

# INFORME DE GESTIÓN

## 2024-2

Grupo  
Réditos



[www.gruporeditos.com](http://www.gruporeditos.com)



# PROPÓSITO SUPERIOR

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

Hace de la inclusión y el desarrollo social sus 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 sus 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%.



# JUNTA DIRECTIVA

## Principales

**Jorge Hernán Díaz Rodríguez**  
Presidente

**Rubén Darío Rubio Escobar**

**Néstor Raúl Paniagua García**

**Santiago Luis Restrepo Betancur**

**Juan Pablo Salazar Mejía**

## Suplentes

- Álvaro Enrique Castillo Blanco
- Gildardo Echeverri Benjumea
- José David Ochoa Duque
- Carlos Alberto Uribe Florez
- Jorge Eduardo Chavarría Ardila

## Secretario General

- Andrés Felipe Velasco Molina

## Presidente Ejecutivo

- Carlos Enrique Salazar Sosa

# EQUIPO DIRECTIVO



**Carlos Enrique Salazar Sosa**  
Presidente Ejecutivo



**Juan Guillermo Cataño Bedoya**  
Vicepresidente Comercial y de Marketing



**María Victoria Manjarrés Betancourt**  
Gerente de Planeación y Asegurabilidad



**Carmen Elisa Campuzano Londoño**  
Gerente Financiera



**Carlos David Araque Granados**  
Gerente de Demanda TI



**Walter Andrés Arango Acevedo**  
Gerente de Auditoría



**Víctor Hugo Yarce Cossio**  
Gerente Loticolombia



**Steve Roger Sánchez Ortiz**  
Gerente Mattis



**Juan Camilo Álvarez Botero**  
Gerente Credintegral



**José David Medina Puello**  
Gerente Megasuerte



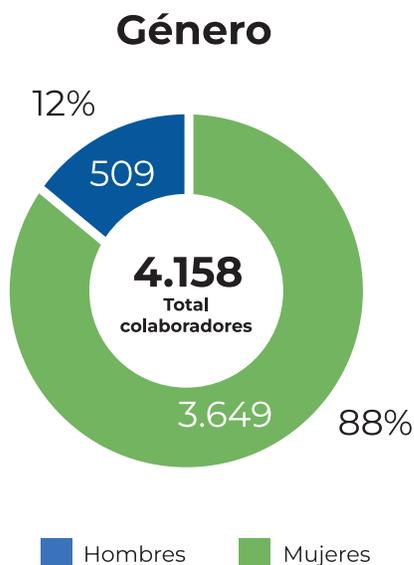
**Raúl Vergara Kerguelén**  
Gerente UX Technology

# NUESTRA GENTE

## Datos sociodemográficos

### Colaboradores por género

La compañía mantiene su compromiso de trabajar por la equidad y la inclusión como pilares fundamentales de nuestra cultura.



### Años de Antigüedad

En la organización, el grupo de colaboradores con mayor antigüedad se encuentra en el rango de 8 a 15 años, destacando el segmento de la fuerza de ventas como el que tiene un mayor impacto en este indicador.



Años



Total general



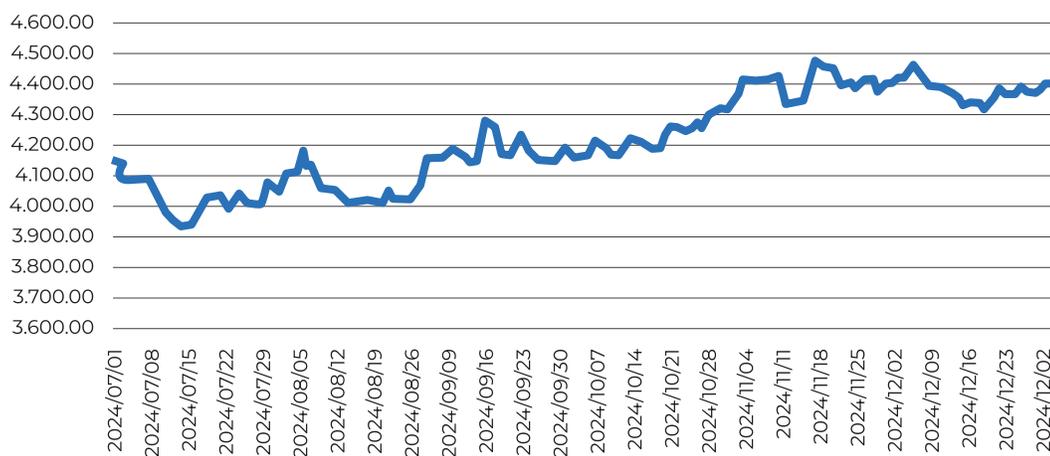
Total general

Menos de 1 año	599	14%
1-3 años	773	18%
3-8 años	654	15%
8-15 años	860	20%
15-20 años	644	15%
Mas de 20 años	628	15%
<b>Total general</b>	<b>4.158</b>	<b>100%</b>

# ANÁLISIS MACROECONÓMICO 2024- 2

Durante el segundo semestre de 2024, la Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TRM) continuó con una tendencia alcista, con un promedio de \$4.221 pesos por dólar. Alcanzó un mínimo de \$3.945 pesos por dólar y un máximo de \$4.478 pesos por dólar. La desviación respecto al promedio fue de \$151 pesos por dólar, reflejando una volatilidad superior a la observada en el primer semestre. Este comportamiento se vio impulsado por la incertidumbre fiscal interna, los movimientos de la Reserva Federal de EE.UU. y la desaceleración económica en China, factores que han impactado la confianza en los mercados emergentes.

### TRM (COP/USD)



Para el cierre de 2024, la tasa de desempleo a nivel nacional se situó en 9,1%, lo que representó un decremento de 0,9 puntos porcentuales en comparación con diciembre del año pasado, cuando fue del 10%. La tasa global de participación fue del 64,4%, frente al 63,8% registrado en diciembre de 2023, mientras que la tasa de ocupación se ubicó en 58,5%, evidenciando una leve recuperación del mercado laboral, aunque con retos persistentes en términos de calidad del empleo y alta informalidad. A nivel de ciudades, Quibdó continuó liderando el desempleo con una tasa del 28,2%, seguida por Riohacha con 15,7% y Florencia con 13,4%. Por el contrario, Medellín Área Metro, cerró el año con la menor tasa de desempleo en el país con un 7%, seguido de Villavicencio con 7,3% y Bucaramanga Área Metro con 8,4%.

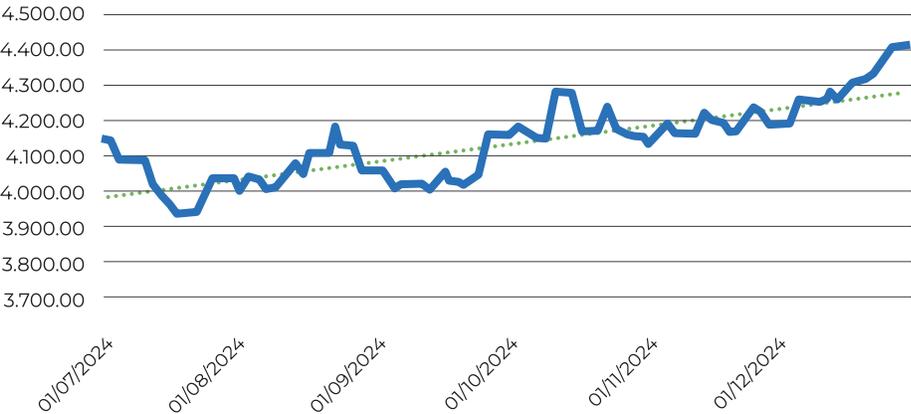


Así mismo, el Banco de la República revisó nuevamente su proyección de crecimiento económico para el país en 2024, ajustándola a la baja de 1,8% a 1,7%. Si bien este crecimiento sigue siendo superior al 0,6% registrado en 2023, persisten dudas sobre la sostenibilidad de la recuperación económica debido a los efectos de la consolidación fiscal y las condiciones externas. La reducción en los índices de inflación, junto con una mayor estabilidad en el mercado de TES, permitió cierta mejora en la confianza del sector privado, aunque la incertidumbre sobre la financiación del déficit fiscal sigue representando un riesgo latente.

En este sentido, en diciembre de 2024, encontramos que la inflación mensual fue de 0,46%, marcando el cierre de un año con una inflación acumulada del 5,20%. Esta cifra representa una reducción significativa respecto al 9,28% registrado en diciembre de 2023 y está en línea con la estrategia del Banco de la República de converger hacia la meta del 3%. En términos de política monetaria, el Banco de la República adoptó un enfoque más cauteloso en la reducción de tasas de interés. Si bien el semestre inició con una tasa de referencia del 11,75%, el emisor optó por una disminución gradual, finalizando diciembre en 9,50%. Este ajuste de 225 puntos básicos durante el semestre respondió tanto a la reducción de la inflación como a la necesidad de estimular la actividad económica sin comprometer la estabilidad cambiaria. La decisión estuvo en línea con la postura de la Reserva Federal, que mantuvo su tasa sin cambios en sus últimas reuniones del año.

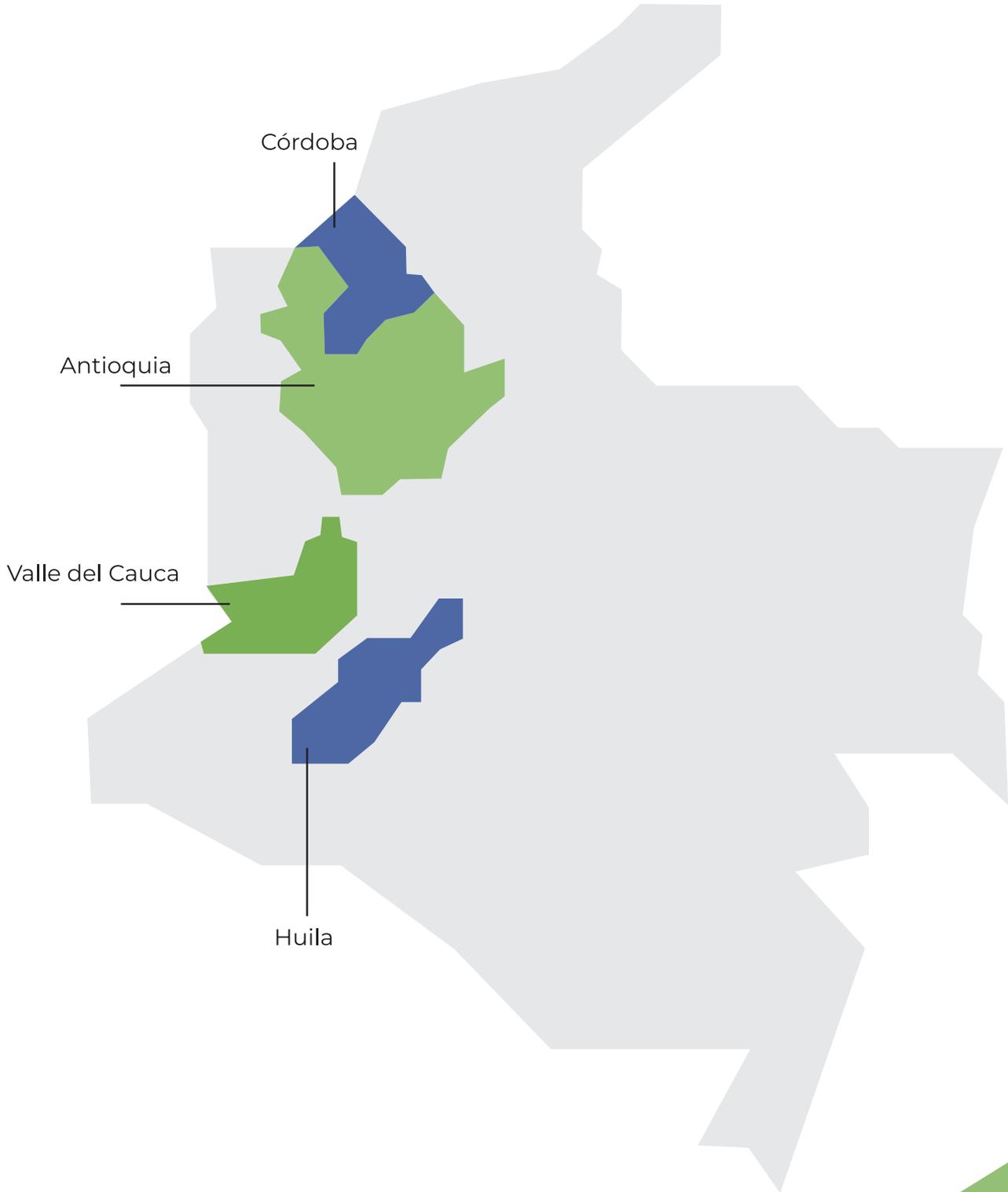
Finalmente, el mercado de valores colombiano experimentó un desempeño positivo durante el segundo semestre de 2024. El MSCI COLCAP cerró el año con un valor promedio de \$1.350, alcanzando un máximo de \$1.398 y un mínimo de \$1.294. Lo anterior impulsado por el repunte de acciones del sector financiero y energético. Sin embargo, el volumen de negociación se mantuvo relativamente bajo en comparación con años anteriores, reflejando la cautela de los inversionistas ante la incertidumbre macroeconómica.

### MSCI COLCAP



# NUESTRA PRESENCIA

Estamos presentes en los 125 municipios de Antioquia y en los departamentos de Córdoba, Valle del Cauca y Huila



# NUESTROS NEGOCIOS



Crediticio



Juegos  
Localizados



Inmobiliario



Apuestas  
permanentes  
Chance



Logística y  
Distribución  
de Loterías



Tecnología



Servicios y  
entretenimiento



## NUESTRA ESTRATEGIA

La economía colombiana presenta algunos signos de recuperación, aunque aún persisten desafíos estructurales que requieren estrategias adaptativas. En 2024, la inflación alcanzó el 5,2% y la tasa de interés se situó en el 9,5%. Para 2025, se espera una mejora moderada en estos indicadores. A pesar de la reducción en la tasa de desempleo, la baja participación laboral sigue siendo un obstáculo para un crecimiento sostenido. Este contexto exige que la Organización sea resiliente e innovadora, con el fin de asegurar su continuidad y seguir generando valor para nuestros accionistas.

En cuanto a los factores de riesgo y desafíos, el entorno económico es altamente incierto, influenciada por múltiples factores internos y externos: reformas en el Congreso que podrían afectar la viabilidad empresarial, el gravamen a los juegos online, el fenómeno de El Niño y otros eventos climáticos, y una mayor competencia en Juegos de Suerte y Azar. Entre los aspectos externos, se destacan los conflictos geopolíticos internacionales, como la guerra entre Rusia y Ucrania, la crisis en Medio Oriente, los estallidos sociales y el bajo crecimiento de la economía China, los cuales podrían afectar el comercio global.

Para hacer frente a estos retos y asegurar la sostenibilidad del Grupo en 2025, se definieron 15 estrategias clave, basadas en:

- Masificación de nuestro nuevo core transaccional, **Invictus**.
- Lanzamiento de nuevas opciones de juego, como Rifas, Juegos Online y ACDV. (Apuestas en carreras y deportes virtuales).
- Implementación de analítica avanzada para segmentación.
- Personalización de ofertas y expansión de la base de clientes en canales digitales.
- Desarrollo de nuevas estrategias para enfrentar los desafíos en Servicios de Red.
- Posicionamiento de corresponsalías financieras.
- Fortalecimiento de las páginas web transaccionales para potenciar el crecimiento sostenible.

