

Informe integrado

2018

codere

Índice

- 01.** Acerca de este informe.
- 02.** Carta del presidente.
- 03.** Modelo de negocio.
 - 03.1** Una nueva organización.
 - 03.1.1** Organigrama funcional de la empresa.
 - 03.2** Líneas de negocio.
 - 03.3** Juego responsable.
 - 03.4** Hitos históricos.
 - 03.5** Codere en el mundo.
- 04.** Grandes magnitudes.
- 05.** Buen gobierno.
 - 05.1** Normas de buen gobierno.
Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.
 - 05.1.1** Selección y evaluación de consejeros.
 - 05.1.2** Remuneraciones de los consejeros.
 - 05.2** Sistemas de control y procedimientos.
 - 05.2.1** Gestión de riesgos.
 - 05.3** Cumplimiento.
 - 05.4** Protección de datos.

- 06.** Las personas en el centro.
 - 06.1** Captación y retención de talento.
 - 06.2** Formación a empleados.
 - 06.3** Igualdad retributiva.
 - 06.4** Bienestar en el trabajo.
 - 06.5** Salud y seguridad laboral.
 - 06.6** Derechos humanos.
- 07.** Relación con clientes.
- 08.** Relación con inversores.
 - 08.1** Evolución de la acción y hechos significativos del ejercicio.
 - 08.2** Creación de valor a largo plazo.
 - 08.3** Transparencia fiscal.
- 09.** Cadena de valor.
 - 09.1** Homologación de proveedores.
 - 09.2** Proveedores locales.
- 10.** Compromiso Codere con la sociedad y el medio ambiente.
 - 10.1** Sociedad.
 - 10.2** Medio ambiente.
- 11.** Perspectivas a futuro de Codere.

Acerca de este informe

01

01.

Acerca de este informe

Codere presenta por primera vez su *Informe integrado*, siguiendo los principios del marco conceptual para la preparación de informes integrados del IIRC¹ (*International Integrated Reporting Council*), así como la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI Standards) y las directrices sobre la presentación de informes no financieros de la Comisión Europea (2017/C 215/01) derivadas de la Directiva 2014/95.

Este informe incluye el *Estado de información no financiera*, en línea con los requisitos establecidos en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el *Código de comercio*, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

El objetivo del informe es trasladar a los principales grupos de interés de Codere, de forma sencilla, coherente y transparente, la realidad y estrategia de la compañía; mostrar los avances producidos en el año en materia económica, social y ambiental, y su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, así como con la consecución de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, de modo que se pueda entender la capacidad que tiene la organización de generar valor para todos sus grupos de interés.

¹ Publicado en su versión definitiva en diciembre de 2013. Para más información visite la página web del Consejo Internacional de Informes Integrados [<http://integratedreporting.org/>]

Alcance de la información

Este informe tiene periodicidad anual y recoge datos cuantitativos que corresponden al ejercicio 2018 y hacen referencia a la totalidad del alcance de la compañía o a cada una de sus divisiones en los países en los que opera, según se indique en cada caso. En este informe se aportan además datos de interés histórico y una prospección hacia el futuro de la organización.

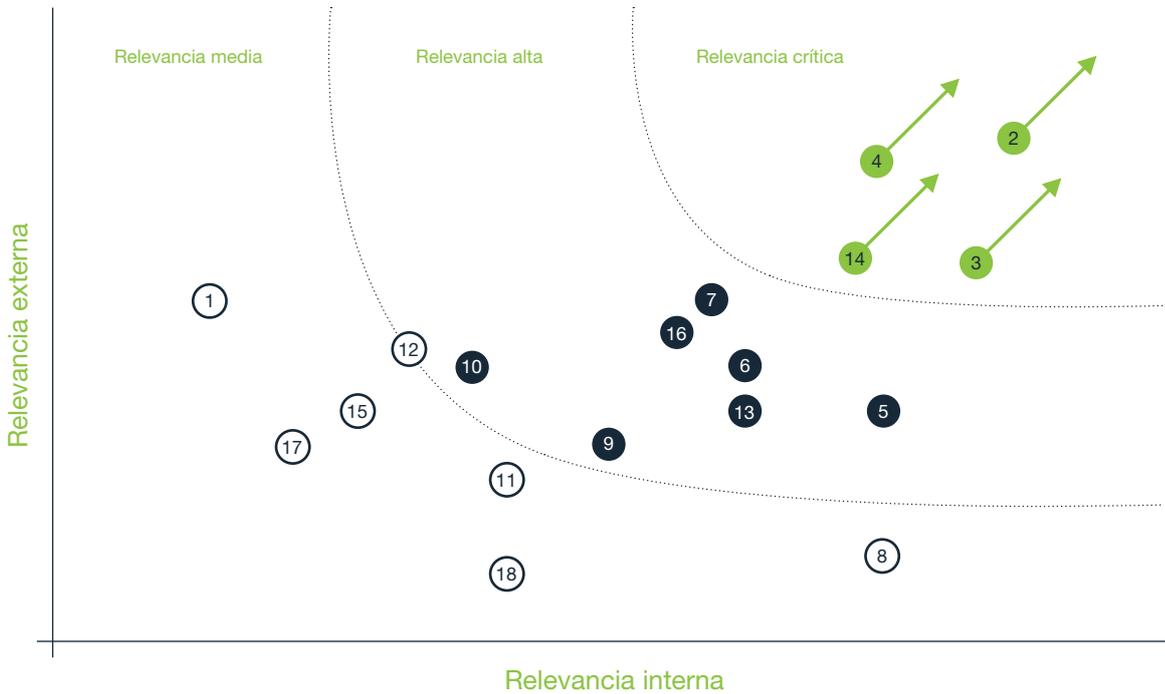
Relevancia de la información

Para la elaboración de este informe, el Grupo Codere ha identificado y priorizado los asuntos más importantes en materia de información no financiera a nivel interno y externo a través del *Análisis de materialidad* que realizó en 2017 siguiendo la metodología establecida en la *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* de GRI Standards y los principios para el análisis de materialidad de AccountAbility AA1000 APS (2008). Un análisis que ha sido revisado en 2018 a través de reuniones internas con las diferentes áreas que conforman la compañía.

Este estudio permite a la compañía conocer la relevancia de los asuntos relacionados con la estrategia del negocio e identificar las tendencias, los *drivers* y los riesgos a los que se enfrenta el sector del juego privado.

Para la realización del análisis se tuvo en cuenta la visión interna de las diferentes áreas que conforman la empresa y la visión externa de su entorno, a través del estudio profundo de los reportes corporativos de otras empresas del sector, así como de fuentes de información de referencia en sostenibilidad, como la Directiva Europea sobre reporte de información no financiera y diversidad, la guía sectorial de *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) para la industria *Casinos & Gaming*, organismos reguladores como la CNMV o el Ministerio de Hacienda y Función Pública-Dirección General de Ordenación del Juego, y el análisis de prensa de todo el ejercicio del 2017.

El resultado de dicho análisis es la matriz de materialidad que prioriza los asuntos más relevantes para la compañía y que se muestra a continuación:



- | | |
|---|--|
| ① Desempeño ambiental | ⑩ Relación con grupos de interés |
| ② Juego responsable | ⑪ Derechos humanos |
| ③ Presión regulatoria | ⑫ Relaciones con la comunidad |
| ④ Prevención de blanqueo de capitales y políticas contra el crimen organizado | ⑬ Contribución fiscal |
| ⑤ Riesgo político | ⑭ Protección de datos personales |
| ⑥ Gestión de relaciones con clientes | ⑮ Diversidad |
| ⑦ Gobierno corporativo | ⑯ Capacitación, desarrollo y gestión del talento |
| ⑧ Gestión de marca | ⑰ Salud y seguridad laboral |
| ⑨ Eficiencia operacional | ⑱ Innovación |

La matriz de materialidad identifica que los asuntos de mayor relevancia (en color verde) para el Grupo Codere son el juego responsable, la presión regulatoria, la prevención del blanqueo de capitales y las políticas contra el crimen organizado, y la protección de datos personales.

A lo largo del presente informe, el Grupo Codere desarrolla en detalle la gestión de los asuntos identificados como relevantes, así como su inclusión en la propia gestión de negocio y en su estrategia empresarial.

Carta del presidente

02

Queridos lectores:

2018 ha sido para Codere un año intenso y de transición, que desde la compañía hemos abordado a través de un *Plan de transformación*, integral y ambicioso, en torno al modelo de negocio, la organización y los procesos -que continuamos innovando para mejorar la experiencia multicanal de los clientes y nuestra relación con ellos-.

