres para dictaminar los estados financieros consolidados de 2021, por parte de la Revisoría Fiscal.

Comité de Gobierno y Riesgos

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

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



Composición del Comité

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

Durante el ejercicio del segundo semestre del año 2021 el Comité de Gobierno y Riesgos estuvo conformado de la siguiente manera:

- Néstor Raúl Paniagua García, Coordinador
- Norman Antonio Correa Calderón
- Antonio José Picón Amaya
- Juan Pablo Salazar Mejía. (Nuevo integrante a partir de noviembre de 2021)

Durante el segundo semestre del año 2021 el comité sesionó en 3 oportunidades con la asistencia del 100% de sus miembros; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas, cumpliendo los requisitos establecidos en el art. 189 del Código de Comercio.

Gestión del Comité

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

Las principales actividades que desarrolló el Comité durante el segundo semestre del año 2021 fueron las siguientes:

En materia de riesgos

Se realizó seguimiento a definición e implementación de la metodología de valoración de riesgos articulada con el sistema de Control Interno de la Organización, asegurando en los análisis de riesgos la inclusión de elementos que permitan prevenir el riesgo de fraude, la afectación de la información como un activo clave y considerando especialmente los posibles impactos negativos derivados de la COVID-19.

De igual forma, el foco fue la gestión de los riesgos de mayor exposición y los riesgos del contrato de concesión 032; además, se

realizó monitoreo a la gestión de riesgos de segregación de funciones para el proceso de Tesorería y al inicio de la gestión del mismo riesgo para el proceso de Escrutinios.

En tal sentido, se revisó y se recomendó a la Junta Directiva la aprobación de la modificación a la matriz de riesgos en materia de: riesgos operativos, del contrato de concesión, en proyectos estratégicos, proyectos de inversión inmobiliaria, así como en riesgo de crédito para la asignación y cambios en prerrogativas.



Por otra parte, se analizó y se recomendó a la Junta Directiva la aprobación del apetito de riesgos del Grupo Empresarial sin ajustes, dejándolo en la misma magnitud y escalas que las aprobadas para 2020, en tanto que las cifras al cierre de este periodo no sufrieron cambios significativos.

En otro aspecto importante, se realizó el seguimiento y se emitieron las recomendaciones a los resultados de la prueba de recuperación de desastres (DRP), como parte del plan de continuidad del negocio, con el objetivo de garantizar que la operación de la empresa tenga el menor impacto posible ante cualquier eventualidad.

En materia de gobierno corporativo

En el marco del gobierno corporativo, se efectuó seguimiento a las políticas relacionadas y se verificó que se haga el reporte de la declaración de conflictos de interés.

Así mismo, se realizó verificación de la ejecución de reuniones de la Junta Directiva y sus Comités, de acuerdo con el cronograma aprobado, concluyendo que se cumplió con lo señalado en los estatutos en materia de reuniones de Junta Directiva.

En relación con la filial Credintegral, se recomendó a la Junta Directiva la aprobación de la modificación al modelo de provisión de cartera y la modificación al manual de riesgo de crédito.

En lo que respecta a la filial Mattis, se recomendó la aprobación al ajuste al método de cálculo de provisión de cartera.

En general, durante el último trimestre del año, se registraron 12 eventos de riesgo materializados, con una pérdida de \$98,7 millones. Los eventos estuvieron asociados a descuadres de caja, hurtos y afectación al desarrollo de las actividades.

En materia de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, se le solicitó al Oficial de Cumplimiento la adopción de nuevas tecnologías para el control de operaciones.

Adicionalmente, se recibieron los informes trimestrales del Oficial de Cumplimiento, dando cumplimiento a la resolución 32334 de 2016 y el acuerdo 317 de 2016 del Coljuegos y del CNJSA respectivamente, frente a lo cual se realizaron recomendaciones para fortalecer los sistemas de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.



Comité de Innovación y Tecnología

El Comité de Tecnología, Transformación Digital e Innovación es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva, y se le atribuyen responsabilidades de analizar, estudiar, asesorar y ser el ente recomendador y asesor en los asuntos relacionados con la innovación y la tecnología del Grupo Réditos, así como en los asuntos operativos relacionados con la

tecnología que sea utilizada, evaluada o considerada utilizar.

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

Composición del Comité

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

Durante el segundo semestre 2021 el Comité de Tecnología estuvo conformado de la siguiente manera:

- Bernardo Restrepo, Coordinador
- Néstor Raúl Paniagua
- Norman Antonio Correa (Quien fue integrante del Comité hasta el mes de septiembre de 2021)
- Santiago Restrepo Betancur (Nuevo integrante a partir de octubre de 2021)

El comité sesionó en siete oportunidades con la asistencia del 100% de sus miembros; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas cumpliendo los requisitos establecidos en el art. 189 del Código de Comercio.

Gestión el Comité

Durante el segundo semestre del año 2021 el Comité desempeñó sus funciones con autonomía de funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron gestionados por su coordinador y por el secretario de la Junta Directiva.