En conclusión, ante este entorno desafiante, el Grupo mantendrá una postura prudente pero decidida, asegurando la continuidad y el crecimiento sostenible del negocio. La combinación de innovación, eficiencia operativa y transformación digital permitirá enfrentar los retos del mercado, consolidando el liderazgo de la compañía en el sector.



# NUESTRA GESTIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

## Apuestas permanentes y juegos lotéricos

En el segundo semestre de 2024, las Apuestas Permanentes y Juegos Lotéricos generaron ingresos por \$351.234 millones de pesos, de los cuales las Apuestas Permanentes (Chance) aportaron \$294.056 millones de pesos, con una variación positiva del 3,62% (\$10.275 millones) frente al segundo semestre del año 2023. De este monto, el ingreso de los productos de precio fijo fue de \$106.470 millones, lo que representa una participación del 36,21% en el total de Apuestas Permanentes.

El producto SUPER astro, en el segundo semestre de 2024, presentó ingresos por \$20.365 millones de pesos, con una variación positiva del 6,51% (\$1.245 millones) frente al mismo periodo de 2023. En este sentido, en Antioquia se observó un incremento en la participación de ventas frente al resto de los operadores del país. Por otro lado, Baloto generó ingresos por \$2.123 millones de pesos, con una tendencia positiva del 33,46% (\$532 millones) frente al segundo semestre de 2023.

El producto Raspa&Listo, en el segundo semestre de 2024, generó ingresos por \$24.880 millones de pesos, con una variación negativa del -19,42% (-\$5.996 millones) frente al mismo periodo de 2023. Este descenso se debió principalmente a una desaceleración nacional del juego, lo que obligó a un cambio en su oferta para el año 2025.

El ingreso por la comercialización de Lotería en el segundo semestre de 2024 fue de \$8.408 millones de pesos, con una variación positiva del 5,06% (\$405 millones) frente al mismo periodo de 2023.

Además, se dio continuidad al plan de trabajo de La Gran Rifa Antioqueña, que se posicionó entre el público apostador como una alternativa de juego de suerte y azar, con un recaudo total de \$1.252 millones.



Juegos	RECAUDOS		Var. 2023 vs 2024	
	Segundo semestre 2023	Segundo semestre 2024	\$ Var.	% Var.
Chance	283.781	294.056	10.275	3,62%
Raspa&Listo	30.876	24.880	-5.996	-19,42%
SUPER astro	19.120	20.365	1.245	6,51%
Lotería	8.003	8.408	405	5,06%
Baloto	1.591	2.123	532	33,46%
Raspa&Listo LM	163	150	-13	-7,83%
Rifas	210	1.252	1.042	496,07%
<b>Total</b>	<b>343.744</b>	<b>351.234</b>	<b>7.490</b>	<b>2,20%</b>

\*Valores no incluyen IVA

## Principales actividades de marketing realizadas para Juegos de Apuestas Permanentes y Lotéricos

Nuestra estrategia de marca se vio impulsada significativamente por la imagen de Rigo, quien ha fortalecido el engagement (nivel de conexión y compromiso del cliente con la marca) y el reconocimiento de nuestros productos.

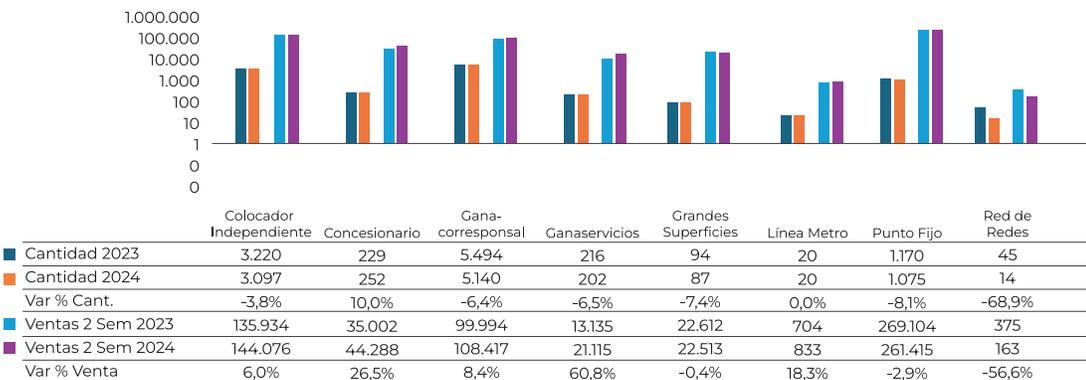
- **Suerte por Millones** aumentó la interacción en redes sociales en un 11% y la tasa de respuesta en SMS (Mensajes de texto cortos) fue del 23%.
- **Mes del Súper Chance** elevó las ventas en activaciones hasta un 163%, con el apoyo de emisoras clave.
- **Mercados al Instante** alcanzó 1.578.900 oyentes y generó 21.478 interacciones.

## Nuestro modelo de gestión de ventas

En el semestre en mención, logramos un aumento en las ventas, con un canal más eficiente, debido al enfoque en productos de Apuestas Permanentes (AP) y físicos. Se avanza en la consolidación de un equipo comercial más empoderado, con un perfil capaz de asumir retos constantes. En este contexto, el servicio y el conocimiento, no solo del portafolio, sino también de los diferentes targets (público objetivo de la estrategia), adquieren una alta relevancia dentro de los procesos de formación y liderazgo. De igual forma, los canales de costo variable se convierten en uno de los referentes, buscando generar mayores ventas con menores costos de operación, lo que permite alcanzar mayores eficiencias.

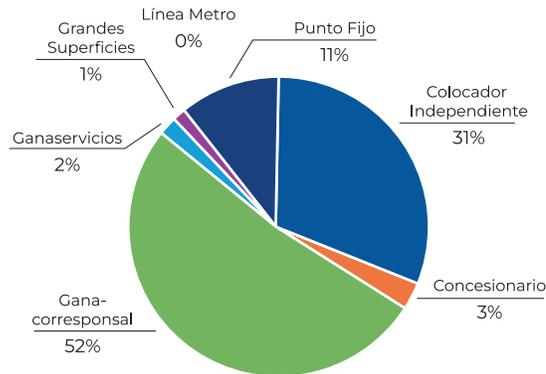


## Comparativo ventas JSA/ canal vendedores promedio semestre



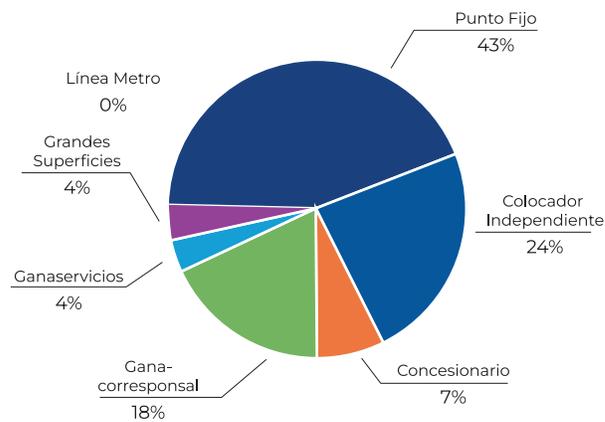
## Equipo Comercial

### Personal tipo canal

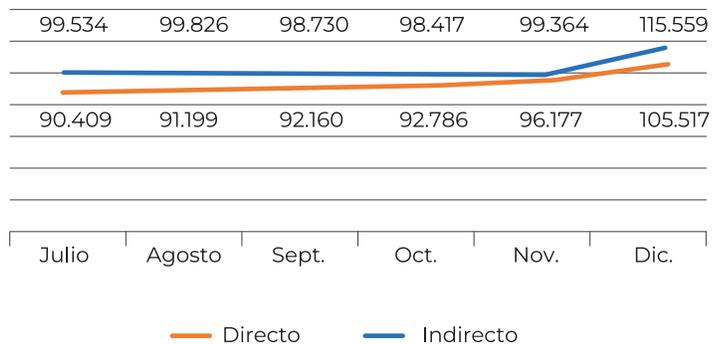


## Canales

### Ventas Canales



### Evolución Venta

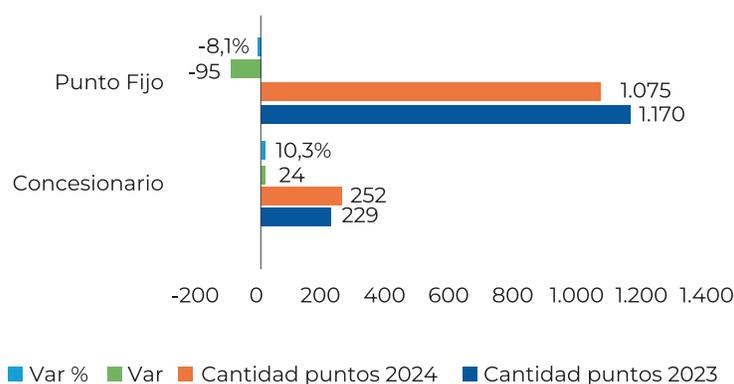


## Estrategia migración puntos de venta a modelo CVC

Continúa el foco en el crecimiento de los canales de costo variable, dando gran peso a la estrategia de CVC (Canal de Ventas Concesionario), modelo que se caracteriza por su enfoque en la venta de Apuestas Permanentes (AP) y lotéricos. Durante el periodo en mención, se migraron 23 puntos de venta, lo que permitió un crecimiento del canal del 10,3%. En el subcanal de puntos de venta, se pasó de 1.170 puntos a 1.075 al cierre del segundo semestre, logrando una optimización de 95 sitios.

La migración de la venta a canales de costo variable, los cuales han logrado crecimientos significativos, ha permitido a la compañía obtener eficiencias en su estructura de costos, ya que la venta se traslada a nuevos formatos, tales como el Canal de Ventas Concesionario (CVC), Gana Corresponsales y Colocadores Independientes.

### Comparativo ventas vendedores / canal



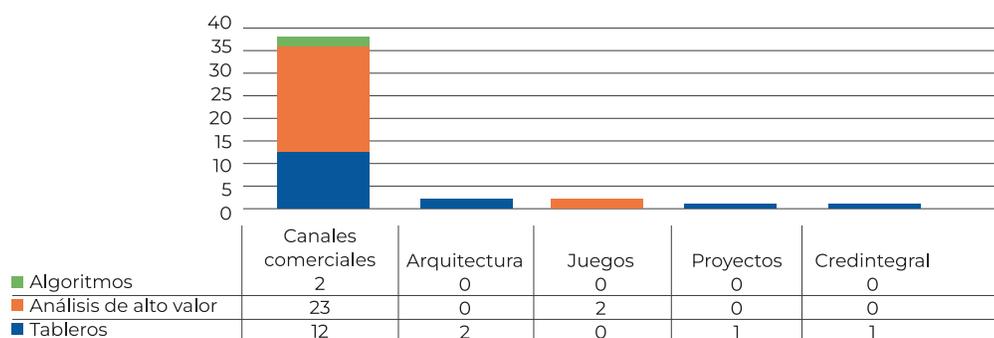
## Resultados canales y categorías

Canal	2023	2024	Diferencia	Var.%
Directo	\$ 305.555	\$ 305.876	\$ 320	0,1%
Indirecto	\$ 271.304	\$ 296.944	\$ 25.640	9,5%
<b>Total general</b>	<b>\$ 576.859</b>	<b>\$ 602.820</b>	<b>\$ 25.961</b>	<b>4,5%</b>

De igual manera, la estrategia de venta cruzada y venta inducida ha impulsado el crecimiento de las categorías, permitiendo que cada vez más la fuerza comercial adopte estas prácticas comerciales efectivas y necesarias, evolucionando hacia un enfoque de venta más consultiva. Esto requiere comprender los segmentos por producto y las particularidades de cada región o zona. Las categorías de productos físicos, como lotería, raspas y rifas, han cobrado gran relevancia dentro del guion de venta comercial. Gracias al apoyo de los tableros de seguimiento comercial de BI y la CIC, el equipo tiene acceso diario, a sus indicadores y objetivos comerciales, lo que hace que las metas sean claras y alcanzables.

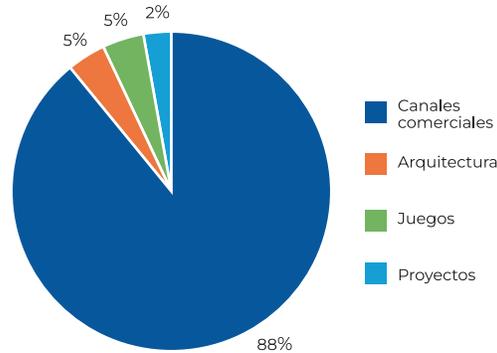
## Central de Inteligencia Corporativa: potenciando la capacidad de tomar decisiones a través de los datos

### Soluciones entregadas



Para el segundo semestre de 2024, la CIC entregó 43 soluciones transversales a la operación, aportando a la gestión comercial con decisiones basadas en datos y respuestas como automatizaciones y análisis de alto impacto en el valor del recaudo.

### Soluciones implementadas segundo semestre



Se desarrollaron tres iniciativas clave para la operación en canales: análisis exploratorio del clima, desarrollo del aplicativo Red Inteligente y la construcción del indicador de aperturas y cierres del sistema. Esto permitió incrementar la visión 360 de la operación comercial.



### Disponibilidad

La disponibilidad de la red alcanzó el 97,73% durante el segundo semestre de 2024.

## Gestión y desempeño de BetPlay

Los ingresos de BetPlay crecieron un 78,1% durante el segundo semestre de 2024, comparado con el mismo periodo de 2023, y del 106,6% en comparación con el mismo periodo de 2022, con un cumplimiento presupuestal del 143,4%. El resultado de la premiación fue muy positivo, lo que se refleja en una liquidación acumulada de 2,95% durante el segundo semestre de 2024, frente al 1,88% del mismo periodo de 2023. La variación positiva en los ingresos significó un valor adicional de \$41.393 millones de pesos.

De otra parte, se incrementaron las acciones competitivas, con una fuerte presencia de campañas de visibilidad, atracción y retención de otras casas de apuestas online en ATL y Digital, en especial de Rushbet, Betsson y Stake, desacelerando el crecimiento en apuestas y depósitos.

De igual forma, fueron notorias las acciones de Betsson asociadas al patrocinio de Atlético Nacional.



Ingreso BetPlay: 2 Sem 2024 - Cifras en millones de \$

Durante el segundo semestre de 2024, se captaron 75.604 usuarios nuevos que realizaron su primer depósito. Este crecimiento permitió alcanzar una base de usuarios apostando, con corte a diciembre de 2024, de 185.238, lo que representó un incremento en el indicador del 7,9% al finalizar el segundo semestre de 2024, comparado con el mismo periodo de 2023, lo que corresponde a 13.515 usuarios adicionales apostando en la plataforma.

Adicionalmente, se alcanzó un incremento del 38,3% en el indicador de depósitos comparado con el mismo periodo en 2023, y del 72,3% comparado con el mismo periodo en 2022, con un cumplimiento presupuestal del 107,0%. Parte del crecimiento se debe al fortalecimiento de redes de terceros en comercios, que alcanzaron depósitos por \$25.169 millones de pesos durante el segundo semestre de 2024, en comparación con los \$18.669 millones de pesos alcanzados durante el segundo semestre de 2023. Este valor de redes de terceros (incluyendo Grupo Éxito) corresponde al 7,0% del total de depósitos del producto durante el segundo semestre de 2024.