Nuestra estructura funcional actual está simplificada y regionalizada, gracias a los procedimientos de desarrollo de las áreas clave y a la mejora de la eficiencia del centro corporativo. Codere es así una organización más dinámica, eficiente y alineada a los objetivos de sus accionistas.

Somos una empresa enfocada en el cliente y en sus necesidades, y comprometida con la maximización de valor mediante un crecimiento rentable y responsable. Nuestro objetivo es liderar el sector tanto en su vertiente digital como presencial, con una oferta *omnicanal* que ofrezca a los usuarios una misma experiencia en ambos canales. Queremos que nuestros clientes disfruten de nuestra oferta cuándo y dónde quieran.

Para ello, durante este tiempo, desde Codere hemos aprobado y puesto en marcha un *Plan de negocio* a cuatro años, que si bien se ha visto afectado por las condiciones macroeconómicas y la fuerte exigencia del mercado, que plantea constantes desafíos regulatorios, permite, junto a las medidas de eficiencia implementadas, mantener el crecimiento de nuestros resultados y cumplir los compromisos adquiridos.

Uno de los principales focos de este *Plan estratégico* está en el desarrollo de nuestro negocio *online*. En este sentido, hemos contratado en este tiempo talento especializado y contamos con un equipo geográficamente desplegado entre Madrid, Malta, Melilla, Gibraltar, México y Tel Aviv. El crecimiento en México y España forma también parte de nuestros planes futuros, por las oportunidades que ofrecen como regiones clave y que supondrán crecimiento y rentabilidad en el sector *online* y en las



Norman Sorensen Valdez | Presidente del Grupo Codere

Nuestra compañía es fiel a sus valores y ponemos especial interés en crear riqueza en compromiso con los entornos en los que operamos.

apuestas deportivas. La compañía está asimismo sólidamente posicionada para afrontar las considerables posibilidades que podrían surgir en caso de que finalmente se materialicen las posibles novedades regulatorias en Brasil o Argentina.

Desde que asumí la presidencia del grupo, a comienzos de 2018, una de mis prioridades fue impulsar una cultura compartida en torno a conceptos como la profesionalización, la importancia del cliente en nuestra estrategia o la capacidad de innovación. Gracias a las tecnologías podemos seguir haciendo mejoras en las experiencias con los clientes.

Igual de relevante es el énfasis y el absoluto compromiso que realizamos por la transparencia de la sociedad. Como empresa cotizada en el mercado bursátil español, Codere cumple con las normas de Buen Gobierno Corporativo que recomienda la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Nuestro *Plan de acción 2018* supone una mejora en la gestión de los conflictos de interés, acrecienta la interacción entre los miembros del Consejo y la alta dirección y favorece un mayor conocimiento entre los consejeros y quienes gestionan las operaciones.

Nuestra compañía es fiel a sus valores y ponemos especial interés en crear riqueza en compromiso con los entornos en los que operamos, activando

Somos una empresa enfocada en el cliente y en sus necesidades, y comprometida con la maximización de valor mediante un crecimiento rentable y responsable.

distintas iniciativas para la protección de los colectivos más vulnerables.

Para ello, dedicamos un importante esfuerzo a la formación de nuestro equipo. Durante este ejercicio, hemos impartido cursos en materia de juego responsable, seguridad y Gobierno Corporativo para miles de empleados.

Y es que, el cambio estructural que ha llevado a cabo la compañía en 2018 también se ve reflejado en su forma de gestionar el talento, que adquiere una mayor relevancia como agente dinamizador de la transformación, así como en el compromiso con los clientes. Además, para capacitar a nuestro equipo en eficiencia, digitalización, cliente-centrismo y gestión del cambio, la compañía ha puesto en marcha el programa *transFÓRMATE*, que desarrollaremos durante los próximos dos años y medio.

Codere entiende la diversidad de su equipo humano como fuente de valor, y cuenta con una plantilla equitativa, variada en nacionalidades y talentos. A cierre de 2018, formaban nuestra organización 12.141 empleados de 42 países distintos, el 91% con contrato indefinido.

Nuestra compañía es líder y está preparada para afrontar las oportunidades que sin duda surgirán de cara al futuro, por lo que creo que, a pesar de los múltiples retos a los que nos enfrentamos, nuestras perspectivas son positivas. Basando nuestro desarrollo en el crecimiento rentable, la excelencia operativa y el avance en nuestros procesos de digitalización, y siempre con el cliente en el centro de nuestras decisiones, estamos determinados a continuar haciendo un importante esfuerzo para dar respuesta a las expectativas de nuestros públicos y grupos de interés.

Un cordial saludo,

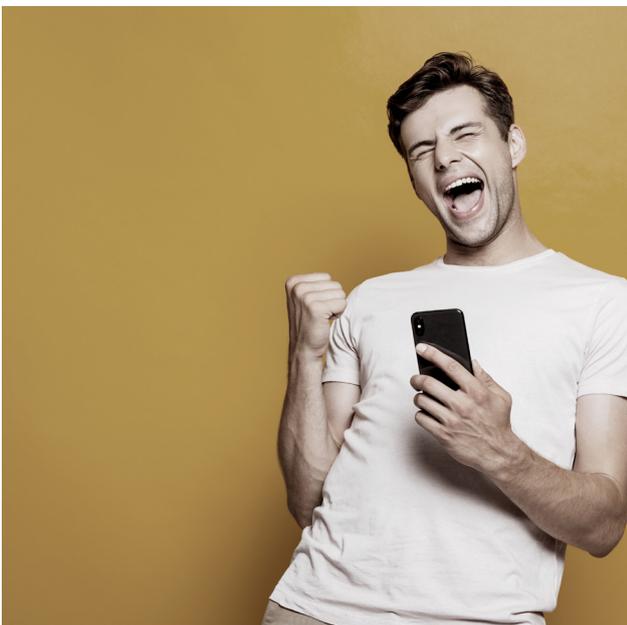
Norman Sorensen Valdez
Presidente del Grupo Codere

Modelo de negocio

03

03. Modelo de negocio

Codere es una compañía multinacional española, líder en el sector del juego privado, con más de 35 años de experiencia y con presencia en siete países de Europa y América Latina. Es la única empresa española del sector del juego que cotiza en bolsa, y desarrolla su actividad en este sector con total transparencia, responsabilidad y compromiso con los clientes, socios, reguladores y demás grupos de interés.



El Grupo Codere apuesta por un crecimiento sostenible para garantizar el buen desempeño económico y la solidez empresarial, velando por la ética empresarial, la protección del medio ambiente y el desarrollo social.

La compañía cuenta con 12.141 empleados a fin de 2018, y desarrolla con éxito su actividad en distintas áreas de negocio: terminales de juego, salas de juego, apuestas deportivas, hipódromos y juego *online*.

Desde 2018, la organización está estructurada en tres regiones geográficas a las que se suma la división *online*: Codere Europa, que engloba las actividades en España e Italia, Cono Norte, que integra las operaciones de Colombia, México y Panamá, y Cono Sur, que centraliza la gestión de las operaciones de Argentina y Uruguay. Asimismo, los servicios centrales de la compañía, ubicados en Madrid, son responsables de la estrategia global, de las políticas corporativas, las relaciones institucionales, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades geográficas de negocio y de la división *online*.

Desde los inicios de la compañía, en 1980 como operador de máquinas de juego en Madrid, el Grupo Codere ha ido diversificando su actividad en la industria del juego, lo que le ha permitido convertirse en compañía referente en los distintos mercados en los que opera. En la actualidad, el Grupo Codere:

- Es uno de los principales operadores de máquinas AWP en España.
- Es la empresa líder en la operación de salas de juego de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), México y Uruguay.
- Desarrolla una actividad destacada en Italia.
- Es el principal operador de casinos en Panamá.

Durante el último año, la compañía se ha transformado interna y externamente, buscando un nuevo posicionamiento de marca. Paralelamente, ha desarrollado todo un ejercicio interno de definición de la cultura de empresa que debe aportar el valor diferencial dentro de la industria del juego privado.

Para ello, ha desarrollado talleres de reflexión interna en los que han participado más de 120 directivos de todo el grupo con la finalidad de definir el propósito, los valores y la visión de la compañía hacia los próximos años.

Los resultados iniciales que se han derivado de esta reflexión constituyen la brújula fundamental del rumbo cultural y comportamental de la compañía y pueden resumirse del siguiente modo:

Propósito

Brindar emociones a quienes eligen una experiencia de entretenimiento basada en apostar en un entorno seguro. ¡Ser apuesta, emoción, diversión, ilusión, cercanía, seguridad, confianza y compromiso social!