Las principales actividades que desarrolló el Comité fueron las siguientes:



- Se analizó la visión tecnológica de automatización del Grupo Réditos, realizando recomendaciones en materia de la utilización de RPA, BPM y RDA.
- Se efectuó análisis, evaluación, seguimiento y recomendaciones a la estrategia de transformación digital.
- Se efectuó análisis, evaluación, seguimiento y recomendaciones al proyecto de transformación del Core de redes con el proveedor Matrixtech.
- Se efectuó análisis, evaluación, seguimiento y recomendaciones a la estrategia de CiberSeguridad del Grupo Réditos.
- Se realizaron seguimientos y recomendaciones al proyecto de automatización como apalancador de la eficiencia inteligente.
- Se recomendó a la Junta Directiva la suspensión del proyecto de migración de base de datos hasta evaluarse su viabilidad.
- Se recomendó a la Junta Directiva con relación al software del Core de redes del Grupo Réditos, solicitar una homologación del software desde el punto de vista tecnológico, de riesgos y de auditoría.
- Se efectuó seguimiento a los avances de la estrategia de canales digitales y al Hub de innovación.
- Se realizaron análisis y recomendaciones a la planeación estratégica y al presupuesto de TI a desarrollarse en el año 2022.

Comité de Nombramiento y Remuneraciones

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

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



Composición del Comité

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

Durante el ejercicio del segundo semestre del año 2021 Comité de Nombramientos y Remuneraciones estuvo conformado de la siguiente manera:

- Jesús Antonio Gómez, Coordinador
- María Elsy Ochoa (Quien fue parte del Comité hasta el mes de septiembre de 2021).
- Antonio José Picón
- Juan Pablo Salazar Mejía (Nuevo integrante a partir de octubre de 2021).

El comité sesionó con la asistencia del 100% de sus miembros; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas cumpliendo los requisitos establecidos en el art. 189 del Código de Comercio.

Gestión del Comité

Durante el segundo semestre del año 2021 el Comité desempeñó sus funciones con autonomía de funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron definidos por su Coordinador y por el secretario de la Junta Directiva.

Las principales actividades que desarrolló el Comité fueron las siguientes:

Como actividades delegadas al Comité, se efectuó seguimiento permanente a los siguientes temas:

- Seguimiento al modelo de la remuneración variable.

Durante el semestre no se presentaron resultados positivos en todos los meses, razón por la cual no se obtuvo dicha remuneración de manera continua. Fruto de estos resultados se analiza cambios al modelo para hacerlo más justo, tanto para los empleados como para la compañía.

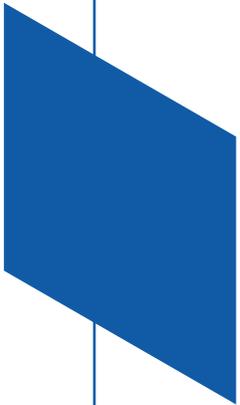
- Se efectuó seguimiento a la optimización de la estructura orgánica.

Los resultados estuvieron muy lejanos de la meta de ahorro del 30% en la nómina administrativa.

- Se revisa el plan carrera como forma de ascenso para los colaboradores de la organización.
- Se continúa con la estructuración de la política de trabajo en casa.
- Se hizo una revisión estructura orgánica del Grupo Empresarial a efectos de determinar cuál es la estructura ideal.
- Se efectuaron los primeros análisis del modelo de compensación variable para la fuerza de ventas que tuvo unas pequeñas modificaciones y se dejó en un periodo de evaluación de los resultados en el primer trimestre del año 2022.



Nuestra **Gestión de Sostenibilidad**



Grupo
Réditos



Gestión Ambiental

Con el uso de la Calculadora de Huella de Carbono, herramienta propia de la organización diseñada internamente, y certificada por ICONTEC, se realizó la tercera **medición de la Huella de Carbono Corporativa para el año 2020**, obteniendo el Sello de Inventarios de **GEI** (Gases de Efecto Invernadero) y la declaratoria de Verificación para la Huella de Carbono 2020 por parte del ICONTEC.

- Activación de programa de **voluntariados por medio de estrategias de acompañamiento a población vulnerable (niños y adulto mayor) y Sembratón de árboles en comunidades rurales.**

- **Compra de 3.137 bonos de carbono con los cuales se compensaron las 3.137 toneladas de CO₂** (dióxido de carbono) que correspondían a la suma de las huellas de carbono de los años 2019 y 2020.
- **Ejecución de la actividad “Una semilla para el futuro”** para conocer el proyecto de compensación forestal: Carbono Ganados y Bosques, ubicado en el municipio de Necoclí.



Gestión Social

La Fundación Cerca de ti, estrategia de Responsabilidad Social del Grupo Réditos, continuó con la Línea de Atención Prioritaria y Calamidades, la cual brindó apoyo y acompañamiento a colocadores Independientes de Gana, loteros de Loticolombia y colaboradores del Grupo Réditos, que se vieron afectados por catástrofes naturales y/o desplazamiento forzado.

Durante el año 2021, la Fundación Cerca de ti entregó 9.432 litros de agua potable a 38 familias de colaboradores del Grupo Réditos y colocadores independientes de la red

Gana, afectados por la sequía en el municipio de Arboletes. Finalmente, la Fundación en articulación con Femfuturo y el proceso de Calidad de vida del Grupo Réditos brindan acompañamiento a colocadores de Gana con auxilios de canasta de alimentos.

Durante el segundo semestre del año, la fundación recibió Moción de Reconocimiento por parte de la Cámara de Representantes y el Concejo de Medellín por sus 15 años de creación y generar bienestar social a las personas de mayor vulnerabilidad en Antioquia.



Grupo
Réditos