Por otro lado, en el segundo semestre de 2024, se alcanzó un incremento en el indicador de apuestas del 37,7% comparado con el mismo periodo en 2023, y del 91,7% versus el mismo periodo en 2022, con un cumplimiento presupuestal del 109,9%. Como estrategia comercial, se continúa fortaleciendo el análisis de la data, estructurando campañas a través de Corredor Empresarial. Asimismo, se fortalecieron las campañas asociadas a la construcción de experiencias físicas para los usuarios, consolidando la presencia de la marca en eventos deportivos, eventos relevantes de ciudad y partidos de la Selección Colombia.

### Panorama de los Servicios de Red

Durante el segundo semestre de 2024, la Unidad de Servicios de Red consolidó importantes avances en su portafolio y alianzas comerciales. Estos logros incluyeron:

- **Ejecución en programas del DPS:** Se realizaron 1.100.000 pagos en diferentes programas gestionados por el Departamento de Prosperidad Social (DPS), con desembolsos que superaron los \$167.000 millones de pesos. Estas operaciones beneficiaron a 250.000 familias y consolidaron un ingreso adicional de \$2.900 millones de pesos.
- **Expansión de corresponsalías bancarias:** Se materializaron alianzas estratégicas con los bancos BBVA, Falabella, Scotiabank-Aval y NU bank, lo que permitió ampliar la red con más de 18.000 nuevos convenios y transacciones de cash in y cash out.
- **Renovación de contrato clave:** Se renovó el contrato con EPM por tres años, por un valor total de \$20.000 millones de pesos.

Estas acciones impulsaron un crecimiento del 11,7% en la categoría de **Recaudos Empresariales**, generando un ingreso adicional de \$1.147 millones respecto al mismo periodo del año anterior. Esta categoría representó el 36,7% del total de ingresos de la unidad.



Se colaboró estrechamente con aliados para diseñar e implementar tácticas enfocadas en el cliente final, obteniendo incentivos adicionales de parte de operadores, lo que contribuyó al ingreso de la categoría por \$360 millones de pesos.

Los ingresos generados en las diferentes categorías son:

Categoría	2 <sup>do</sup> SEM_2023	2 <sup>do</sup> SEM_2024	% VAR	% PART	\$DIF
RECAUDOS EMPRESARIALES	\$9.807	\$10.954	11,70%	36,7%	\$1.147
RECARGAS DE TELEFONIA	\$9.079	\$8.134	-10,41%	27,2%	-\$945
GIROS	\$9.207	\$5.224	-43,26%	17,5%	-\$3.983
PAGO SUBSIDIO	\$3.861	\$3.824	-0,96%	12,8%	-\$37
LINEA DE BUSES METRO	\$1.384	\$1.370	-1,01%	4,6%	-\$14
PINES Y TANGIBLES	\$551	\$349	-36,66%	1,2%	-\$202
<b>Total</b>	<b>\$33.889</b>	<b>\$29.855</b>	<b>-11,90%</b>	<b>100,0%</b>	<b>-\$4.034</b>

## Desempeño y evolución con Las Instantáneas

La Asociación “Las Instantáneas”, conformada por los concesionarios de los departamentos de Tolima, Santander, Cauca, Huila y Antioquia, genera sinergias entre sus miembros, lo que permite maximizar el alcance, la eficiencia y la rentabilidad de los proyectos conjuntos. A través de la colaboración y el trabajo en red, esta alianza fortalece la capacidad de innovación, genera una economía de escala significativa y permite a las organizaciones involucradas acceder a nuevos recursos y oportunidades en el mercado. Actualmente, se están trabajando de forma asociada los siguientes proyectos:

### Raspa&Listo Asociado

**Plan de Emisiones 8:** La autorización del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar (CNJSA) para el Plan de Emisiones con Free Ticket permitirá a la Asociación diversificar el portafolio de productos. Este plan estará disponible para la comercialización en el primer semestre de 2025 y contempla un total de 17 emisiones.



## Objetivos del Plan:

- Diversificación del portafolio de productos de la Asociación, ofreciendo nuevas alternativas para los apostadores.
- Incremento en la atracción de nuevos clientes, al incluir el sistema de Free Ticket como parte de los premios disponibles.
- Expansión de mercado mediante la introducción de nuevas emisiones, generando una mayor cobertura y opciones de participación.

Durante el segundo semestre de 2024, la Asociación registró ventas totales por valor de \$32.169 millones y premios por valor de \$21.108 millones, representados en 3.4 millones de tiquetes.

## Billonario 4C Asociado

Se implementó la comercialización del producto Billonario 4C Nacional en todas las redes, marcando un paso importante para la Asociación al permitir una expansión a nivel nacional y garantizar una experiencia de juego transparente y segura para los apostadores. La combinación del escrutinio nacional y la reserva técnica asociada asegura la viabilidad y sostenibilidad del producto, posicionando a Billonario 4C Nacional como una opción competitiva en el mercado. En el segundo semestre de 2024, la Asociación registró ventas totales por valor de \$13.284 millones y entregó premios por valor de \$6.731 millones.

En el mismo período, se viabilizaron estrategias comerciales, tales como: Free Ticket en Raspa&Listo, Billonario 3C Nacional de \$1.500 y \$3.500, y Chance 5 Cifras, las cuales entrarán en operación y comercialización durante el primer semestre de 2025, con el fin de fortalecer y diversificar la oferta de productos de la Asociación, aumentar las ventas, atraer a nuevos apostadores y consolidar la posición competitiva en el mercado.

## Nuestros sitios web

El sitio web [www.gana.com.co](http://www.gana.com.co) presentó un crecimiento en ventas del 10%, correspondiente a \$428.740.194 en el semestre de julio a diciembre de 2024, en comparación con el mismo periodo de 2023.



## Ventas segundo semestre 2024 Vs 2023



Valores no incluyen IVA

Con las diferentes estrategias comerciales implementadas se lograron resultados de crecimiento que son evidentes en los siguientes indicadores:

Año	Venta	Ticket promedio	Tasa de conversión	Tasa de recompra
Semestre II 2023	\$4.214.667.519	\$4.620	6,87%	34%
Semestre II 2024	\$4.643.407.713	\$5.592	6,83%	39%
<b>% Variación</b>	<b>10%</b>	<b>21%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>

De igual forma, se realizó dispersión de bonos OKI para movilizar el resultado total de la venta así:

Julio - Diciembre 2024	
Bonos OKI	
Entrega de bonos	123.069
Redención de bonos	51.975
% promedio de redención	52%
Inversión en bonos	\$ 260.914.800
Total compras JSA con bono	1.470.639.709
<b>ROI en \$</b>	<b>\$ 1.209.724.909</b>

La dispersión se centró en el ciclo de vida del cliente y el RFM (Recencia, Frecuencia, Valor monetario), con estrategias específicas para cada segmento de clientes, según el producto comprado, con el objetivo de incrementar las ventas y consolidar el logro de las metas establecidas durante el periodo de julio a diciembre de 2024.

El sitio web **www.lotí.com.co** presentó un crecimiento en ventas del 49%, correspondiente a \$110.425.000 en el semestre de julio a diciembre de 2024, en comparación con el mismo periodo de 2023. Con las diferentes acciones implementadas se lograron resultados adicionales en variables que acompañan la venta como:

Periodo	Venta	Ticket promedio	Tasa de conversión
Semestre II 2023	\$223.521.500	\$8.463	12,00%
Semestre II 2024	\$333.946.500	\$8.940	9,42%
<b>% Variación</b>	<b>49%</b>	<b>6%</b>	<b>-22%</b>

De igual forma, se realizó la dispersión de bonos **OKI** como estrategia complementaria para alcanzar los objetivos esperados en el semestre. Esta se centró en el ciclo de vida del cliente y el RFM, con estrategias específicas para cada segmento de clientes, según la lotería comprada y recomendada, con el objetivo de incrementar las ventas.

Estos resultados son producto de una estrategia enfocada en el análisis continuo de datos, con especial énfasis en la segmentación de clientes según sus patrones de consumo.

### Gestión de Marketing en Canal Digital

**El respaldo de Rigo ha sido clave en la consolidación de nuestra estrategia digital,** generando mayor alcance, interacción y conversión.

#### Resultados orgánicos:

- Engagement del 9,46%
- Conversión desde redes de \$4.6 millones
- Comunidad de más de 235.500 seguidores

#### Publicidad digital pagada:

- ROAS (Retorno de la inversión publicitaria en marketing digital) de 6,52%



- CPA (Costo por adquisición) de \$1.700
- Ventas por \$1.692 millones, un aumento del 28% frente al primer semestre

### Mensajería SMS y Email Marketing:

- Ventas por \$346.2 millones (+138% vs. primer semestre).
- Consolidación como canal clave de conversión y fidelización.

### Otras acciones de marketing

#### Marketing Institucional

Durante el segundo semestre de 2024, el proceso de **Marketing Institucional** de **Gana** fortaleció su presencia de marca a través de estrategias comerciales, eventos de alto impacto y transformación digital.

Se completó la migración de 376 pantallas para optimizar la cartelería digital, maximizando la visibilidad de productos clave y promociones. Además, iniciativas como **Raspa&Listo** y **Pedaleando tus Ventas con Rigo** dinamizaron a la fuerza comercial, logrando más de 1.800 registros y ventas por \$12.145 millones.

En cuanto a eventos estratégicos, **Gana** tuvo una presencia destacada en el **Giro de Rigo**, alcanzando una exposición masiva en Antioquia mediante vallas, mupis, radio, televisión, dummies, entre otras. Esta participación generó un impacto publicitario significativo, reforzado por una estrategia de **Free Press** que obtuvo una visibilidad valorada en \$2.010 millones y una percepción positiva de la marca del 93%.



Las acciones implementadas en el segundo semestre de 2024 consolidaron el posicionamiento de la marca, aceleraron la digitalización de la comunicación y optimizaron la fidelización de clientes. El respaldo de Rigo fue clave para fortalecer la conexión con la audiencia y generar confianza en Gana, impulsando un crecimiento sostenido. Estos logros establecen una base estratégica sólida para la Ruta de la Excelencia 2025, enfocada en acompañamiento, innovación y fortalecimiento comercial.

## Nuestra imagen

En el marco de la estrategia organizacional, se han ejecutado acciones con el objetivo de ser la primera opción para clientes, usuarios y demás grupos de interés, a través del fortalecimiento reputacional, la marca empleadora, el plan de talento y la cultura, mejorando así la percepción del grupo

En esta línea, durante el segundo semestre del año 2024, la organización registró 389 apariciones en medios de comunicación, entre los que se destacan prensa, radio, televisión y medios electrónicos, generando un Free Press valorizado en **\$5.327.668.931**, con una percepción positiva del 91%

Mes	Noticias	Valorización	Percepción marca	
			Positiva	Neutra
JULIO	18	\$ 196.293.886	14	4
AGOSTO	99	\$ 1.699.370.966	98	1
SEPTIEMBRE	84	\$ 1.212.236.441	78	6
OCTUBRE	89	\$ 989.945.032	80	9
NOVIEMBRE	64	\$ 914.065.942	52	12
DICIEMBRE	35	\$ 315.756.664	32	3
	389	\$ 5.327.668.931	354	35

Estos resultados evidencian mejoras al comparar el primer y segundo semestre de 2024:

- 209 apariciones más, en medios de comunicación
- **\$3.103.012.499** más en la valoración del Free Press
- 5,5% más en la percepción positiva del Grupo.
- 0% percepción negativa del Grupo Réditos ante los medios de comunicación.



## Nuestra Experiencia del Cliente

Comprometidos con el propósito de servir a nuestros clientes, desde Experiencia del Cliente se han concentrado los esfuerzos en fortalecer el modelo de experiencia como eje central de la estrategia organizacional, profundizando en el entendimiento del cliente mediante la aplicación de metodologías y herramientas que apoyan la toma de decisiones en cada área.

En consecuencia, se avanzó en la socialización del modelo de servicio “La magia es Servir”, enfocado en generar experiencias positivas para la fuerza de ventas directa del área metropolitana. Este proceso impactó positivamente a 1.190 personas, fortaleciendo el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización.



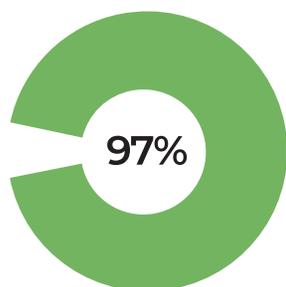
Por otro lado, con el fin de reafirmar el propósito organizacional y fomentar el espíritu de servicio, se llevó a cabo la **Semana de la Experiencia**, que incluyó actividades orientadas a diferentes públicos:

- **Bienvenida Memorable:** 500 personas impactadas.
- **Más Allá de la Magia:** Encuentros dirigidos a 30 líderes.
- **Ruta Mágica:** Actividad por bases enfocada en los colaboradores administrativos y fuerza de ventas del Parque Berrío. 400 personas impactadas.
- **Detrás de la Magia:** Seis encuentros diseñados para los colaboradores administrativos. (200 personas).

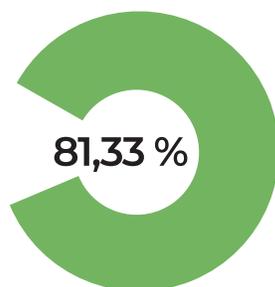
También se desarrolló la campaña “Fidelizando También Gana\$”, dirigida a la Fuerza de Ventas Directa, con el objetivo de incentivar el registro de cédulas en las transacciones, logrando:

- 45.601 clientes nuevos registrados entre julio y diciembre.
- 2.580.993 clientes fidelizados al cierre del semestre.

Es importante resaltar que, la percepción del cliente continúa siendo el centro de las acciones de mejora de la experiencia. Durante el segundo semestre de 2024, se destacaron indicadores clave que reflejan los avances en la satisfacción y el nivel de conexión con nuestros clientes, enfatizando los siguientes resultados:



Servicio



NPS transaccional

La satisfacción de los clientes en el semestre cerró con un indicador de **94,4%**, lo que representa un incremento del 0,32% frente al semestre anterior. El NPS (Net Promoter Score o recomendación) cerró en 81,33% con un incremento de 2,9% puntos frente al primer semestre de 2024, lo que se interpreta como un excelente resultado que evidencia la mejora sostenida en los últimos años.

## Evolución percepción de clientes Satisfacción- Recomendación



### Efectividad en atención

De otra parte, se recibieron un total de 53.830 llamadas durante el semestre, de las cuales se atendieron 51.066 y se presentaron 2.764 abandonadas, lo que representa una efectividad del 94,87%. Además, a través de los canales digitales, se recibieron 10.141 contactos, de los cuales se atendieron 10.082 y se abandonaron 59, con una efectividad del 99,42%.

Por último, se registraron un total de 91.168 casos, lo que representa un incremento del 7,8% respecto al primer semestre de 2024. El promedio de resolución fue de 22,43 horas, logrando una mejora en la eficiencia de tiempo de 14 horas frente al semestre anterior.

### Gestión y avances de los proyectos

**El principal proyecto del año 2024 en la organización ha sido Invictus**, el nuevo core que traerá mayor dinamismo al negocio en materia de juegos, sorteos y experiencia de cliente. Los principales avances en el proyecto se relacionan con la actualización del sistema operativo en todos los sitios de venta que hacen parte del canal directo y la realización de transacciones con los productos: Flypass, Baloto, Miloto y Corresponsalías Bancarias, los cuales comprenden Recaudos convenios, Cash-in Movii y venta de pines. De igual forma, se mantiene la operación de los productos SUPER astro, Recargas y Paquetes de Recargas, así como recargas y retiros de BetPlay.