Visión

- Ser líderes, referentes y crear tendencias.
- Arrojar luz a nuestro sector, dignificándolo.
- Ver brillo en los ojos de nuestra gente, dándoles oportunidades de crecer y desarrollarse.
- Superar las expectativas de nuestros accionistas e inversores.

Valores

- Poner al cliente en el centro.
- Con integridad y transparencia.
- Trabajando en equipos comprometidos con la excelencia.
- Con actitud innovadora apalancada en la tecnología.
- Con foco en la eficiencia para asegurar nuestra viabilidad.

El Grupo Codere apuesta por un crecimiento sostenible para garantizar el buen desempeño económico y la solidez empresarial, velando por la ética empresarial, la protección del medio ambiente y el desarrollo social. Por ello, la estrategia de responsabilidad social del Grupo Codere es parte fundamental de una política de transparencia, excelencia y mejora de la competitividad que se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

- El juego responsable.
- El desarrollo del capital humano.
- El Gobierno Corporativo y la transparencia empresarial.
- El firme compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

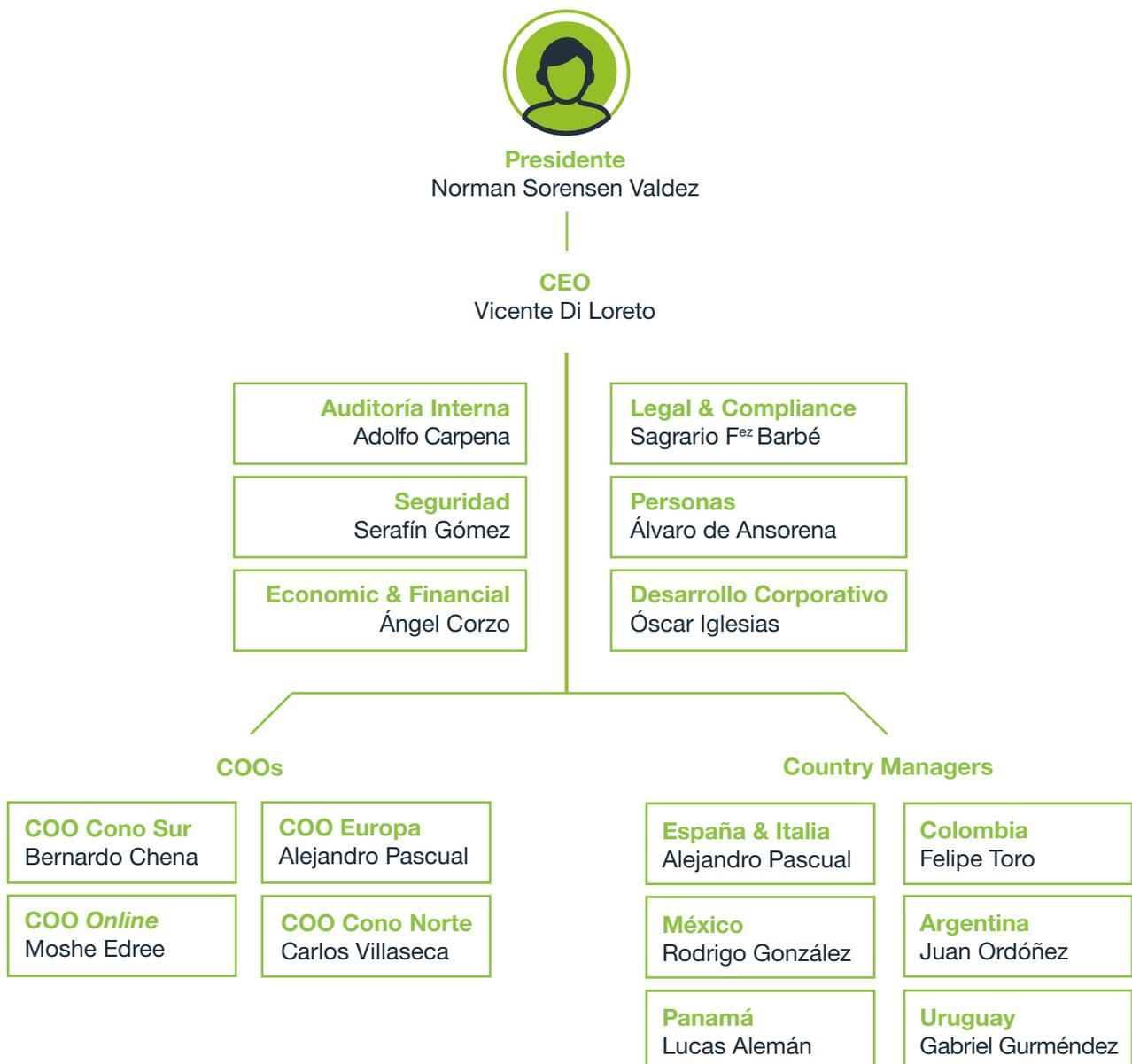
03.1

Una nueva organización

En la reunión del Consejo de Administración del Grupo Codere celebrada el 12 de enero de 2018, se decidió el relevo del presidente y del vicepresidente, designando a D. Norman Sorensen como presidente no ejecutivo y a D. Vicente Di Loreto como CEO. El nuevo esquema organizativo del grupo apuesta por una regionalización en base a tres grandes zonas de actividad; Europa, Cono Norte y Cono Sur. La regionalización de las unidades de negocio afecta a áreas operativas y a determinadas áreas de soporte como Tecnologías de la Información, Económico Financiero, Auditoría, Seguridad y Personas, generando una estructura central transversal más ligera, que ofrece un mayor dinamismo en la toma de decisiones y en la implantación de proyectos y mejoras operativas.

El organigrama actual concentra la gestión operativa y funcional del negocio bajo tres *Chief Operating Officers* (COOs) regionales, mientras que las relaciones externas y la gestión institucional recaen en los *Country managers* de cada país. Además, la compañía crea una división transversal *Online* para potenciar los avances alcanzados en España y en todas las unidades en las que la regulación progresivamente lo permita. Por otro lado, la división de Transformación Digital y Plataforma está enfocada en proveer de productos de apuestas deportivas y gestión del cliente, tanto a la división *Online* como a los países.

03.1.1 Organigrama funcional de la empresa



La estrategia de transformación de Codere se instrumentaliza a través de su *Plan estratégico 2018-2021*, en el que se establece la visión a largo plazo del proyecto empresarial, definiendo el posicionamiento competitivo de Codere por mercados y sus prioridades de gestión. El plan está estructurado en unas líneas maestras basadas en la sostenibilidad empresarial, la excelencia operativa y la mejora continua.



Clientecentrismo

Migración a un nuevo modelo de gestión de la operación: conocer el trayecto de juego del cliente, mayor involucración del empleado, provocar cambios en el seguimiento, retención e interacción con el cliente. Foco en la experiencia del cliente y su satisfacción.



Omnicanalidad

La combinación de la oferta de juego presencial y *online* como fuente de valor imprescindible



Digitalización

Adaptación a los cambios en el juego *offline* y *online*: cambios en la cultura empresarial. Nuevos perfiles y capacidades necesarias en los empleados, funciones conectadas a sistemas, análisis predictivo. Digitalización, automatización y simplificación de todos los procesos de *back office*.



Marca única

Implantación de la nueva marca Codere a partir de febrero del 2018: canalizar el mensaje cultural "Somos Codere" para reforzar otros cambios y generar una nueva identidad y mayor compromiso con el grupo.



Eficiencia y sostenibilidad

Necesidad de generar estructuras y procesos eficientes, simples, con pocos niveles de supervisión, costes bajos y flexibilidad para el cambio.

Este enfoque estratégico implica una transformación de la organización para dar respuesta a los nuevos retos del sector: la gestión del cliente y la digitalización del negocio.

Codere pasa de ser un operador logístico a convertirse en un gestor centrado en el cliente.

Este movimiento conlleva incorporar capacidades tecnológicas y analíticas en la organización, para lograr una sofisticación en la experiencia de entretenimiento de sus clientes y la capacidad de ofrecer un mejor servicio en entornos altamente competitivos.

Las nuevas tecnologías, junto con la progresiva regularización del juego *online*, han perfilado distintos hábitos de consumo que obligan no sólo a garantizar una oferta de juego *online* legal (con todas las garantías para los usuarios), sino además a introducir elementos digitales también en la operación y gestión de nuestras salas y puntos de apuestas.

Fruto del esfuerzo que realiza Codere para avanzar hacia un nuevo modelo estratégico es la firma, en noviembre de 2016, del patrocinio del Real Madrid C.F., un acuerdo que convierte a Codere en la Casa Oficial de Apuestas del club blanco hasta el 30 de junio de 2019. Esta alianza permite capitalizar el reconocimiento mundial del club de fútbol en notoriedad de la marca Codere en Latinoamérica y Europa, cuestión determinante para el impulso tanto de la oferta *online* como de la presencial.

En 2018 la NBA México City Games se unió al listado de patrocinios de Codere, que pasa a ser primer socio oficial de juegos de la NBA en México además de *gaming partner* de los NBA México City Games 2018.

03.2

Líneas de negocio

Con una experiencia de más de 35 años, el éxito de la compañía radica en que ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento y ha ido diversificando su actividad en la industria del juego privado. Hoy en día, la compañía centra su negocio en cinco áreas: terminales de juego, salas de juego, hipódromos, apuestas deportivas y juego *online*, que desarrolla en siete países de Europa y América Latina.



Codere opera 57.130 máquinas, 148 salas de juego, 1.119 salones recreativos, 602 puntos de apuestas deportivas y cuatro hipódromos, además de ofrecer juego *online* en España, México y Colombia.

Terminales de juego

La gestión de terminales de juego constituye el origen de las actividades del Grupo Codere, así como una de sus principales áreas de negocio. Los terminales de juego, también llamados máquinas recreativas, ofrecen premios en metálico en función de las apuestas que realizan los usuarios. En 2018 la compañía opera 57.130 máquinas ubicadas en México, España, Colombia, Italia, Argentina, Panamá y Uruguay. Estas máquinas están situadas en lugares de ocio, salas de juego, bingos, casinos, locales de hostelería, etcétera.

Apuestas deportivas

Las apuestas deportivas son una modalidad de juego que permite múltiples opciones de establecimiento, como casinos, bingos, locales deportivos, etcétera. La compañía acumula una gran experiencia en este ámbito, con más de 7.659 puntos de apuestas (5.581 en 2017) entre España, México, Panamá y Uruguay.

Gracias a su *know-how* como operador de apuestas deportivas y a su gestión transparente, Codere es la Casa Oficial de Apuestas del Club del Real Madrid desde que en 2016 se firmara un contrato de patrocinio hasta el año 2019, con opción de llegar a 2020.

En 2013, Codere reafirmó su apoyo a los valores del deporte, siendo la primera empresa del sector del juego en firmar el *Compromiso empresarial* por el *deporte limpio*, un proyecto que promueve las buenas prácticas del patrocinio y apuesta por la “tolerancia cero” al dopaje deportivo a nivel mundial.

Salas de juego

El Grupo Codere es un operador de referencia internacional de las salas de juego. Opera 148 salas de juego entre Europa y Latinoamérica y es el mayor operador de salas de bingo de Italia, casinos en Panamá, bingos de la Provincia de Buenos Aires en Argentina y de salas de máquinas en Uruguay.

Juego online

Con el objetivo de convertirse en empresa líder y de referencia en juego *online* y de dar respuesta a las nuevas demandas de sus clientes, el Grupo Codere continúa su labor de análisis, asesoramiento y desarrollo digital en aquellos países en los que se contempla el juego *online* dentro de la regulación nacional. Desde el año 2014 la compañía cuenta con licencia nacional de juego *online* en España y licencias en la Comunidad de Madrid y País Vasco.

Asimismo, la compañía es también operadora de juego *online* en Colombia, Panamá y México, y tiene previsto seguir impulsando su estrategia digital a otros países.

Hipódromos

Desde finales de la década de los noventa, la actividad hípica ha sufrido una recesión, especialmente en Latinoamérica. Gracias a su experiencia en la industria del juego, y a su capacidad de flexibilidad y adaptación, Codere ha conseguido aportar fórmulas de éxito para la dinamización y el desarrollo de esta actividad. Desde el año 2002, Codere opera hipódromos en Uruguay, México y Panamá bajo el denominado *modelo de racino*, que combina carreras de caballos y salas de juego, permitiendo la instalación de máquinas recreativas en recintos hípicos o salas asociadas a los hipódromos con el fin de colaborar al financiamiento de la actividad.

Con una experiencia de más de 35 años, el éxito de la compañía radica en que ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento y ha ido diversificando su actividad en la industria del juego privado.

03.3

Juego responsable

El Grupo Codere, como compañía operadora de juegos de azar, apuesta por ofrecer un entorno de entretenimiento adecuado, saludable y altamente regulado para asegurar a sus clientes una oferta de juego provista de todas las garantías y de la recaudación impositiva correspondiente, minimizando cualquier impacto no deseado que sus distintas actividades de negocio puedan tener sobre la sociedad. El compromiso local con el juego responsable atiende a los requerimientos de la legislación de los entornos en los que opera la compañía, articulándose en torno a cuatro ejes principales con los que pretende llegar a sus grupos de interés y a la sociedad en general: información, formación, divulgación y autoexclusión.



Información

Consciente de la necesidad de hacer llegar a sus clientes la información pertinente sobre los riesgos relacionados con el juego y las buenas prácticas del mismo de un modo directo, el Grupo Codere elabora y distribuye información con estas advertencias. Éste es uno de los pilares esenciales que ha de sustentar la apuesta por un juego responsable.

De esta forma, Codere Italia lanzó en 2018 la segunda campaña contra la usura, con la distribución de materiales informativos a clientes y colaboradores de todas sus salas bajo el lema *L'usura non è un gioco* (La usura no es un juego). Esta acción se enmarca dentro de la continuación y ampliación de *Codere training*, una plataforma de formación para operadores desarrollada con el asesoramiento de expertos que el grupo lanzó en Italia en 2016.

Además, en Argentina se ha creado la figura de orientadores de juego responsable, psicólogos especialistas en prevención de juego problemático. En 2018 hubo nueve orientadores en sala, más dos capacitadores, que formaron a un total de 425 trabajadores en prevención del juego responsable. Codere Panamá es miembro de la Asociación de Administradores de Juegos de Azar de Panamá (ASAJA) y en esta calidad, se obliga a promover el juego responsable, evitando publicidad en los medios televisivos que inciten al juego.

Formación

En México y con apoyo de Centros de Integración Juvenil, Codere mantiene a sus colaboradores de sala formados contra la ludopatía y otras adicciones, como son el tabaco y el alcohol, de modo que los trabajadores cuentan con la información necesaria para detectar síntomas generales de juego problemático y poder contribuir a su prevención y tratamiento. Durante 2018 se llevaron a cabo 18 sesiones en distintas salas del país.

En Panamá existe un programa formativo disponible para todos los empleados llamado “Sé responsable, no te excedas en el juego”, que les permite manejar la información necesaria para orientar a aquellos clientes a quienes se les detecte un comportamiento de juego compulsivo.

Divulgación

Codere, en su firme compromiso por otorgar una mayor transparencia a la industria del juego privado y con el fin de poner a disposición del público herramientas que aporten información objetiva sobre su actividad y colaboren al desarrollo de políticas públicas que fomenten el juego responsable, presentó en octubre el *Anuario del juego en España 2018*. Una publicación realizada en colaboración con la Universidad Carlos III, a través de su Instituto de Política y Gobernanza (IPOLGOB), que recopila los datos relativos al sector del juego en el país, desde una perspectiva social y económica, y con una visión académica, y por tanto neutral y objetiva, sobre la industria.

Además, a finales del 2018, Codere México, junto a la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, presentó el libro *De la suerte, los milagros y otros azares*, que analiza el juego como actividad social y se aproxima a los rasgos de los jugadores, en cuanto a sus actitudes y hábitos. Junto con esto, fue lanzada una campaña informativa en las salas para dar a conocer la asociación “Jugadores anónimos México”.

La compañía mantiene un firme compromiso con otorgar una mayor transparencia a la industria del juego, para lo que promueve publicaciones que aportan información objetiva sobre la actividad.

Codere Panamá ha participado en 2018 como expositor en el “I Foro de Juego en Panamá”, reforzando el compromiso de la compañía con el cumplimiento de las normas. Además, la misma filial patrocinó también el “Foro de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiamiento del Terrorismo” como estandarte de prevención, detección y represión de delitos y promoción del juego responsable alineado a la legalidad de la industria. La divulgación sobre los peligros del juego compulsivo pasa por la constante información en los puntos de juego sobre esta realidad, a través de cartelería y material informativo en todas las salas.

Programa piloto “Cuando el juego no es juego”

El Grupo Codere lanzó en Argentina en 2018 el programa piloto “Cuando el juego no es juego”, para capacitar a todo el personal de sala que tiene contacto directo con el cliente y así poder ofrecer ayuda e información sobre los problemas y riesgos del juego compulsivo. Con el fin de ayudar a aquellas personas que puedan sufrir ludopatía, y orientar a sus familias y amigos, se diseñó además la figura del “orientador”.