Adicionalmente, los productos de apuestas permanentes han estado operando en los sitios de venta de los municipios de La Estrella, El Carmen de Viboral, Copacabana y en Belén Parque como piloto, situándose en una fase de estabilización. Además, de realizar pruebas de diferentes funcionalidades y productos antes de proceder con la masificación en toda la red. Todo lo anterior tiene como objetivo mejorar la experiencia tanto del cliente interno como del externo, mediante un sistema de venta y recaudo más ágil y moderno, lo que permitirá incrementar los ingresos del Grupo.

Igualmente, con el objetivo de incrementar el portafolio de productos de la compañía, el proyecto **Placa Millonaria** recibió la resolución por parte del ente concedente, lo que permite iniciar las configuraciones en el sistema para realizar las respectivas pruebas y avanzar con los demás requisitos necesarios para el lanzamiento y venta.

A nivel asociativo, el segundo semestre concluyó la implementación del producto **Billonario Nacional 4C**, logrando un modelo de escrutinio central con operaciones nacionales. Esto permitió la salida a operación e inicio de ventas para la asociación “Las Instantáneas” el 9 de julio de 2024.

En lo que respecta a la filial **Loticolombia**, se inició el proyecto **SALO 360**, el cual integra el ciclo completo de loterías (administrativo, operativo y comercial) centralizándolo en un sistema que servirá como core de negocio. Este sistema abarcará la configuración, recepción, administración, distribución, comercialización, reportes de devolución, ventas y cierre del producto para lotería física, en línea y preimpresa.

Por su parte, la filial **Megasuerte** concluyó en el segundo semestre del año el proyecto **MET´S**, habilitando los centros de experiencia con máquinas modernas que permiten aumentar el portafolio de juegos y un modelo de servicio centrado en la atracción y fidelización de clientes. Estos centros están ubicados en Santa Fe de Antioquia, Amagá, La Pintada, La Unión, Carepa, Segovia, Turbo, Barbosa, Alpujarra, San Javier y Castilla, e integran las marcas **BetPlay** y **Gana**, fortaleciendo e impulsando su posicionamiento en el mercado y diversificando las opciones de entretenimiento para los usuarios.

### Nuestra gestión tecnológica

En el segundo semestre de 2024, se dio continuidad al fortalecimiento de los procesos de TI, así como al aumento del relacionamiento del área con el negocio, proveedores y aliados estratégicos, con el fin de



garantizar la correcta prestación de los servicios esenciales y mejorar la disponibilidad de la operación comercial.

Entre los hitos más relevantes del semestre, se destacan:

- **Implementación de Invictus en más poblaciones de Antioquia:**
  - 612 sitios de venta directa instalados en el Área Metropolitana.
  - 528 sitios de venta directa instalados en municipios.
  - 4 municipios con todo el portafolio AP: La Estrella, Copacabana, El Carmen de Viboral y Belén Parque en el municipio de Medellín.
- **Automatización de procesos en Soporte Técnico.**
- **Implementación de herramienta de mesa de servicio para todos los técnicos en sitio**, con el fin de mejorar los flujos de atención, optimizar tiempos y realizar seguimientos.
- **Optimización del procedimiento de seguimiento y control de viáticos.**
- **Uso de herramientas de control remoto** para reducir los tiempos de atención en ubicaciones remotas, optimizar el servicio y reducir costos.
- **Implementación de gobierno de datos:** los esfuerzos realizados en el segundo semestre han permitido consolidar un marco estructurado para la gestión del gobierno de datos. Esto asegura que en 2025 se podrá avanzar con la ejecución de las iniciativas clave, alineadas con las necesidades de la organización y la integración con las estrategias de ciberseguridad, siempre que se sigan destinando los recursos de tiempo y personas necesarios. Los avances clave incluyen:
  - Fortalecimiento de la calidad de los datos
  - Automatización y monitoreo
  - Seguridad y auditoría
- **Formalización del área de TI mediante:**
  - Implementación del Gobierno de TI
  - Materialización del Gobierno de Seguridad y Ciberseguridad



• **Mejoramiento continuo en el modelo de servicio:**

Métrica	Meta	Resultado	Cumplimiento
Incrementar la capacidad de resolución en primer contacto	10%	9,4%	93,7%
FCR - Solución en primer contacto	60%	58,9%	98,1%
Cumplimiento de ANS	85%	96,4%	113,4%
CSAT - Satisfacción de usuarios	90%	92,5%	102,7%
Incrementar la disponibilidad del servicio de conectividad	90%	93,05%	103,4%

- **Fortalecimiento de todos los servicios tercerizados**
- **Estandarización de procesos de tecnología en la organización y sus filiales**

**Nuestra gestión de asegurabilidad**

En nuestra compañía, continuamos trabajando de manera constante para fortalecer el proceso de riesgos y controles. Esto es posible gracias a la actualización de nuestras estrategias de gestión de riesgos y a la implementación de nuevas metodologías que nos permiten identificar y responder de manera más eficiente a posibles amenazas. Todas las actividades descritas están alineadas con el marco de Control Interno COSO 2013 y los principios y directrices para la Gestión de Riesgos establecidos por la norma ISO 31000, lo que nos ha permitido continuar fortaleciendo la cultura y el compromiso con la gestión de riesgos y controles en la organización.

En este sentido, durante el año 2024, se realizó una actualización del 84% del total de las matrices de riesgos y controles, equivalente a 48 matrices del Grupo, lo que ha permitido reforzar aún más el análisis de los riesgos inherentes e implementar controles en nuestras operaciones. Además, se construyeron matrices para responder a solicitudes especiales, como, por ejemplo, para nuevos productos y/o negocios.

Como parte de las actividades de control, se realizaron visitas aleatorias a Gana Servicios y oficinas de la Línea Metro, interviniendo 77 puntos de 119. Asimismo, se realizó el testing de controles a 33 procesos del Grupo, lo que corresponde al 51% del total de los procesos, identificando 89 oportunidades de mejora y generando 64 planes de acción.

Desde el equipo de Riesgos y Control Interno, se lideraron las actividades relacionadas con el proceso de Continuidad de Negocio, para activar los protocolos necesarios para mitigar los impactos operativos si se rompe el sistema. Como evento relevante, en octubre de 2024, se presentó una falla física en los servidores de la base de datos del proveedor tecnológico, lo que requirió activar el Plan de Recuperación de Desastres (DRP), restableciendo con éxito la prestación del servicio y la continuidad de las actividades del BackOffice, minimizando la afectación económica y reputacional para la organización.

En el periodo, no se presentaron eventos o casos de fraude con efecto material para el Grupo Empresarial y sus negocios; pero se evidenciaron situaciones de origen externo e interno que implicaron la materialización de algunos riesgos para la compañía. La dirección del Grupo, la Junta Directiva y sus comités, lideraron la supervisión de estas circunstancias, asegurando que los principales eventos fueran identificados, comunicados y gestionados de manera adecuada y oportuna. Este enfoque proactivo en la gestión de riesgos y la implementación de controles adecuados es clave para seguir avanzando con seguridad en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Por otro lado, las actividades de monitoreo y asegurabilidad de la operación dieron lugar a los siguientes hitos:

- Aseguramiento transaccional mediante el proceso conciliatorio de recaudos, juegos novedosos y canal digital por **2.8 billones**, con un total de 15.083 conciliaciones en el segundo semestre, con un promedio de 2.514 mensuales y 98 diarios. Igualmente, se aseguraron ventas de apuestas permanentes por valor de **\$294.056 millones**, con una premiación de **\$127.300 millones**, para 5.938 escrutinios en el semestre, con un promedio de 989 por mes y 32 por día.
- Desde enero/24, se asumió la operación de Matrix Redes, realizando un aseguramiento transaccional mediante el proceso conciliatorio de recaudos y juegos novedosos por un valor de \$68 mil millones, con un total de 8.355 conciliaciones en el semestre, un promedio de 1.392 por mes y 53 por día. De igual forma, se aseguraron ventas de apuestas permanentes por **2.352 millones** de dólares, con una premiación de **\$1.106 millones**, para un total de 3.153 escrutinios en el semestre, con un promedio de 525 por mes y 17 por día.



- Durante este período, se continuó con los monitoreos a: Puntos PRI (Puntos de Recaudo Intermedio), Powwi, Cofres y Ultralivianos, cartera indirecta, cartera directa, canales digitales, fondeos y traslados de recursos entre Asesoras Comerciales, diferencias de la plataforma del ente regulador Sivical, activos y bolsas digitales (OKI y BetPlay), y productos como: giros domésticos, subsidios del estado, Cívica, EPM.
- Se dio inicio al monitoreo de autogestiones de vendedores directos e indirectos de todo el portafolio de productos, aseguramiento de las bases de efectivo autorizadas a los Gana Servicios y monitoreo de reglas de negocio en el canal digital.
- También se adelantaron gestiones de asegurabilidad a proyectos tales como: Invictus y Ganaplus.
- Se identificaron y gestionaron 9.491 alertas por un valor de \$20.084 millones.
- Se logró la recuperación de \$98.5 millones en saldos con aliados correspondientes a diferencias operativas.

De este modo, se continúa trabajando en los procesos de aseguramiento organizacional, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el año y la mitigación de riesgos en la operación comercial de la Red Gana.

### Nos seguimos transformando

En el marco de nuestro compromiso con el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de los procesos organizacionales, hemos adoptado un enfoque integral de asegurabilidad, basado principalmente en la actualización de los procesos y la eficacia operativa, a través de mediciones clave que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de cada proceso, alineándolos con la estrategia organizacional.

Por otra parte, en julio, el Icontec llevó a cabo la auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, aplicada a Grupo Réditos, Mattis Inmobiliaria y Loticolombia. Durante este proceso, se auditaron 21 de los 26 procesos, obteniendo conformidad en todos ellos. Además, se resaltaron diversas fortalezas y se emitieron recomendaciones orientadas a la mejora continua y al mantenimiento del sistema de gestión.



Paralelamente, se realizaron actividades de aseguramiento y optimización, estabilizando 24 automatizaciones durante el año. Asimismo, se realizó la migración completa de las automatizaciones de Rocketbot a Jenkins, fortaleciendo la integración continua y mejorando la estabilidad en su ejecución.

Se mantuvo una vigilancia constante sobre el entorno empresarial, la competencia y los mercados, lo que permitió identificar oportunidades de expansión y mejorar nuestra capacidad de respuesta frente a los diferentes eventos presentados. En el monitoreo del entorno macroeconómico, se realizó un seguimiento permanente sobre diferentes variables, incluidas las reformas laborales, tributarias y políticas, así como las licitaciones de apuestas y otras líneas de negocio.

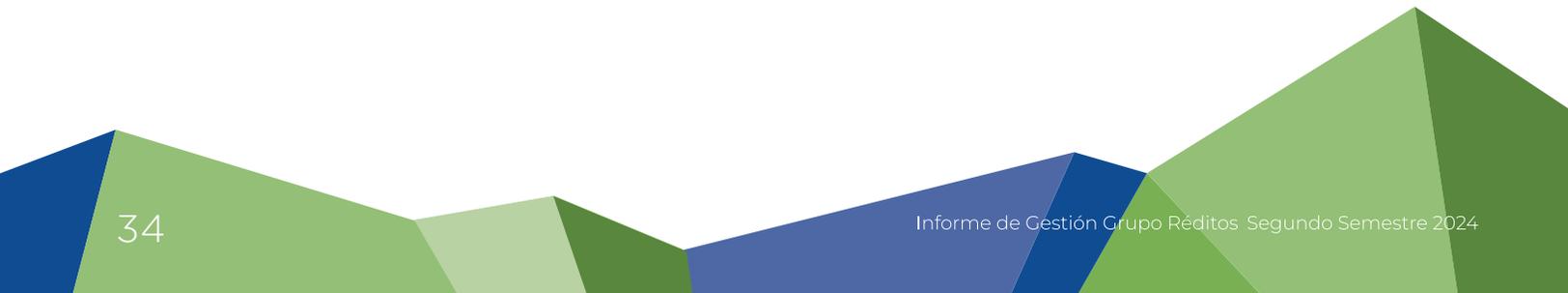
Se autoevaluó el gobierno corporativo, alcanzando un cumplimiento general del 84% en los componentes del Código de Gobierno Corporativo. Este ejercicio nos permitió identificar brechas y definir planes de acción para fortalecer el cumplimiento en áreas clave.

Como Grupo, reafirmamos nuestro compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad, con el objetivo de fortalecer la confianza de nuestros accionistas y demás partes interesadas. Este informe refleja nuestros logros, fortalezas y las áreas de mejora identificadas para continuar avanzando hacia la eficiencia operativa.





# NUESTRAS FILIALES





## Negocio de Loterías

En un mercado cada vez más competitivo, Loticolombia se mantiene firme como la empresa líder en ventas del producto Lotería de Medellín, alcanzando una participación del **50,7%** a nivel departamental y del **31,5%** a nivel nacional, lo que reafirma su sólida posición en el sector.

Dentro del portafolio de productos de esta Lotería, en el segundo semestre del 2024, se evidencia un incremento con respecto al mismo periodo del 2023, pasando de **\$23.286** millones a **\$23.479** millones, lo que equivale a **\$193** millones más.

En lo que concierne a las cifras totales de la filial, se pasó de generar una venta de **\$73.522** millones en el segundo semestre del 2023, a **\$74.548** millones para el mismo período del año 2024, lo que representa un incremento de **\$1.026** millones, equivalente a un crecimiento del **1,39%**. Este resultado fue impulsado por el aumento en la cantidad de loteros y la masificación de la lotería física en la Red Gana, especialmente del producto Lotería de Medellín, lo que permitió un mayor alcance y una significativa expansión en las ventas.

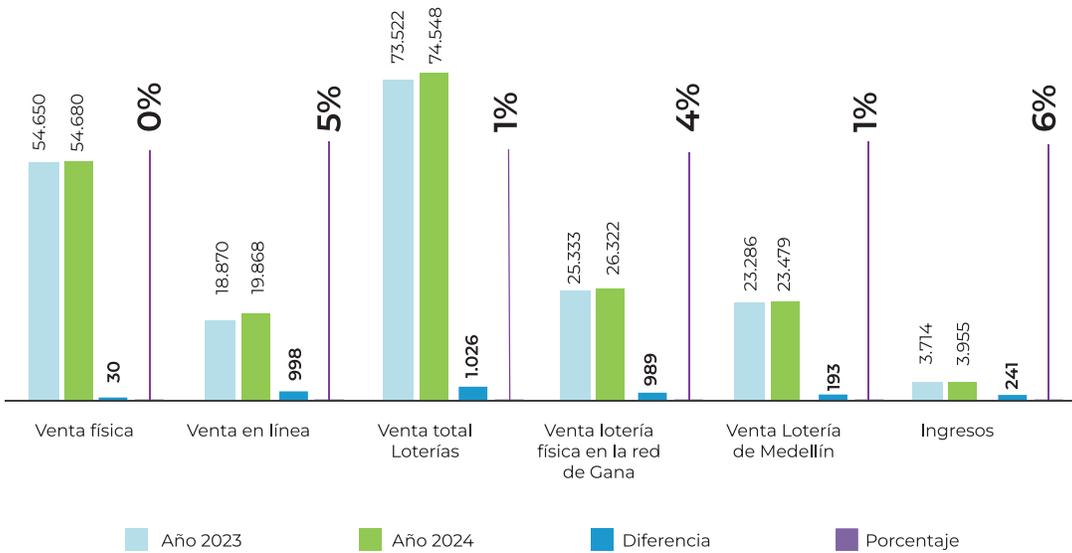
Durante el período analizado, se ha experimentado un incremento en los ingresos, donde se pasó de **\$3.714** millones a **\$3.955** millones, con un incremento de **\$241** millones, equivalente al **6,48%**. De otro lado, el semestre cierra con **1.764** vendedores, 236 más que el mismo periodo del año anterior, cuando se contaba con **1.528** loteros tradicionales. La ubicación de esta fuerza de ventas es: **1.179** en Antioquia, **176** en Neiva, **78** en Popayán, **125** en Montería y **206** en el Valle del Cauca. Adicionalmente, se registra el ingreso de **114** loteros para las oficinas nuevas de San Francisco y Pitalito en el Huila.