Asimismo, se confeccionaron folletos informativo-preventivos dispuestos en lugares de libre acceso con tres fines diferentes:

1. “Programa juego responsable”: describe las acciones y objetivos del programa.
2. “Test de autodiagnóstico”: para los clientes que quieran detectar el estilo de jugadores que son.
3. “Familiares, amigos y/o allegados”: se brinda información al entorno del jugador problemático para lograr un acercamiento comprensivo.

Tras una evaluación al final de la prueba, el objetivo es recalcar este programa al resto de salas que opera la compañía en el país.

Autoexclusión

La autoexclusión supone la posibilidad que se ofrece a los clientes con problemas y a sus familias de inscribirse, a modo voluntario, en un registro que impide su acceso al juego una vez comprobada su identidad en las salas. Se trata de un marco de colaboración activa con el jugador allí donde la legislación lo permite, como en España, Argentina y Panamá.

03.4 Hitos históricos

1980 • Codere inicia su actividad como operador de máquinas recreativas en la Comunidad de Madrid.

1983 • La compañía extiende su actividad progresivamente al resto de España. Entra en los mercados de Cataluña y de la Comunidad Valenciana.

1984 • Comienza la expansión en Latinoamérica en Colombia y la diversificación de actividades a otras áreas como salas de bingo, salas de apuestas y casinos.

1998-1999 • Comienza la gestión de las salas de bingo en Argentina y en México junto con CIE y Grupo Caliente.
Se autoriza la instalación de máquinas en las salas de bingo de Argentina.

2000 • Adquiere el bingo Canoe en Madrid.
Adquiere Operibérica, sumando 3.500 nuevas máquinas a su negocio en España.

2001-2002 • Continúa su expansión internacional en Italia obteniendo un contrato de gestión de servicios en 16 salas de bingo.
Monitor Clipper Partners invierte 40 millones de euros en Codere.

2003

Codere España S.L. suscribe un crédito *mezzanine* por 135 millones de euros.
Segregación de los negocios: España e internacional.
Reabre y comienza a gestionar el Hipódromo Nacional Maroñas en Montevideo (Uruguay)

2004

Empieza a gestionar terminales de juego en Italia.
Comienza la gestión de TEB en México.
Compra el Grupo Royal en Argentina.
Emisión de bonos por 335 millones de euros.
Adquisición de Operbingo en Italia.

2006

Empieza a operar en Brasil.
Emisión de bonos por 160 y 165 millones de euros.
Compra de Bingo Palace y Codere Network en Italia.
Adquiere los Recreativos MAE en Mallorca (España) y Promojuegos México.
Compra de las participaciones de los hermanos Franco y los fondos ICG y MCP.

2007

Salida a Bolsa de Codere.
Adquisición del 49% de ICELA en México.
Compra Maxibingo en Italia.
Renovación de algunas licencias de bingo en Argentina.

2008

Consigue licencia para operar apuestas deportivas en la Comunidad de Madrid y en País Vasco.
Apertura de un casino en Panamá.
Comienza la introducción de sistemas *cashless* (TITO) en Argentina.

2009

Codere renueva la licencia del Bingo de La Plata (Argentina).
Codere gana la licitación para la reconstrucción y gestión del Hotel Casino en Montevideo (Uruguay).
Codere inaugura el Casino Crown Palatino en Bogotá (Colombia).

2010

Codere consolida su posición en México y anuncia un acuerdo de compra con el Grupo Caliente.
Adquiere seis casinos en Panamá.
Inicia sus operaciones de apuestas deportivas en Navarra (España).
Arranca la instalación de VLT en sus salas de juego.

2011

Codere Italia cierra la compra de los operadores de máquinas FG Slot Services, GAP Games y Gaming Re.
Codere se convierte en el distribuidor exclusivo de *simulcasting* internacional.
Inicio de las obras de rehabilitación del Hotel Casino Carrasco.

2012

Compra del 35,8% de CIE.
Codere coloca una emisión de bonos por 300 millones de US\$.
La compañía obtiene la licencia para la tenencia, uso y explotación del Hipódromo de las Piedras en Uruguay por 30 años.
Inaugura la Sala Crown Casino Zona T de Bogotá en Colombia.

2013

Reinauguración del Casino Carrasco y reapertura del Hipódromo de las Piedras en Uruguay.
Se celebra el 70º Aniversario del Hipódromo de las Américas en México.
Transmisión simultánea de las carreras a toda América del Norte.

2014

Codere alcanza un acuerdo con los términos esenciales de la reestructuración del capital y la deuda del Grupo.
Acuerdo para *simulcasting* entre los Hipódromos de Maroñas y de las Piedras en Uruguay, y el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre (Brasil).
Codere lidera las apuestas presenciales en España y lanza la App codere.es.

2015

Crecimiento de Codere Italia a través de la compra de operaciones locales.
Codere Apuestas opera bajo licencia nacional e incorpora los juegos de casino a su actividad *online*.
Finaliza el proceso de integración de la marca Crown en Panamá.

2016

Codere completa el proceso de reestructuración del balance de la Compañía.
Definición del *Plan Estratégico 2016-2020*.
Refinanciación de la deuda corporativa que permite abaratar la estructura de costes financieros.
Codere adquiere el 50% adicional de HRU, su filial en Uruguay.
La compañía se convierte en la Casa Oficial de Apuestas Real Madrid C.F.
Codere Apuestas inicia su actividad *online* en México.

2017

Codere amplía las licencias de ocho casinos del Hipódromo Presidente Ramón de Panamá por 20 años.

La compañía adquiere la totalidad de las acciones de la operación conjunta con el Grupo Caliente en México.

Codere Colombia consigue la licencia de actividad de apuestas deportivas y *online* por cinco años.

Codere Italia adquiere el 51% de Norigames S.R.L y el 51% de Se.bi.lot S.R.L.

2018

Nombramiento del nuevo equipo gestor.
Aprobación del *Plan de negocio 2018-2021*.
Implementación del *Plan de transformación*.
Expansión del proyecto *online* de la compañía.

Renovación de licencias en México
Firma del acuerdo con la NBA.

03.5 Codere en el mundo



Codere es un líder mundial en el sector del juego privado, y opera máquinas tragamonedas, salas de juego, salones recreativos, apuestas deportivas, actividad *online* e hipódromos en México, Argentina, España, Italia, Colombia, Panamá y Uruguay. A 31 de diciembre la compañía operaba 57.130 máquinas tragamonedas, 148 salas de juego, 1.119 salones recreativos, 602 puntos de apuestas deportivas y 4 hipódromos, además de ofrecer juego *online* en España, México y Colombia.

Máquinas: incluye puestos AWP, VLTs, terminales de bingo electrónico y cualquier tipo de máquinas, excluyendo las de terceros. Salas de juego: incluye sólo establecimientos de juego de más de 50 máquinas. Puntos de apuestas: en España reflejan las terminales de apuestas SST, en otros mercados, el número de apuestas. En Panamá, se excluyen 44 agencias asociadas a las apuestas hípcas.

A continuación, detallamos las principales características de nuestro negocio en cada uno de nuestros mercados:

México

Codere es el mayor operador de juego en México, con un hipódromo, 95 salas de juego con 21.896 máquinas y 91 puntos de apuestas deportivas, además de actividad *online*. Asimismo, la compañía cuenta con una concesión, renovada en 2018, para la operación del complejo de entretenimiento en la Ciudad de México, que incluye el Hipódromo de las Américas, un parque de atracciones y el centro de convenciones más grande de México (que, de conformidad con un acuerdo de externalización ejecutado el 1 de junio de 2013, está operado por CIE -Compañía Interamericana de Entretenimiento-).



Operaciones

La principal actividad de Codere en México es el desarrollo y gestión de salas de juego en las que se operan máquinas y, en algunos casos, mesas, bingo y apuestas deportivas, además de la incipiente actividad *online* en todo el país. El negocio se desarrolla principalmente a través de AMH, de la que la compañía posee un 84,8%, y de Codere México, participada al 100%. Entre las filiales de cada una, Codere ostenta 135 permisos para operar salas de juego, con vencimientos comprendidos entre 2027 y 2048. En cuanto a fiscalidad, las autoridades locales y regionales han ido progresivamente reforzando el marco regulatorio e implementando impuestos al juego locales, lo que ha incrementado nuestra contribución fiscal efectiva.

Observando la rentabilidad, el EBITDA ajustado alcanzó un máximo histórico de 106 millones de euros en 2018.

Competencia

Los principales competidores de la compañía en este mercado a 31 de diciembre de 2018 eran Pringsa, con 41 salas de juego de las cuales 21 son operadas por Cirsas, con aproximadamente 11.412 máquinas, Caliente con 35 salas con aproximadamente 8.668 máquinas, PlayCity con 17 salas y aproximadamente 7.507 máquinas, Big Bola con 20 salas y aproximadamente 6.139 máquinas y Winpot con 16 salas y 5.853 máquinas.

La cuota de mercado de Codere supera el 26% y se espera que continúe aumentando a medida que la compañía prosiga invirtiendo y creciendo en el país.

Argentina

Grupo Codere es el operador más grande de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires, con 13 salas de juego y 6.854 máquinas, así como 11.692 puestos de bingo. Las salas de juego de Codere se ubican principalmente en el conurbano de Buenos Aires, o Gran Buenos Aires, donde opera ocho, así como en la ciudad turística de Mar del Plata (cuatro salas) y en la capital de la provincia, La Plata.

Operaciones

La operación de Codere en el país se realiza a través de licencias de bingo (una por sala), cuyos vencimientos están comprendidos en dos ciclos; el primero entre 2021 y 2024 (ocho licencias) y el segundo entre 2028 y 2029 (cinco licencias). En dichas salas se operan máquinas tipo casino (*slots*) además de bingo tradicional.

En cuanto a fiscalidad, Argentina es el segundo mercado, de aquellos en los que la compañía opera, con mayor tasa efectiva de impuestos al juego (tras Italia). Éstos se componen de una combinación de impuestos provinciales y federales sobre cantidades jugadas, ingresos de juego (*Gross Gaming Revenue*) e ingresos brutos y, más recientemente, un nuevo impuesto sobre premios de entre 1 y 3%, que ha sido implementado en 2019.

La rentabilidad de la unidad de negocio argentina fue de 96 millones de euros de EBITDA ajustado en 2018.

Competencia

Codere opera trece de las 45 salas de bingo de la Provincia de Buenos Aires. Sus principales competidores son AGG, Golden Jack, Grupo Midas y Casino Club, cada uno de los cuales opera entre tres y cuatro salas.

La cuota de mercado de la compañía en este mercado se estima cercana al 43%.

11.692
puestos de
bingo

43%
cuota de
mercado



España

Codere es el segundo mayor operador de máquinas en España y es líder en el mercado de apuestas deportivas presenciales. El grupo opera en todas las comunidades autónomas, siendo también notable su presencia *online*. La compañía opera además la mayor sala de bingo del país (Bingo Canoe) y salones de juego.

Operaciones

El negocio de Codere en España se compone del segmento tradicional de máquinas (ruta), el de apuestas deportivas, el *online* y, en menor medida, el de salones de juego, que integran las máquinas tradicionales con otros productos como ruletas electrónicas, terminales de apuestas deportivas o bingo. A cierre de 2018, la compañía operaba 10.218 máquinas, 1.064 asientos de bingo y 6.844 terminales de apuestas deportivas en 7.694 bares, 976 salones recreativos, 72 tiendas de apuestas deportivas operadas por la compañía y tres salas de bingo.

La rentabilidad en España fue de 26 millones de euros de EBITDA ajustado en 2018.

Competencia

El negocio tradicional de ruta está altamente fragmentado. Estimamos que Codere es el segundo mayor operador en el país, con una cuota de mercado cercana al 5% por número de máquinas, mientras que Cirsa es el líder con alrededor del 15%. En segmento de apuestas físicas presenciales Codere es el operador principal, con una cuota cercana al 25%.

10.218
máquinas



Italia

En Italia, Codere es uno de los mayores operadores, con once salas de bingo (con 5.139 puestos) y 8.436 máquinas. Asimismo, Codere es uno de los trece concesionarios de red que operan en el mercado. A esta red estaban conectadas 15.256 máquinas, tanto propias como de terceros, a cierre de 2018.

El negocio de bingo se opera a través de once licencias, una por bingo. Dichas licencias están operando bajo un régimen provisional, a la espera de que el Gobierno decida el nuevo marco de concesión, pendiente desde 2016. Por otro lado, la licencia de Codere Network, así como la de las terminales de video loterías (VLTs), vence en 2022.

Durante 2018, el negocio italiano ha sufrido impactos regulatorios y fiscales relevantes. En el primer caso, la aplicación de la Ley de Estabilidad de 2016 ha supuesto la reducción de cerca de un 30% en el parque de máquinas de la compañía. En cuanto a fiscalidad, el impuesto al juego o PREU, tanto para AWPAs como para VLTs, ha sufrido varios incrementos en 2018, además de una tercera subida ya en 2019.

La rentabilidad de Codere en Italia fue de 28 millones de euros de EBITDA ajustado en 2018.

Competencia

El mercado italiano está, de forma similar al español, altamente fragmentado. En el negocio de bingos la estimación es que Codere se encuentra entre los tres mayores operadores, mientras que en la operación de máquinas es un operador relativamente pequeño.

Otros países

A 31 de diciembre de 2018, la compañía cuenta con once casinos, un hipódromo, ocho puntos de apuestas deportivas, 2.965 máquinas y actividad *online* en Panamá; nueve salas de juego, 690 puntos de apuestas y 4.504 máquinas en Colombia; y el negocio de Casino Carrasco y HRU -que incluye seis salas de juego, con 2.257 máquinas, los hipódromos de Maroñas y Las Piedras en Montevideo y 26 puntos de apuestas deportivas-, en Uruguay.

Líder en apuestas deportivas presenciales

Grandes magnitudes

04

04. Grandes magnitudes

Líneas de negocio



57.130
Máquinas tragamonedas



29.537
Asientos de bingo



7.700
Terminales de apuestas



148
Salas de juego



1.119
Salones recreativos



10.000
Bares



602
Salas de apuestas



4
Hipódromos



Juego online

Social



12.141
Trabajadores



39,35%
Mujeres



90,87%
Contratos indefinidos



17.562
Horas de formación



7.600
Proveedores contratados



211.267€
Aportados a fundaciones

Económico



1.476 M€
de facturación



282,9 M€
de EBITDA Ajustado



14,5 M€
de beneficio antes de
impuestos

Buen gobierno

05

05. Buen gobierno

Codere, fiel a su compromiso con el buen gobierno y la transparencia, sigue lo establecido por la Ley de Sociedades de Capital, el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores y su normativa de desarrollo y por el Código de *buen gobierno de las sociedades cotizadas* de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Las prácticas y normas de buen gobierno corporativo establecidas en Codere están orientadas a la creación de valor económico y social sostenido en el tiempo y a la mejora continua, siempre con el objetivo de asegurar la estabilidad financiera y defender los intereses de los accionistas e inversores, contribuyendo a generar confianza entre todos sus grupos de interés. De esta forma, el Grupo Codere enfoca sus prácticas de buen gobierno corporativo en tres aspectos básicos:



Las prácticas y normas de buen gobierno establecidas en Codere están orientadas a la creación de valor económico y social sostenible, y a la mejora continua.

05.1

Normas de buen gobierno

La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración son los máximos órganos de gobierno del grupo. La compañía, conforme a lo establecido en sus Estatutos, delega en el Consejo de Administración la aprobación de la estrategia de la organización para su puesta en práctica, así como supervisión y el control de la Dirección, asegurándose que se cumplan los objetivos marcados y se respete el objeto e interés de la compañía.

Normas, reglamentos internos y políticas corporativas de buen gobierno.

Con la intención de facilitar a sus accionistas e inversores el conocimiento de las normas de buen gobierno corporativo, así como de cumplir con las exigencias impuestas por la normativa existente al efecto, Codere hace accesibles sus políticas y reglamentos a través de su web:

- Estatutos sociales
- Reglamento de Junta General de Accionistas
- Reglamento del Consejo de Administración
- Código ético y de conducta
- Reglamento interno de conducta en los mercados de valores
- Política de responsabilidad social corporativa
- Política de retribuciones de los consejeros

La compañía, conforme a lo establecido en sus Estatutos, delega en el Consejo de Administración la aprobación de la estrategia de la organización para su puesta en práctica, así como supervisión y el control de la Dirección, asegurándose que se cumplan los objetivos marcados y se respete el objeto e interés de la compañía.