De igual manera, la filial cuenta con la comercialización de lotería en línea y física en los departamentos de: Antioquia, Risaralda, Boyacá, Meta, Caldas, Córdoba, Santander, Meta, Tolima, Putumayo, Nariño, Huila, Amazonas, Cauca, Quindío y Valle del Cauca. Adicionalmente, se genera venta a nivel nacional a través de la APP de Su Red y la página web de Loticolombia.

Asimismo, en el último mes del año se realizó la adquisición de una nueva distribuidora de lotería ubicada en Neiva, la cual cuenta con una sede en el municipio de Pitalito. Esta acción tiene por objetivo controlar el retiro de los distribuidores Consuerte y Red de Córdoba.



## Comparativo segundo semestre 2023-2024



Como dato relevante, las Loterías a nivel nacional vendieron **\$900 millones** de pesos, obteniendo un crecimiento de **\$47 millones** comparados con la venta del año 2023 que fue de **\$853 millones**, con un crecimiento del **5,47%**. Loticolombia pasó de vender en el 2023 **\$132 millones** a **\$141 millones** en el 2024, lo que nos arroja un crecimiento del **6,9%** representados en **\$9.000 millones**, aportando para el crecimiento nacional un **19,1%**, y representando el **15,6%** del total de la venta de las Loterías.

Para finalizar, los datos reflejan tanto logros importantes como desafíos que debemos afrontar. Sin embargo, las oportunidades identificadas nos posicionan favorablemente para aprovechar las tendencias actuales del mercado, con lo cual nuestros esfuerzos se mantendrán enfocados en la masificación del producto físico en Antioquia, la expansión a nivel nacional de manera directa o en su defecto, a través de aliados estratégicos con el producto en línea.

**En Loticolombia hacemos tus sueños realidad.**





## Negocio de Juegos Localizados

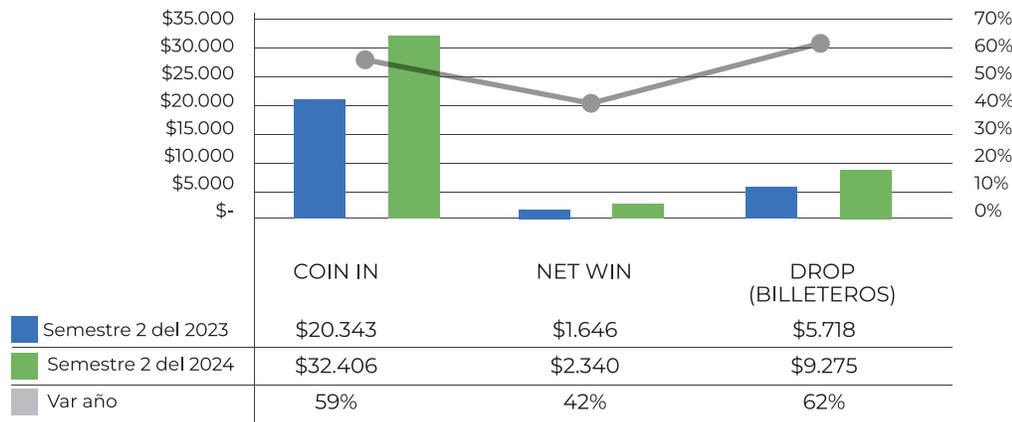
Durante el segundo semestre de 2024, **Megasuerte** experimentó un crecimiento destacado en sus principales indicadores económicos y operativos en comparación con el mismo periodo del año 2023, entre los cuales se destacan:

- Incremento en Coin In (Dinero Apostado):

Se registró un crecimiento de más de **\$12 mil millones**, pasando de **\$20 mil millones** en 2023 a **\$32 mil millones** en 2024, lo que representa un incremento del **59%**. Este resultado refleja un aumento significativo en el número de clientes que visitan nuestras salas y una mayor participación en nuestras actividades.



## Comportamiento Semestre Coin In 2024 Vs 2023



- Incremento en NETWIN (Ingresos Netos):
- Los ingresos netos mostraron un crecimiento de más de **\$694 millones**, lo que equivale a un incremento del **42%** en comparación con el segundo semestre de 2023.
- Este indicador destaca la ampliación de la capacidad instalada y operativa, producto de la implementación de las estrategias de negocio.

## Comportamiento Net Win SEG/MEN 2024 Vs 2023



- Incremento en DROP (Recaudo de Billetes):

El recaudo de billetes aumentó en más de **\$3.557 millones**, alcanzando un crecimiento del **62%** frente al 2023. Este incremento evidencia la confianza continua de los clientes en nuestras operaciones y servicios.

## Comportamiento Drop (Billeteros) SEG/MEN 2024 Vs 2023



## Apertura de Centros de Experiencia Área Metropolitana:

La Compañía continúa fortaleciendo el concepto de centros de experiencia, transformando en este formato cinco salas en el área metropolitana: Alpujarra, Castilla, San Javier, Guayabal y Aranjuez. Además de otras aperturas en los municipios de Barbosa y Puerto Nare, lo que completa un total de **14 centros de experiencia** en el segundo semestre de 2024. Igualmente, se optimizó la operación de **Grupo Réditos**, quedando activos los más rentables. Al cierre del semestre, la operación de **Megasuerte** queda conformada por **32 salas** con **396 MET's**.

Tipo de operación	I SEMESTRE 2024		II SEMESTRE 2024	
	Salas	Met's	Salas	Met's
Centro de Experiencia	7	118	14	266
Operación Réditos	35	255	18	130
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>373</b>	<b>32</b>	<b>396</b>



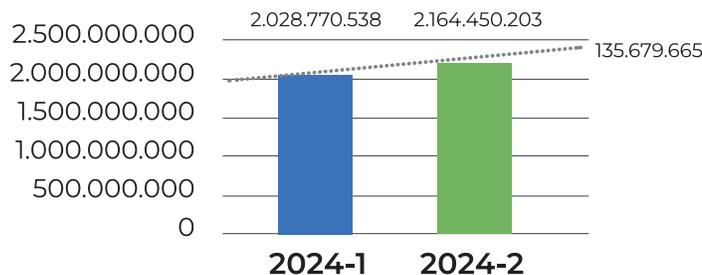
## Negocio Inmobiliario

En lo que respecta a la operación inmobiliaria del Grupo, en el segundo semestre de 2024, cabe destacar la línea de negocio **'Metro de Medellín'**, la cual alcanzó ingresos de \$2.164 millones, superando las expectativas iniciales del proyecto y generando ingresos totales superiores a los \$4.000 millones al cierre del año, con una utilidad neta que superó los \$650 millones.

La etapa dos de este proyecto consolidó el éxito del modelo económico con la incorporación de 32 nuevos espacios comerciales, ocupados por marcas de alto reconocimiento como Bancolombia, Rápido Ochoa y Funeraria Gómez, reafirmando la capacidad de Mattis Inmobiliaria para atraer socios estratégicos y generar valor tanto para el Metro de Medellín como para sus usuarios y los arrendatarios de estos locales.

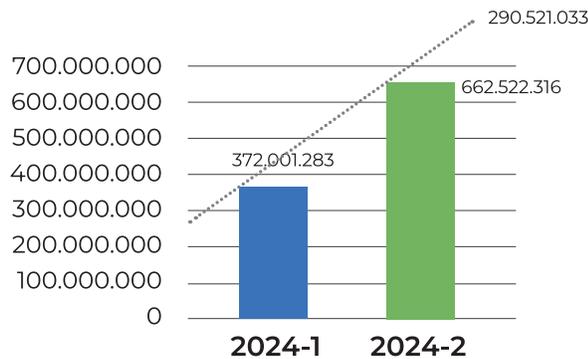
Estos resultados no solo fortalecen la sostenibilidad financiera del proyecto, sino también la confianza de nuestros aliados estratégicos. De cara al 2025, el enfoque está en la expansión comercial con nuevos desarrollos en las estaciones Universidad y Exposiciones, siendo esta última un hito en planificación urbana por el impacto que tendrá en el desarrollo de la ciudad y por su capacidad para atraer nuevas inversiones.

## Arriendos Metro



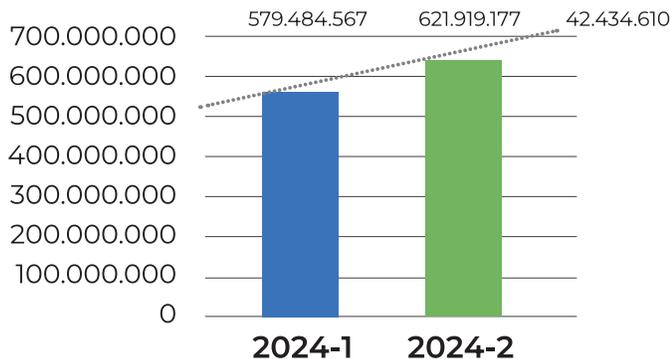
Por otro lado, debido al impulso de contratos estratégicos con Interactuar, el Metro de Medellín, Megasuerte, Loticolombia, Gana y otros terceros, la línea de Mantenimiento y Reforma de Inmuebles cerró el segundo semestre de 2024 con ingresos totales de \$662 millones. Este resultado representa un notable incremento del 78% en comparación con el primer semestre del mismo año y un cumplimiento de objetivos superior al 200% de lo proyectado, consolidando esta línea de negocio como un pilar clave en el crecimiento de la compañía.

## Mantenimiento



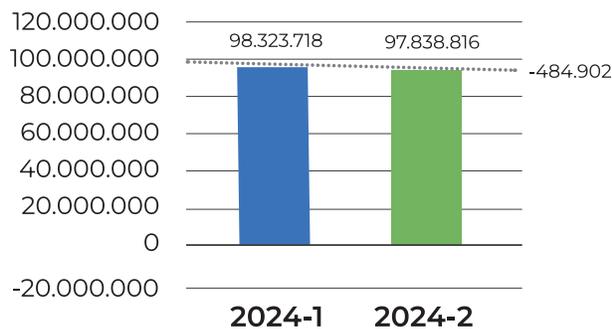
Debido a los ajustes en las estrategias comerciales y a una gestión eficiente y estratégica en la administración de los arriendos, esta línea de negocio experimentó un incremento del 7,3 % en comparación con los resultados del primer semestre del año. Este desempeño refleja un avance importante en la recuperación de terreno en un mercado desafiante, estableciendo una base sólida para el incremento de los ingresos en 2025., especialmente con la apertura de la nueva sede en Rionegro.

## Arriendos



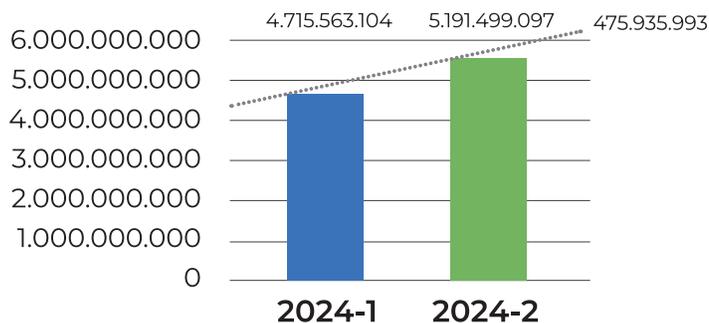
Por otro lado, la línea de Estancias Cortas, operada bajo la marca Lite Home, alcanzó ingresos totales de \$97.8 millones en el segundo semestre de 2024, y un total anual de \$196.1 millones de pesos, generando un crecimiento del 29,9% respecto al 2023. Esta operación continúa desarrollándose en dos alojamientos clave: Casa Encanto en Medellín y Cabañas La Española en Coveñas. De cara al futuro, se están analizando alternativas para fortalecer esta línea de negocio, con el objetivo de aprovechar su potencial en mercados turísticos clave.

## Estancias cortas



Estos logros impulsan a Mattis a continuar innovando en el sector, marcando el camino para seguir avanzando en la misión de generar ingresos sostenibles para la organización y sus accionistas, aprovechando nuestra vasta experiencia en la gestión inmobiliaria para explorar nuevas fuentes de ingresos que diversifiquen las operaciones de la filial y fortalezcan la rentabilidad.

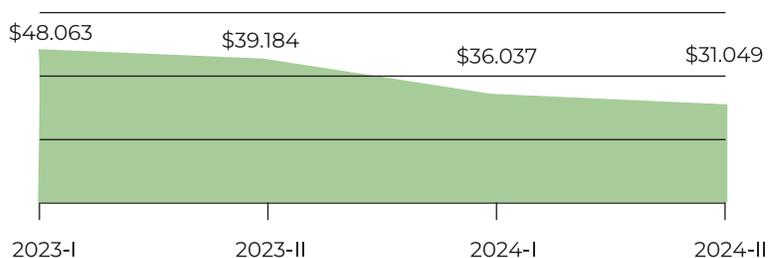
## Arriendos



## Negocio Crediticio

La cartera en Credintegral cerró el segundo semestre de 2024 en \$31.049.299.802, presentando una disminución anual de \$7.289.063.844. Esta disminución se explica principalmente por las obligaciones castigadas durante el periodo 2024, que ascendieron a \$3.209 millones COP, y por las reclamaciones realizadas mediante la fianza, que sumaron \$4.273 millones COP. En conjunto, estos dos factores representan el 100% del impacto en la cartera durante el año. Sin embargo, se ratifica el éxito de la política de afianzamiento del 100% de las obligaciones, dado que en 2024 se recaudaron \$5.204 millones COP, lo que representa un crecimiento del 30,12% respecto al recaudo en 2023.

### Cartera Millones (COP)



Otro de los factores representativos en el cierre de la cartera, es que el recaudo mejoró en comparación con el primer semestre, pasando de un promedio mensual del 15% del valor de la cartera a un 18%. Este resultado es producto de una estrategia que busca mejorar los índices de recuperación a través de modelos de cobranza preventiva, procesos de colocación ajustados a la dinámica del mercado y el trabajo apoyado en modelos analíticos del comportamiento de los clientes. En resumen, estas acciones han permitido generar una cartera más sana y respaldada por garantías.

No obstante, las mejoras en la gestión del riesgo de crédito y la gestión de cartera conllevan nuevos retos en la colocación de crédito y en el diseño de una oferta atractiva para el segmento de clientes. Por un lado, pese a la implementación del cobro de \$5.000 por el trámite de las solicitudes de crédito, se mantuvieron las solicitudes entre 4.500 y 5.000 durante el segundo semestre. Aunque las utilidades de crédito se redujeron en un 8,66%, se logró mantener en un 68% la relación entre nuevos créditos y utilización, lo que generó desafíos para mantener activos a los clientes originados en años anteriores. Con el fin de mejorar la utilización, se buscó fortalecer la Red Gana como principal canal de colocación de la compañía y se estableció un monitoreo constante a los clientes con potencial de utilización, manteniendo contactos comerciales directos mediante SMS, WhatsApp y llamadas. Además, se implementaron mejoras en el BRD (Documento de Requerimientos de Negocio) de originación con el fin de incrementar la tasa de aprobación, pasando del 4% al 12% en 2025; es importante anotar que, en 2024 se observó un primer efecto positivo, ya que aumentó la viabilidad en un 7%.