Durante el ejercicio 2018 ha habido diversas novedades en cuanto a la normativa interna de la sociedad. Entre ellas, cabe destacar la modificación de los *Estatutos sociales* del grupo y el Reglamento de la Junta General de Accionistas, a fin de incluir la posibilidad de convocar Juntas Generales Extraordinarias con 15 días de antelación. Asimismo, se ha modificado el reglamento del Consejo de Administración con el propósito de incorporar determinados aspectos contenidos en las recomendaciones del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

A finales del ejercicio de 2018, el Consejo de Administración de Grupo Codere estaba integrado por ocho miembros, de los cuales seis son consejeros dominicales y dos son consejeros independientes:

Nombre	Cargo	Tipo de Consejero	Tiempo en el consejo
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente no ejecutivo	Independiente	2 años
D. Luis Argüello Álvarez	Secretario no Consejero	-	-
D. José Antonio Martínez Sampedro	Vocal	Dominical	19 años
D. Luis Javier Martínez Sampedro	Vocal	Dominical	19 años
Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)*	Vocal	Dominical	10 años
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical	2 años
D. David Reganato	Vocal	Dominical	2 años
D. Timothy Lavelle	Vocal	Dominical	2 años
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente	2 años

*Masampe S.L. fue nombrado consejero en 2008, aceptó el cargo en 2009.

De conformidad con la legislación vigente, y en particular con las recomendaciones recogidas en el *Código de buen gobierno corporativo* de las sociedades cotizadas aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el trabajo del Consejo de Administración se estructura adicionalmente a través de tres comités con funciones específicas: el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo y el Comité de Cumplimiento.



Comité de Auditoría

Tiene la tarea primordial de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión financiera y de riesgos, de revisión de la comunicación con mercados y de control del funcionamiento del departamento de Auditoría Interna de la compañía. Asimismo, debe supervisar y establecer las normas y procesos de control financieros e informar de las *Cuentas anuales* y demás estados financieros del grupo.

Durante el ejercicio 2018, el Comité de Auditoría se ha reunido once veces y ha adoptado acuerdos por escrito y sin sesión en una ocasión adicional, ha nombrado a un nuevo presidente, D. Norman Raúl Sorensen Valdez, y ha estado formado por dos consejeros independientes (presidente y un vocal) y un consejero dominical (vocal).



Comité de Cumplimiento

Entre sus funciones principales se encuentra el asegurar el seguimiento de la regulación de cumplimiento por parte del conjunto del grupo, así como de la normativa nacional y extranjera en materia de juego y la evaluación de los sistemas de control internos de las sociedades en relación con las obligaciones legislativas en cuanto a juego y blanqueo de capitales.

Durante el ejercicio del 2018, se eligió por votación a D. Matthew Turner como nuevo presidente de este comité, que ha estado formado por un consejero independiente (presidente) y dos consejeros dominicales (vocales).

En 2018 el Comité de Cumplimiento se reunió en siete ocasiones.



Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo

Entre las funciones que desempeña se encuentran el evaluar las competencias, los conocimientos y la experiencia de los consejeros e informar de los nombramientos y ceses de éstos, así como de los altos cargos ejecutivos de la compañía; proponer y velar por la política retributiva de la sociedad y examinar y sugerir mejoras en el cumpli-

miento del *Reglamento interno de conducta* en relación con los mercados de valores.

Durante el ejercicio del 2018, se ha nombrado como presidente de este comité a D. Matthew Turner. El comité ha estado formado por dos consejeros independientes (el presidente y un vocal) y dos consejeros dominicales (vocales).

En 2018 el Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo se reunió en nueve ocasiones.

Codere cuenta con una *Política de selección de consejeros* que asegura que las propuestas de nombramientos o reelección de consejeros se basan en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración y que su composición se ha diseñado teniendo en cuenta criterios de profesionalidad, complementariedad, equilibrio y diversidad.

El proceso de evaluación de consejeros en Codere se realiza de forma interna, y comprende tanto la evaluación del Consejo de Administración como de los comités que lo conforman. En la sesión celebrada el 11 de abril de 2018 el Consejo de Administración procedió a realizar la preceptiva evaluación del Consejo, que comienza con el envío de un cuestionario a cada uno de los consejeros, que incluye cerca de 65 preguntas respecto al funcionamiento de las diversas áreas. Estos cuestionarios, recibidos de forma anónima y confidencial, son revisados por el secretario o vicesecretario. Las conclusiones alcanzadas son expuestas al Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, que a la vista de las mismas, propone un informe al Consejo de Administración y elabora una propuesta de *Plan de acción* con la intención de corregir las deficiencias que hayan sido detectadas durante el proceso de evaluación.

Plan de acción 2018

El *Plan de acción* presentado en 2018 incluye, entre otras acciones, las siguientes tres áreas de mejora:

Gestión de los conflictos de interés

El *Plan de acción 2018* fijó como objetivo el establecimiento de una nueva forma o procedimiento de tratamiento de los conflictos de interés que asegure el conocimiento adecuado de los mismos y la toma de las decisiones más apropiadas. Para ello, se acordó continuar con la revisión trimestral en sede del Comité de Auditoría de las operaciones con partes vinculadas, así como realizar un estudio de una hipotética modificación del *Reglamento del Consejo* que permitiera que la competencia en materia de conflictos de interés y de operaciones vinculadas recayera en el mismo comité.

Conocimiento adecuado de las funciones y habilidades de la alta dirección

El *Plan de acción* estableció el objetivo de lograr una mayor interacción entre los miembros del Consejo de Administración y los miembros de la alta dirección, para aumentar el conocimiento y la perspectiva de negocio por parte de los consejeros. En línea con este objetivo se acordó el realizar presentaciones periódicas en el Consejo por parte de los *country managers* y de otros altos directivos, fundamentalmente de aquellos enfocados al negocio *online*.

Asistencia de directivos de operaciones en las sesiones del Comité de Auditoría

Por último, el *Plan de acción* estableció como objetivo que los consejeros tuvieran un mayor conocimiento directo de quienes gestionan las operaciones, para lo cual se decidió que los responsables de operaciones fueran invitados a los Comités de Auditoría.

El proceso de evaluación de consejeros en Codere se realiza de forma interna, y comprende tanto la evaluación del Consejo de Administración como de los comités que lo conforman.

05.1.2

Remuneraciones de los consejeros

El Grupo Codere cuenta con una *Política de retribuciones* aprobada por la Junta General Extraordinaria de Accionistas del 10 de noviembre del 2016. Esta política se basa en una asignación fija anual para los consejeros, que difiere en función del cargo y comité o comités a que cada consejero pertenezca, así como del grado de dedicación o responsabilidad que ello suponga, estableciendo como límite máximo anual de la remuneración del conjunto de los consejeros en su condición de tales, el importe de tres millones de euros.

El Consejo, basándose en la política aprobada por la Junta General estableció los siguientes términos:

Cargo y responsabilidad	Asignación/año
Pertenencia al Consejo	100.000€
Presidente del Comité de Auditoría	65.000€
Miembro del Comité de Auditoría	60.000€
Presidente del Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo	65.000€
Miembro del Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo	60.000€
Presidente del Comité de Cumplimiento	65.000€
Miembro del Comité de Cumplimiento	60.000€

No obstante, a fin de evitar incurrir en costes excesivos, el Consejo acordó que la suma máxima que cualquier consejero puede percibir no exceda ciento cincuenta mil euros anuales.

05.2

Sistemas de control y procedimientos

Con el objetivo de dotar al grupo de una estructura organizativa y una cultura corporativa comunes, se han instaurado unos mecanismos formales de actuación aplicables en todas las entidades con independencia de su área de influencia. Una de las herramientas principales de este sistema es la *Mesa de contratación*, que desde su nacimiento, a mediados del 2009, ha gestionado más de 650 operaciones relevantes de compra a nivel corporativo (cuatro en 2018) y de filial, fomentando la transparencia, y asegurando la concurrencia de proveedores, así como una reducción en los costes de adquisición para la compañía.

En 2018 se ha reformulado e implantado una nueva mesa de compras y contrataciones conjunta para la unidad de negocio de España y de corporativo sobre una plataforma tecnológica acoplada a los sistemas de gestión de la compañía que ha permitido lograr altas eficiencias en todos los procesos y procedimientos. El umbral presupuestario por el que una petición de compra pasa por la mesa es de 25.000 euros en adelante.

05.2.1

Gestión de riesgos

En el Grupo Codere, todas las actuaciones dirigidas a controlar y mitigar los riesgos atienden siempre a unos principios de actuación básicos establecidos por el Consejo de Administración en la *Política general de control y gestión de riesgos*, así como el *Documento de tolerancia al riesgo*, tales como:

- La integración de la visión riesgo-oportunidad.
- La segregación a nivel operativo de las áreas tomadoras de riesgos y las áreas responsables de su análisis, control y supervisión.
- La garantía de la correcta utilización de los instrumentos de cobertura de riesgos.
- La información transparente sobre los riesgos del grupo y el funcionamiento de los sistemas desarrollados para su control.
- El aseguramiento del cumplimiento adecuado de las normas de buen gobierno corporativo y de los valores establecidos para la sociedad en su *Código ético y de buen gobierno*.