En conjunto, las afectaciones producidas por la disminución de la cartera y la tendencia continuada de reducción de la tasa de interés impactaron los ingresos operacionales, los cuales fueron \$5.964 millones COP durante el segundo semestre, lo que representa una disminución del 10,3% respecto al primer semestre de 2024.

Finalmente, aunque los resultados reflejan áreas de oportunidad, se están implementando acciones para fortalecer la operación crediticia, como por ejemplo, el cambio del core tecnológico, lo cual sumado a otras estrategias, permitirá la expansión y crecimiento del negocio.





## **Negocio de Tecnología**

Durante el año 2024, UX Technology redefinió su operación y realizó ajustes en su planta de personal, lo que permitió tener un gran dinamismo en los proyectos tecnológicos, aplicando las siguientes estrategias:

Hemos implementado una transformación organizacional estratégica que nos ha permitido optimizar significativamente nuestros recursos:

- Se logró reducir el personal de 161 a 97 de 2023 a 2024 al cierre, lo que representa una disminución del 40% en nuestra nómina. Esta reducción de personal ha generado un ahorro de 218 millones de pesos, lo que representa el 35% del gasto laboral total, a través de estos ajustes, hemos mantenido la capacidad de entrega de servicios, logrando una mayor eficiencia operativa.
- Ajustes a la estructura organizacional suprimiendo la Dirección de Proyectos e implementando la metodología de proyectos dentro de cada proceso.
- Optimización de procesos internos para aumentar la eficiencia en las operaciones diarias.

Estos cambios han permitido ser más ágiles, flexibles y eficientes en la ejecución de actividades clave.

## **Definición de servicios:**

- Optimizamos y dimensionamos adecuadamente nuestras plataformas y servicios para lograr mayor eficiencia.
- Realizamos un estudio detallado de costos, desarrollando un inventario de servicios asociados a nuestros activos y definiendo un pricing adecuado.
- Identificamos necesidades de capitalización y financiamiento para poder ejecutar nuevos proyectos clave para la transformación.
- Logramos formalizar 34 nuevos servicios, generando 142 millones de pesos adicionales y reduciendo significativamente el déficit de flujo de caja.

## Ahorros estratégicos:

Ejecución de un plan estratégico de ahorros que ha permitido identificar una eficiencia de \$22.000 dólares, lo cual se logró a través de la eliminación de sistemas obsoletos, la optimización de licenciamientos y otros ajustes en los gastos. Esto ha permitido ser más eficientes y a reducir costos innecesarios, lo que permite destinar esos recursos a otras áreas claves del negocio.

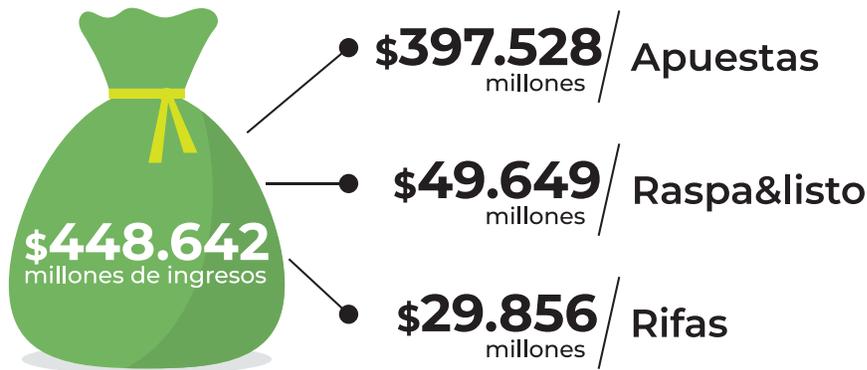
## ISO 27001:

Se reactivó el proceso de certificación ISO 27001, esta certificación garantiza la seguridad de la información y los procesos clave de la compañía. Es importante destacar que la certificación ISO 27001 es un paso importante para fortalecer la seguridad general de la organización ya que, al obtener esta certificación, se demuestra el compromiso con las mejores prácticas en gestión de la seguridad de la información, lo que ayudará a identificar y mitigar riesgos, protegiendo así los activos de información críticos.



## Negocio de Apuestas Permanentes

El objeto social principal de la empresa Rediapuestas es la explotación económica, operación y comercialización del juego de suerte y azar en la modalidad de apuestas permanentes. En el marco del contrato de concesión 032, cuya operación inició el 10 de julio de 2023, la empresa ha consolidado su participación en el mercado de apuestas, generando ingresos totales durante 2024 de \$448.642 millones. De este monto, \$214.477 millones se obtuvieron durante el primer semestre de 2024 y \$234.165 millones durante el segundo semestre del mismo año. El margen EBITDA alcanzado fue del 3% y una utilidad neta de \$9.508 millones que se reconocen en el método de participación en Réditos Empresariales casa matriz.



Como resultado de su operación, Rediapuestas, responsable de IVA, le aporta anualmente a la Nación, mediante impuestos municipales, departamentales y nacionales, \$202.291 millones de pesos, distribuidos así:

Tipo de impuesto	Enero a julio 2024	Julio a dic 2024	Total 2024
IVA	\$52.479	\$55.645	<b>\$108.124</b>
Retención en la fuente	\$9.718	\$9.587	<b>\$19.305</b>
Derechos de Explotación Chance y Raspa	\$36.590	\$38.272	<b>\$74.862</b>

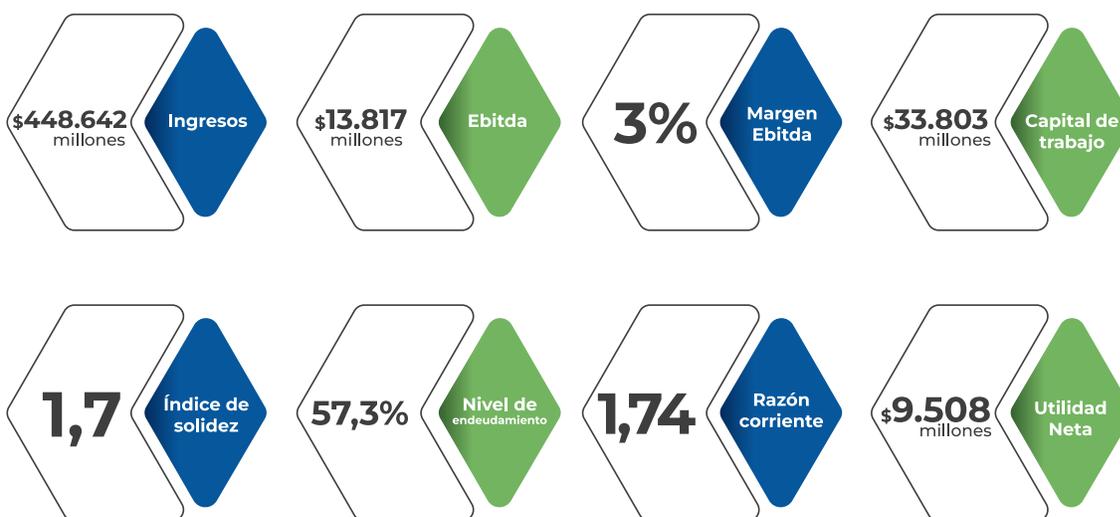
\*Cifras en millones

De otro lado, Rediapuestas hizo transferencias a la salud por \$194.513 millones de pesos, (incluye derechos de explotación, IVA en apuestas y caducidad), esto representa un incremento del 4% en las transferencias a la salud, \$6.923 millones más que el mismo periodo del año anterior.

### Transferencias para la salud



### Indicadores



## Nuestro Resultado

En el segundo semestre de 2024, Grupo Réditos presenta los resultados financieros enmarcados en un período de transición para la economía colombiana, con señales de recuperación en el crecimiento y la inversión, pero también con desafíos importantes en el frente de la inflación y los desbalances macroeconómicos. Las perspectivas económicas para el futuro son moderadas, y es fundamental que el país continúe implementando políticas que promuevan el crecimiento sostenible, la estabilidad de precios y la reducción de la pobreza.

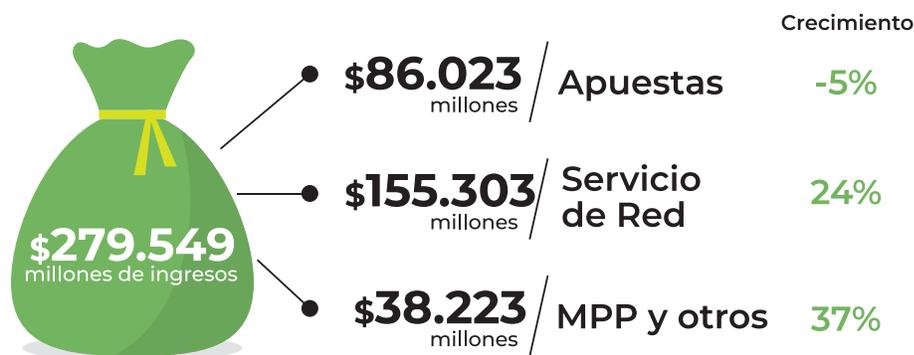
A pesar de este entorno macroeconómico desafiante, la empresa demostró resiliencia y continuó su proceso de transformación estratégica, enfocado en modernización tecnológica, la optimización organizacional, el crecimiento impulsado por el software y la implementación de un nuevo core transaccional para mejorar la capacidad de procesamiento y la seguridad de las transacciones, buscando así fortalecer la posición comercial, la competitividad, generar valor a largo plazo y mejorar la eficiencia operativa, administrativa y financiera.

Cumpliendo con la normativa en Colombia se presentan los resultados alcanzados durante el segundo semestre de 2024, los cuales se comparan con los resultados obtenidos durante el semestre anterior. Los ingresos de apuestas permanentes se reconocen mediante un contrato de colaboración empresarial entre Réditos Empresariales y Rediapuestas titular del contrato de concesión 032.

Se alcanzaron ingresos por \$279.549 millones, creciendo 15%, la operación de apuestas permanentes representó el 31% de los ingresos, mientras que SDR Juegos contribuyó con un 45% y SDR Servicios con un 11%.

Este sólido desempeño se reflejó en un EBITDA del 37% y una utilidad neta de \$68.735 millones, lo que representa un notable crecimiento del 45%. Este aumento en la rentabilidad es el resultado directo de estrategias comerciales efectivas que impulsaron las ventas en los últimos meses del año.





Además, los resultados operacionales generales del segundo semestre de 2024 muestran un crecimiento en los ingresos, impulsado por el destacado rendimiento de productos clave como BetPlay que lideró el crecimiento con un aumento del 47%, seguido por la Tarjeta Cívica con un 35%, Baloto con un 22% y las loterías con un 13%.

Este incremento en los ingresos se logró en paralelo con una gestión eficiente de los gastos, que crecieron por debajo de la inflación anual, que se ubicó en 5,2%, el resultado positivo es atribuible a la implementación de estrategias efectivas de eficiencia en los gastos y control presupuestal.

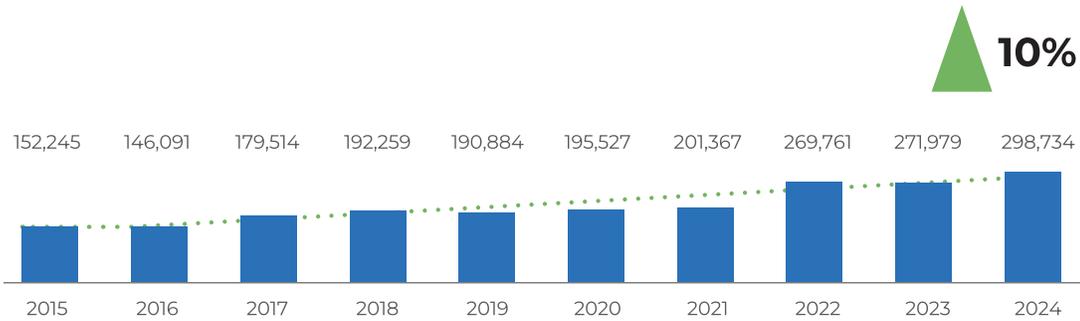
**Crecimiento en gastos Vs inflación**



### Crecimiento en activos

Los activos totales de la empresa experimentaron un crecimiento del 10% durante el segundo semestre de 2024, alcanzando los \$298.734 millones al cierre de diciembre.

## Crecimiento Activos



## Gestión de los recursos financieros

En la gestión de recursos financieros, se realizaron estrategias de eficiencia durante el segundo semestre 2024, logrando un ahorro de \$5.484 millones en gastos financieros por concepto del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF). Este ahorro se derivó de la optimización en la consignación directa a proveedores.

Adicionalmente, los ingresos por intereses durante el segundo semestre alcanzaron los \$862 millones. Los intereses generados por la filial Credintegral, por un monto de \$735 millones, y los intereses provenientes de UX, por \$126 millones, fueron los componentes significativos de este ingreso.

La empresa logró una leve mejora en su estructura financiera, reduciendo su nivel de endeudamiento del 62,2% al 58,5% entre junio y diciembre de 2024. La gestión del segundo semestre de 2024 incluyó el pago de \$3.196 millones en obligaciones financieras, asegurando el cumplimiento puntual con la banca, el Estado, aliados y clientes. Asimismo, se realizaron inversiones estratégicas por \$6.650 millones en activos fijos, diferidos y licencias, financiadas con recursos propios, y se tienen inversiones en sociedades por \$103.571 millones.

Nombre de la subsidiaria	% Participación	Dic. - 2024
Rediapuestas S.A.S	100,00%	\$33.876
Compañía de Gestion Credintegral S.A.S.	100,00%	\$7.075
Compañía de Servicios Inmobiliarios & Empresariales S.A.S	96,36%	\$8.174
Loterías y Servicios Colombia S.A.	100,00%	\$1.253
Inversiones Megasuerte S.A.S	100,00%	\$1.743
Inveréditos S.A.S	100,00%	\$1.217
Ux Technology S.A.S.	69,26%	\$3.994
Enlace de Negocios S.A.S	100,00%	\$692
<b>Nombre de la Asociada</b>		<b>\$58.026</b>
Corredor Empresarial S.A.	26,93%	\$28.852
Matrix Grupo Empresarial S.A.S	39,20%	\$10.397
Pagos GDE S.A.	10,73%	\$4.700
Matrix Redes S.A.S	40,92%	\$1.595
		<b>\$45.545</b>
<b>Total</b>		<b>\$103.571</b>

## Resumen de las principales obligaciones financieras:

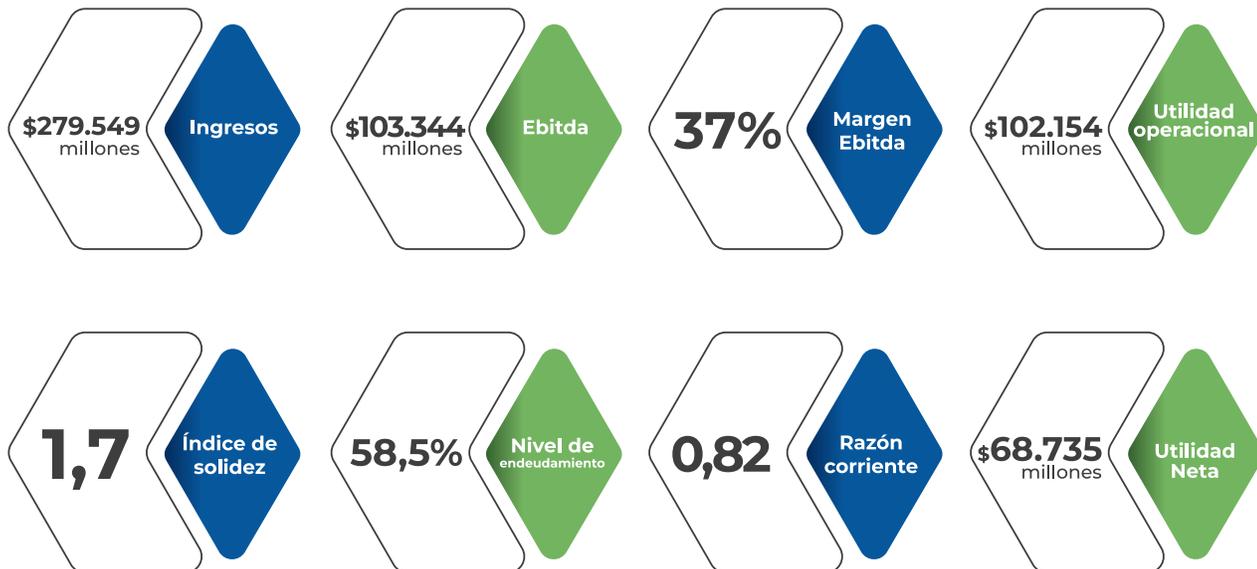
	1 año	1-5 años
Proveedores	\$2.005.566.708	
Obligaciones financieras	\$1.069.573.407	
Obligaciones tributarias	\$20.759.672.800	
Cuentas por pagar	\$92.172.250.179	
Beneficios a empleados	\$10.797.933.664	
Recaudos a terceros	\$41.175.432.395	
Impuestos diferidos		\$6.779.601.847
Estimados y provisiones		\$57.841.594
	<b>\$167.980.429.152</b>	<b>\$6.837.443.441</b>

## Obligaciones Tributarias

Réditos Empresariales, como gran contribuyente, aporta significativamente al desarrollo nacional y local a través de sus tributos. Durante el segundo semestre de 2024, la empresa pagó \$16.013 millones en impuestos municipales, departamentales y nacionales, distribuidos en \$3.544 millones de Impuesto al Valor Agregado IVA y \$12.469 millones en retenciones.



## Indicadores



## Operaciones con Accionistas

En el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2024, se realizaron las siguientes operaciones con accionistas:

Arrendamientos	Mantenimiento	Empleados
\$174.059	\$42.631	\$17.823

## Crecimiento Ingresos Operacionales Semestre 2 - 2024 vs Semestre 2- 2023

	2024-02	2023-02	VARIACIÓN	% Variación
<b>CRECIMIENTO INGRESOS OPERACIONALES GRUPO RÉDITOS</b>	755.047.908	480,338,776	274.709.131	57,2%
RÉDITOS EMPRESARIALES S.A.	279.559.024	246.827.963	32.731.061	13,3%
REDIAPUESTAS SAS	448.641.681	210.644.743	237.996.938	113,0%
UX TECHNOLOGY SAS	9.295.338	1.340.856	7.954.482	593,2%
CIA GESTIÓN CREDINTEGRAL SAS	5.964.424	7.925.376	-1.960.951	-24,7%
INVERSIONES MEGASUERTE SAS	2.396.286	5.464.525	-3.068.238	-56,1%
COMPAÑÍA INMOBILIARIO EMPRESARIALES SAS	5.191.499	4.376.589	814.910	18,6%
LOTICOLOMBIA S.A.	3.955.054	3.714.123	240.931	6,5%
ENLACE DE NEGOCIOS SAS	0	0	0	0,0%
INVERÉDITOS SAS	44.601	44.601	0	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 durante el segundo semestre de 2024 se centró en:

- La atención a las obligaciones del contrato de concesión de la empresa Matrix Redes para la operación de juegos de azar en Putumayo, y el soporte jurídico en la implementación de los productos de juego y azar en dicho departamento.
- Las actividades legales y la vigilancia en torno al cumplimiento de las obligaciones del contrato de concesión de apuestas permanentes en Antioquia, periodo vigente 2021-2026.

- Actividades de prevención de incumplimientos normativos, gestión de pólizas, elaboración, revisión, validación y seguimiento de contratos, entre otras actividades jurídicas necesarias para el cubrimiento y soporte legal de las empresas del Grupo Réditos.

Se atendieron los procesos judiciales y administrativos, destacando que las pretensiones por procesos en los que las compañías del Grupo Réditos son demandadas ascienden a tres mil setecientos setenta y siete millones ciento cuarenta y tres mil ciento diez pesos (\$3.777.143.110) en cuarenta y siete (47) procesos, de los que siete (7) tienen calificación probable de condena por un valor de cincuenta y seis millones de pesos (\$56.151.865).

En cuanto a las pretensiones por procesos en los que la compañía es demandante, estas ascienden a sesenta y siete mil ochocientos dos millones trescientos ochenta y nueve mil novecientos noventa y un pesos (\$67.802.389.991) en veinticinco (25) procesos, de los cuales siete (7) tienen calificación probable de éxito por un valor de sesenta y cuatro mil setecientos ochenta millones ochocientos treinta y cuatro mil doscientos ocho pesos (\$64.780.834.208).

Finalmente, durante este periodo, logramos ser absueltos en dos (2) procesos judiciales, en los que la pretensión ascendía a mil cuatrocientos sesenta millones cincuenta mil pesos (\$1.460.050.000). Además, se logró la conciliación de tres (3) procesos, con pretensiones que ascendían a sesenta y dos millones seiscientos sesenta y dos mil novecientos cuarenta y cuatro pesos (\$62.662.944), por los cuales la empresa solo tuvo que hacer un desembolso de diez millones de pesos (\$10.000.000).





**NUESTRO**  
**GOBIERNO**  
**CORPORATIVO**



# Informe SARLAFT

Durante este semestre, hemos fortalecido la capacidad de prevención mediante controles automatizados que garantizan una vigilancia continua sobre nuestras relaciones y operaciones. La consulta en listas de ganadores de premios y otras transacciones de riesgo alto y moderado ha contribuido a reducir la exposición a materialización de riesgos. Al mismo tiempo, la debida diligencia aplicada a proveedores, empleados, aliados, accionistas y clientes empresariales refuerza nuestra transparencia y compromiso con la gestión de SARLAFT.

En total, se realizaron 34 procesos de debida diligencia: 1 con calificación alta, en el cual se decidió no continuar con el vínculo; 5 con calificación de reserva, aceptadas bajo seguimiento; y 28 con calificación baja, las cuales cumplieron con nuestros criterios y fueron aprobadas. Además, llevamos a cabo 5 estudios de riesgo, lo que permitió evaluar escenarios estratégicos y fortalecer nuestros sistemas de control.

Asimismo, la estandarización de los mecanismos de monitoreo ha optimizado la detección de eventos de riesgo y la identificación de parámetros inusuales, brindando una visión más estratégica para la toma de decisiones.

En materia de formación, hemos impulsado una cultura organizacional basada en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Durante este periodo, capacitamos a 6.904 colaboradores en 26 temas de alto impacto, abarcando aspectos clave para la identificación, mitigación y prevención de riesgos dentro de la organización.

Estas iniciativas han permitido sensibilizar al equipo sobre las mejores prácticas en cumplimiento, consolidando el compromiso con la protección, la transparencia y la gestión efectiva de riesgos en todas nuestras operaciones.

## Informe Especial de Grupo Empresarial

### 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 objetivo de velar por la integridad de los reportes financieros, asegurar que se lleve a cabo la revisión de todos los procesos de mayor riesgo y del Sistema de Control Interno del Grupo Réditos, así como servir de apoyo a la Junta Directiva en el monitoreo del cumplimiento de las leyes, reglamentos vigentes, regulaciones y el Código del Buen Gobierno.

Los lineamientos del Comité están establecidos en un reglamento interno que detalla su objetivo, composición, funciones y demás aspectos relacionados con su funcionamiento.

#### Composición del Comité

El Comité está conformado por tres miembros de la Junta Directiva, presidido por uno de ellos, y cuenta con un asesor externo permanente experto en auditoría y en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Además, sus miembros tienen 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, así como la Gerente de Planeación y Asegurabilidad, por su gestión relacionada con el proceso de Control Interno a su cargo. También se invita permanentemente a la firma BDO como Revisor Fiscal del Grupo, quienes exponen los resultados de sus auditorías, los cuales son analizados detalladamente por el Comité.

Durante el segundo semestre de 2024, el Comité de Auditoría estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Néstor Raúl Paniagua García** - Coordinador
- **Santiago Cuartas Tamayo** (quien fue parte del Comité hasta agosto de 2024).
- **Jorge Hernán Díaz.**
- **Carlos Alberto Uribe** (quien se unió al Comité en octubre de 2024)

En este semestre, el Comité de Auditoría celebró 6 sesiones, según consta en las actas números 106 a 111, realizadas entre agosto de 2024 y enero de 2025 para la revisión de la información correspondiente al segundo semestre de 2024. Todas las sesiones contaron con el 100% de participación de sus miembros y el acompañamiento permanente de su asesor externo.

## **Gestión del Comité y la Gerencia de Auditoría del Grupo Réditos**

- En cada sesión, el Comité de Auditoría analizó y observó el cumplimiento de las políticas y normativas vigentes para la preparación, presentación y revelación de los estados financieros separados de las empresas que conforman el Grupo Empresarial. Por lo tanto, el Comité recomienda a la Junta Directiva que los estados financieros separados de Réditos y sus notas con corte al 31 de diciembre de 2024 sean presentados ante dicha junta para su autorización, con fines de aprobación por parte de los accionistas, ya que han sido dictaminados sin salvedades, con un párrafo de énfasis sobre la premisa de negocio en marcha para las subsidiarias Enlace de Negocios e Inveréditos y el suceso de giros del año 2022.
- El ambiente de control interno, el código de ética, el cumplimiento del estatuto anticorrupción, el sistema de gestión de riesgos y los canales habilitados para la línea ética son algunos de los elementos que conforman el sistema de Control Interno, los cuales están en constante evolución y fortalecimiento. Por lo tanto, y acorde con las diferentes oportunidades de mejora detectadas por la Revisoría Fiscal y la Gerencia de Auditoría Interna, aún existen aspectos por mejorar.
- Durante este semestre, y de manera continua dentro del análisis de variaciones de estados financieros, se realizaron recomendaciones sobre el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sobre el mejoramiento continuo del Manual de Políticas Contables del Grupo.
- Se presentaron y analizaron los principales hallazgos de los informes de la Gerencia de Auditoría y la Revisoría Fiscal de BDO. En consecuencia, se emitieron las respectivas recomendaciones a la Presidencia Ejecutiva o, en los casos que correspondía, a la Junta Directiva para la toma de decisiones. Según estas evaluaciones, el Comité declara que no se detectaron deficiencias materiales que puedan afectar el sistema de control interno, los estados financieros ni el informe de gestión que se presenta en esta asamblea.

## 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 y Riesgos adoptadas por el Grupo Réditos, de conformidad con las responsabilidades establecidas en el Código de Gobierno Corporativo. Además, tiene la función de apoyar a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus funciones relacionadas con el conocimiento y la comprensión de los riesgos asumidos por 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 el conocimiento y la experiencia necesarios en los temas relacionados con las funciones asignadas al Comité. El Presidente Ejecutivo es invitado permanente a las reuniones del Comité.

El Comité de Gobierno y Riesgos estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Juan Pablo Salazar Mejía** - Coordinador
- **Rubén Darío Rubio Escobar**
- **José David Ochoa Duque**

En el periodo de tiempo mencionado, el Comité sesionó en 5 oportunidades. Las decisiones y actuaciones del Comité quedan consignadas en actas.

### Gestión del Comité

El Comité desempeñó sus funciones con autonomía en su funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron establecidos por su Coordinador.

Las principales actividades desarrolladas por el Comité durante el segundo semestre de 2024 fueron las siguientes:



- El Comité realizó el monitoreo y seguimiento de la política de exposición al riesgo de Grupo Réditos y sus filiales. En este análisis se revisaron los mapas de riesgos operacionales y de fraude, la gestión del riesgo crediticio, los riesgos asociados a proyectos estratégicos, así como aquellos clasificados como extremos o muy altos. Como resultado, el Comité emitió recomendaciones específicas para la respectiva gestión.

Adicionalmente, se enfatizó la importancia del plan de continuidad del negocio y se revisaron los avances en las pruebas del plan de recuperación de desastres (DRP), asegurando su alineación con las mejores prácticas.

- Se presentó el informe de gestión del programa de cumplimiento correspondiente al primer semestre de 2024, en el cual se detallaron los factores de riesgo identificados, las medidas preventivas y detectivas implementadas, y los reportes enviados a los entes de control en relación con Grupo Réditos Rediapuestas, Megasuerte, Mattis y Credintegral.

Asimismo, se presentó ante el Comité el Manual del Programa de Transparencia y Ética Empresarial (PTEE). Como resultado de la evaluación, el Comité recomendó la presentación de estos informes ante la Junta Directiva y emitió una recomendación favorable para su aprobación.

- El Comité analizó la viabilidad de implementar una nueva metodología de gestión de riesgos y controles, con el propósito de optimizar la matriz de riesgos, haciéndola más liviana y concreta. Tras evaluar la información presentada, se recomendó avanzar en la adopción de esta metodología.
- Se revisaron los manuales de administración del riesgo crediticio (SARC) de Grupo Réditos Loticolombia y Mattis, los cuales fueron ajustados a las necesidades de cada empresa y alineados con su perfil de riesgo. Una vez efectuada la evaluación del contenido, el Comité recomendó a la Junta Directiva su aprobación.
- El Comité recomendó la elaboración de una política de inversiones que defina lineamientos estratégicos clave para la compañía. A lo largo del semestre, se realizaron avances significativos en su estructuración, revisándose en diferentes sesiones del Comité.
- Se presentaron los resultados del diligenciamiento del formulario de conflictos de interés por parte de los miembros de la Junta Directiva y el personal vinculado laboralmente. Como medida de

fortalecimiento del gobierno corporativo, el Comité recomendó la contratación de un asesor especializado para la gestión y tratamiento adecuado de los conflictos de interés dentro de los diferentes órganos de la compañía.

- El Comité emitió una recomendación favorable ante la Junta Directiva para presentar ante la Asamblea de Accionistas la propuesta de reforma estatutaria, con el objetivo de ampliar el término de duración de Grupo Réditos.
- Se avanzó en la metodología para la operativización del Código de Buen Gobierno, mediante una autoevaluación interna llevada a cabo por la administración. Esta actividad permitirá identificar brechas y establecer acciones para fortalecer las prácticas actuales de gobierno corporativo.
- El Comité recomendó la formalización de un procedimiento de inducción para los futuros miembros de la Junta Directiva. Asimismo, se propuso la realización de una inducción presencial para los nuevos miembros, con el fin de garantizar su alineación con la visión y estrategia corporativa.
- Se llevó a cabo un análisis de los estatutos de las filiales del Grupo Réditos, generándose diversas recomendaciones para su actualización y alineación con el marco regulatorio vigente. El Comité recomendó contar con la asesoría de un consultor especializado para su correcta implementación.
- El Comité realizó una revisión del cronograma de preparación para el proceso de licitación de concesión de apuestas permanentes, previsto para el año 2026, asegurando el cumplimiento de los requisitos y estrategias necesarias para garantizar una participación efectiva en el proceso.

## **Comité de Innovación y Tecnología**

El Comité de Tecnología, Transformación Digital e Innovación es un órgano de apoyo a la gestión realizada por la Junta Directiva, al cual se le atribuyen las responsabilidades de analizar, estudiar, asesorar y ser el ente de recomendación en los asuntos relacionados con la innovación y la tecnología del Grupo Réditos, así como en los asuntos operativos relacionados con la tecnología utilizada, evaluada o considerada para el Grupo.

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

## Composición del Comité

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

El Comité de Tecnología, Transformación Digital e Innovación estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Álvaro Castillo Blanco** - Coordinador
- **Santiago Restrepo Betancur**
- **Rubén Darío Rubio Escobar**

El Comité sesionó en 4 oportunidades; sus recomendaciones y actuaciones quedaron consignadas en actas.

## Gestión del Comité

Durante el segundo semestre del año 2024, el Comité desempeñó sus funciones con autonomía en su funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron establecidos por su Coordinador.

Las principales actividades desarrolladas por el Comité fueron las siguientes:

- El Comité realizó una revisión inicial de las metodologías para llevar a cabo una evaluación del nivel de madurez tecnológica del Grupo Réditos, donde se identificaron elementos clave para el fortalecimiento de la infraestructura y los procesos tecnológicos. Como resultado de esta revisión, se recomendó la realización de un diagnóstico especializado por parte de un proveedor externo, con el objetivo de determinar las acciones estratégicas a seguir.
- Se analizaron aspectos relevantes del Plan de Recuperación de Desastres (DRP) de la compañía, destacando la importancia de garantizar la continuidad del negocio ante posibles incidentes tecnológicos. El Comité formuló recomendaciones específicas orientadas a fortalecer la capacidad de respuesta ante contingencias, asegurando que la infraestructura tecnológica y los protocolos de recuperación sean adecuados y eficaces.



- El Comité revisó los avances en la implementación del rol de Virtual CISO externo para la compañía. Se enfatizó la necesidad de una adecuada sincronización entre este recurso y el área tecnológica interna, asegurando que la presentación de informes se realice directamente ante la Presidencia Ejecutiva, permitiendo una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos estratégicos de seguridad de la empresa.
- Se discutieron los aspectos tecnológicos más críticos para la organización, identificando riesgos y oportunidades de mejora. Como resultado, el Comité formuló una serie de recomendaciones dirigidas a la administración, con el fin de fortalecer la gestión tecnológica y garantizar que las decisiones en esta materia estén alineadas con las necesidades del negocio y las mejores prácticas del sector.
- Se llevó a cabo una verificación detallada de los elementos técnicos, de viabilidad y de costos asociados a la adquisición de dispositivos que soportarán la comercialización de productos y servicios a través del software Invictus para la operación del canal independiente. La evaluación se realizó con miras a la implementación proyectada para el año 2025, asegurando que la selección de tecnología sea óptima en términos de funcionalidad, inversión y alineación con la estrategia comercial de la compañía.
- El Comité recomendó la definición de un plan de trabajo estratégico para el año 2025, estableciendo prioridades y acciones clave para el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, la ciberseguridad y la transformación digital.

## **Comité de Nombramiento y Remuneraciones**

El Comité es un órgano de apoyo a la gestión realizada por la Junta Directiva, al cual se le atribuyen responsabilidades en materia de asesoramiento en nombramientos y remuneraciones, además de desarrollar un enfoque estratégico del manejo 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 el conocimiento y la experiencia necesarios en los temas relacionados con las funciones asignadas al Comité. El Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial es invitado permanente a las reuniones del Comité. El Comité de Nombramientos y Remuneraciones estuvo conformado de la siguiente manera:

- **Gildardo Echeverri Benjumea** - Coordinador
- **Santiago Luis Restrepo Betancur**
- **Rubén Darío Rubio Escobar**

El Comité sesionó en 3 oportunidades; sus decisiones y actuaciones quedan consignadas en actas.

### **Gestión del Comité**

Durante el segundo semestre del año 2024, el Comité desempeñó sus funciones con autonomía en su funcionamiento; el calendario de sesiones y el orden del día fueron definidos por su Coordinador.

Las principales actividades desarrolladas por el Comité fueron las siguientes:

- Atendiendo las solicitudes de la Junta Directiva, el Comité evaluó el modelo de compensación variable de la fuerza comercial propuesto por la administración. Durante la revisión, se recomendaron ajustes orientados a garantizar un modelo sostenible y equitativo, que genere beneficios tanto para la compañía como para la fuerza comercial.

Entre los objetivos de la optimización del modelo se destacan:

- Mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera del esquema de compensación.
- Reducir la rotación del personal, fomentando la estabilidad laboral.
- Incentivar el cumplimiento de metas comerciales, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- En respuesta a una solicitud de la Junta Directiva, el Comité recomendó la implementación de un plan de sucesión, con el objetivo de preparar a colaboradores con alto potencial para asumir, en el futuro, roles clave y estratégicos dentro de

la organización. Como primer paso, se propuso iniciar una consultoría con el proveedor Adecco, a fin de realizar los análisis y evaluaciones necesarias para el diseño e implementación del plan de sucesión.

- El Comité llevó a cabo un análisis de los aspectos más relevantes de la reforma laboral que actualmente se encuentra en discusión en el Congreso de la República, con el fin de identificar los impactos y riesgos potenciales para la organización. Como resultado de este ejercicio, se sugirió a la administración la implementación de estrategias empresariales preventivas, que permitan anticiparse a los posibles escenarios derivados de la aprobación de la reforma.
- Se realizó una revisión inicial de los organigramas de Loticolombia y Grupo Réditos, con el propósito de evaluar oportunidades de optimización organizacional. En este análisis, el Comité emitió recomendaciones enfocadas en mejorar la eficiencia operativa de ambas compañías e identificar áreas susceptibles de automatización para optimizar procesos internos.
- El Comité revisó la propuesta de incremento salarial para el año 2025, analizando su impacto financiero y estratégico en la compañía. Tras la evaluación, se formularon recomendaciones específicas.



# NUESTRA GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD



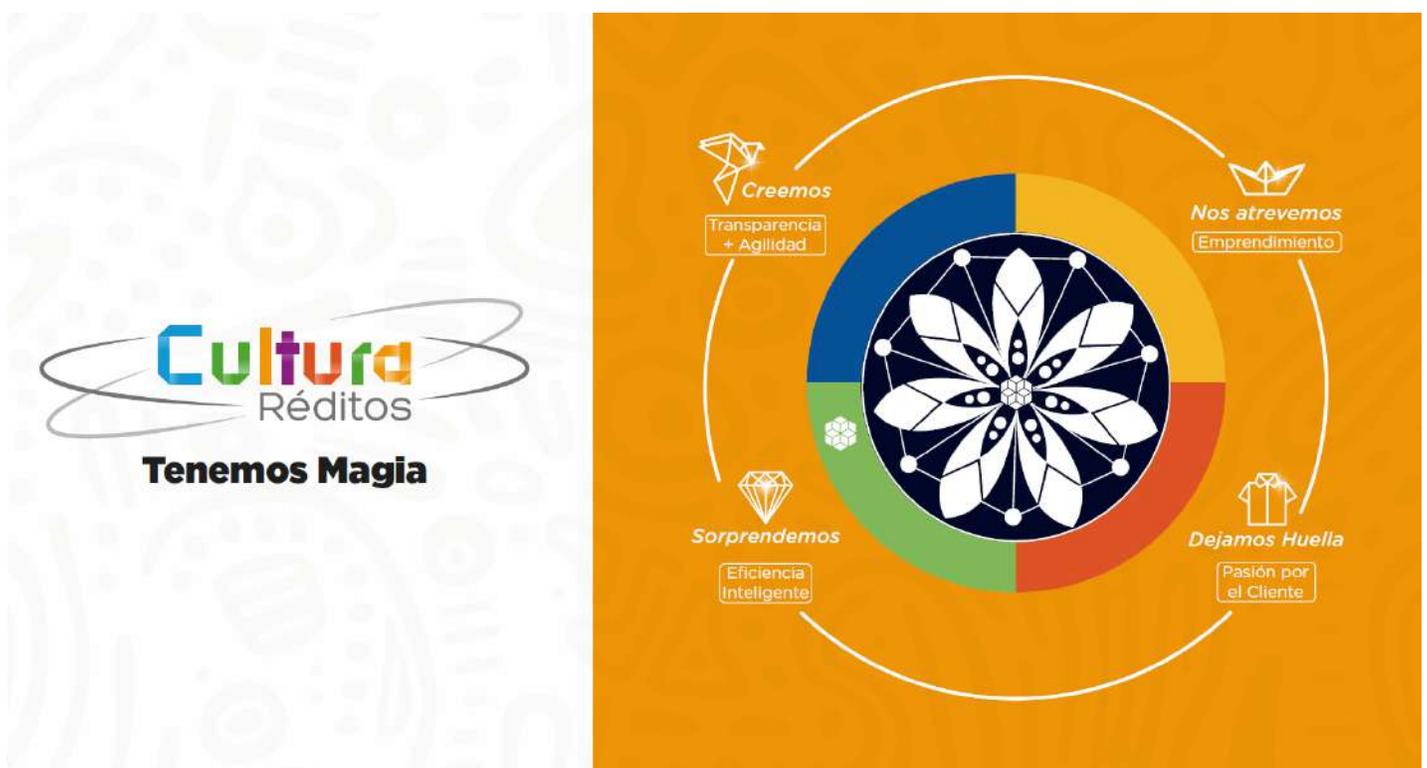
# Gestión de nuestro talento

## Más cerca de nuestra gente

La gestión del talento humano es un componente clave en el éxito y sostenibilidad del Grupo Réditos. A lo largo del segundo semestre de 2024, hemos enfocado nuestros esfuerzos en fortalecer la relación con nuestros colaboradores, promoviendo su desarrollo profesional, bienestar y compromiso con los objetivos estratégicos de la empresa. Empleabilidad

En el segundo semestre de 2024, recorrimos Antioquia con nuestra Ruta de Empleabilidad, llevando esperanza y oportunidades a todos los antioqueños a través de nuestra Red Gana. Con más de 40 ferias laborales, enfocadas en el primer empleo y mujeres cabeza de familia, reafirmamos nuestro compromiso de transformar vidas y construir un futuro con más equidad e inclusión.

## Nuestra cultura



Seguimos fortaleciendo la adherencia a nuestra Cultura Réditos mediante la estrategia de difundir el ADN de la compañía: quiénes somos, cómo lo hacemos, nuestros sellos distintivos y los valores que nos guían.

### ¿Cómo lo hicimos en el segundo semestre de 2024?

- Fortaleciendo los sellos culturales y los comportamientos propios que forman parte del día a día.
- Acompañando los procesos de transformación y cambio que se viven al interior de la organización.
- Fomentando el reconocimiento como práctica cultural cotidiana y realizando la medición de la Cultura y Clima para 2024.



## Plan Talento y Desarrollo

Para aprovechar el conocimiento y talento de las personas al interior de la compañía, se sigue gestionando el plan de talento, con el que, para el segundo semestre de 2024, se realizaron 73 ascensos y promociones internas mediante esta estrategia.

## Patrocinio Social: Contratos de aprendizaje con nuestra estrategia de Patrocinio Social

En Grupo Réditos, reafirmamos nuestro compromiso con la responsabilidad social empresarial y la igualdad de derechos al apoyar la formación de 38 jóvenes resilientes de bajos recursos en Antioquia, incluidas madres adolescentes gestantes y lactantes, así como población vulnerable. En alianza con el SENA y CESDE, patrocinamos programas técnicos y tecnológicos, ofreciendo sostenimiento económico y la oportunidad de realizar sus prácticas en otras empresas.

Esta iniciativa no solo fortalece el tejido social y productivo, sino que también genera un impacto positivo en el desarrollo humano y económico del país. A través de esta inversión social, contribuimos al progreso colectivo, promoviendo una sociedad más equitativa y solidaria.

## Plan de Bienestar

Alrededor de **4.000 colaboradores** disfrutaron de las actividades y celebraciones especiales.



## Acompañamiento Vivienda - Cumpliendo sueños

Se realizó acompañamiento y asesoría a los colaboradores durante el segundo semestre de 2024, logrando dar un paso más hacia la consecución de un hogar propio. De la mano de la caja de compensación Comfenalco Antioquia, los colaboradores lograron recibir el subsidio familiar de vivienda.



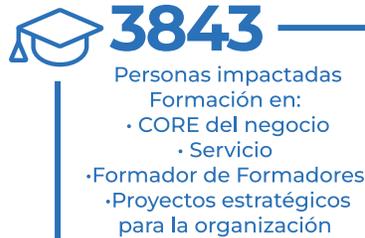
## Gestión del conocimiento

En el Grupo Réditos, la educación es un pilar esencial para impulsar transformaciones profundas en las personas, las familias y la sociedad. Con este compromiso, la organización ha mantenido una gestión efectiva, asegurando el conocimiento dentro de la organización y facilitando el desarrollo de las competencias de los colaboradores para lograr los objetivos estratégicos.

### Formación Formal



### Formación No Formal



## SARLAFT y Transparencia



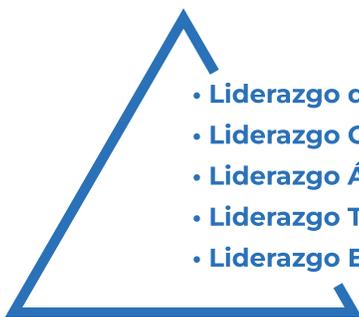
## Compromiso con la legalidad

El compromiso con la transparencia y el cumplimiento de las normativas relacionadas con SARLAFT (Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) es una prioridad fundamental. A lo largo del año, se reforzaron las prácticas desde la gestión del conocimiento, contribuyendo a que las operaciones se alineen con los estándares de integridad y responsabilidad. Este enfoque no solo promueve acciones alineadas con la legalidad, sino que también refuerza la confianza de nuestros clientes, aliados, accionistas y la sociedad en general, demostrando que trabajamos de manera ética y transparente en todos nuestros procesos.

## Desarrollo de Líderes – La Jugada Ganadora

En el segundo semestre de 2024, los líderes fueron los aliados clave para movilizar a los equipos y hacer que las cosas sucedieran, de tal manera que impulsaron la transformación.

### Modelo de Liderazgo Jugada Ganadora



- Liderazgo de Sí mismo
- Liderazgo Colaborativo
- Liderazgo Ágil
- Liderazgo Transformador
- Liderazgo Estratégico





# UNIVERSIDAD REDITOS

Disfrutamos aprendiendo





Se implementó la estrategia Basura Cero para reducir los residuos en vertederos, promoviendo la reducción, el reciclaje y el consumo responsable. A través de la Guía de Buenas Prácticas y las campañas “¡Si reciclamos, todos ganamos!” y “Gana el planeta, ganamos todos”, se fortaleció la correcta separación de residuos.

El porcentaje de utilización de la Guía de Buenas Prácticas para la correcta separación de los residuos sólidos en la Universidad Réditos fue del 80%.



# INFORME DE **GESTIÓN**

---

2024 - 2

Grupo  
Réditos