Dicha política define las principales áreas de actuación, así como las ocho tipologías de riesgos identificadas por la empresa, entre las que se incluyen: riesgos de gobierno corporativo, riesgos operacionales, riesgos regulatorios, riesgos fiscales, de endeudamiento, riesgo-país, riesgo tecnológico y riesgo reputacional. Las principales etapas y actividades del sistema de control y gestión de riesgo de Grupo Codere son las siguientes:

Responsabilidades del Sistema de control y gestión del riesgo en Codere

1. La definición de la tolerancia al riesgo por parte del Consejo de Administración.
2. La identificación anual y análisis de los riesgos relevantes realizada por los responsables de cada unidad de negocio y/o departamento a nivel local.
3. La actualización anual de los diferentes mapas de riesgos de la compañía (local, tecnológico y corporativo).
4. El reporte de los principales riesgos, especialmente aquellos que queden por encima de los límites establecidos por el Consejo de Administración.
5. La implantación y control del cumplimiento de las políticas, directrices y límites, a través de procedimientos y sistemas adecuados y necesarios para mitigar el impacto de la materialización de riesgos.
6. La evaluación y comunicación de forma periódica de los resultados del seguimiento del control y gestión de riesgos.
7. El proceso de auditoría del sistema por la alta dirección del área de Auditoría Interna.

Además, Grupo Codere cuenta a nivel corporativo con una *Política de riesgos fiscales*, que es revisada por el Comité de Auditoría.

A nivel local, cada unidad de negocio realiza un informe periódico sobre las actividades realizadas y los riesgos materializados en cada país. Dicha información es consolidada por el área de Auditoría Interna y se utiliza para la actualización de los mapas de riesgos y para la elaboración del *Informe integrado* que debe presentarse al Comité de Auditoría.

A través de la actualización de los mapas de riesgo de la compañía, el área de Auditoría Interna de Codere define su plan de trabajo anual, que incluye todos los hallazgos del ejercicio, así como el proceso de gestión de riesgos. Para la elaboración de dicho plan se revisan los procesos y procedimientos internos y la implementación de las mejoras que se hayan ido identificando durante el año. Dentro del plan se definen los riesgos que se materializan tanto para la compañía como para la industria del juego en general durante ese ejercicio.

Asimismo, de forma anual, las diferentes unidades de negocio en cada país son sometidas a un procedimiento de revisión interna denominado *Quality Review*. Cada año, el departamento de Auditoría Interna organiza revisiones cruzadas de los proyectos de cada país, de modo que los directores de las filiales son revisados por sus homólogos, gracias a lo cual se logran sinergias y la aplicación de procesos homogéneos para todo el grupo.

Hitos de la actividad de Auditoría Interna en 2018

1. Realización de auditorías operativas focalizadas en los grandes riesgos y de acuerdo al plan específico de cada país.
2. Continuidad del sistema de alertas para prevenir la pérdida de ingresos y seguimiento al proyecto de México "*Revenue assurance*", que además ha sido extendido a Panamá y España.
3. Mantenimiento de los Comités de Seguimiento de las recomendaciones.
4. Verificación del correcto *Compliance* en las salas y de los controles fiscales.
5. Transformación de la estructura de los equipos en los países.
6. Mejoras en las herramientas informáticas de juego.
7. Apertura de la línea específica de actividades sobre *online*.
8. Realización de varias *due diligence* para adquisiciones de sociedades.

Procedimiento de control y gestión de riesgos del Grupo Codere

Durante el 2018, se han materializado varios tipos de riesgos residuales, es decir, aquellos riesgos que perduran tras la implantación del procedimiento de control:

Riesgo regulatorio

La industria del juego es altamente regulada a nivel global. Las actividades que desarrolla la compañía tanto en el ámbito presencial como en el *online* están sometidas a diversas legislaciones en función de cada país en el que opera. En algunos casos, la compañía debe enfrentarse a férreos controles, con limitaciones de licencias y alta fiscalidad, mientras en otros hay mucha competencia y bajos impuestos. En todos los casos, la normativa fiscal, de cumplimiento y de protección de datos, son relevantes. Por todo ello, la flexibilidad y adaptación al entorno son clave en Codere. Solamente en España cada una de las 17 comunidades autónomas que conforman el país cuenta con su propia legislación en materia de juego presencial, puesto que tienen transferida dicha competencia, mientras que en materia de juego *online* existe una legislación nacional para todo el territorio.

En este ámbito, la regulación de aspectos vinculados a la industria del juego (tales como el tabaco, horarios de apertura o restricciones a las localizaciones) puede tener un impacto negativo sobre los ingresos del grupo y su capacidad para expandir su negocio. Asimismo, las autoridades podrían denegar, revocar, suspender o rechazar la renovación de las licencias que el grupo tiene actualmente, puesto que la renovación de licencias puede estar sujeta a incertidumbres en caso de que la regulación no sea clara y pueda ser modificada o interpretada de diversas maneras.

Riesgo reputacional

En cualquier industria existe una clara interconexión entre los riesgos regulatorios y los riesgos reputacionales, sobre todo en la actual era de la información y la comunicación. Esta realidad es aún más patente en un sector en que la regulación y la legislación aplicables están en constante actualización y en el cual la percepción pública no siempre ha sido benevolente.

La industria del juego es compleja, y su realidad como importante sector económico, generador de empleo y recaudador de impuestos, no siempre ha trascendido a la sociedad. Por este motivo, el sector

ha constituido un grupo, el Consejo Empresarial del Juego (Cejuego), que agrupa a alrededor del 75% del volumen de la actividad en España, con el fin de hacer oír su voz y mejorar la imagen de la industria. Para ello, durante el 2018, la asociación ha mantenido casi un centenar de encuentros con los distintos grupos de interés, en los que poder compartir una imagen transparente de la actividad del juego.

Riesgo-país

La compañía ha diversificado su actividad, y opera en diversas regiones para limitar su exposición al riesgo político y económico. Sin embargo, como cualquier otra empresa, se ve afectada por las tensiones en los países en los que opera. No obstante, cabe resaltar que pese a las pérdidas que se registraron en el primer semestre del 2018, el EBITDA ajustado del grupo correspondiente al ejercicio 2018 ha alcanzado los 282,9 millones de euros, aumentando su beneficio operativo a pesar de las dificultades macroeconómicas en Argentina, gracias a su diversificación geográfica y su capacidad de mejora continua del negocio.

Riesgo de corrupción y soborno

La corrupción y los sobornos figuran entre los principales riesgos a los que hace frente el Grupo Codere en el ejercicio de su actividad. El Consejo de Administración, con el propósito de profundizar en la lucha contra este problema y desde una perspectiva que promueva su prevención, aprobó el 27 de febrero de 2017 un Manual global anticorrupción y de prevención de conductas irregulares, accesible a través de la página web corporativa. Este manual está acompañado de una *Guía práctica de anticorrupción*, en la que se identifican las principales formas de corrupción que pueden afectar a la actividad del Grupo Codere, así como una serie de medidas en materia de prevención, entre ellas la existencia del Canal de denuncias y los procedimientos de *due diligence* a proveedores, socios comerciales, clientes y personal propio.

Riesgo de vulneración de plataformas de juego

La existencia de vulnerabilidades en las plataformas operativas de juego podría permitir el acceso no autorizado y/o alteración de los sistemas de juego, lo que resulta en pérdidas de ingresos o de información sensible en las operaciones.

Tan pronto como este tipo de amenazas y riesgos son detectados en el Grupo Codere, se establecen planes de mitigación adecuados que permitan recuperar los niveles de márgenes inicialmente previstos, a través de:

- La participación del grupo en las asociaciones correspondientes del sector.
- La correspondiente actividad de relación institucional.
- El establecimiento de planes de optimización de procesos y mejora de la eficiencia de las operaciones.

Las actividades que desarrolla la compañía tanto en el ámbito presencial como en el *online*, están sometidas a diversas legislaciones en función de cada país en el que opera.

05.3 Cumplimiento

La estrategia del Grupo Codere en materia de cumplimiento implica ir más allá de las exigencias reglamentarias y legislativas específicas en todos los países en los que opera, con el fin de incidir en el verdadero espíritu del juego responsable y en el *fair-play* (juego limpio). Por este motivo, las normas de cumplimiento son una pieza esencial para la estrategia corporativa de la compañía. En concreto, el grupo se encuentra especialmente implicado con el cumplimiento estricto de toda la legislación relativa a blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como en la normativa aplicable en materia de juego. Para la supervisión de estos aspectos, la Dirección cuenta con un área de Cumplimiento dependiente de la Dirección de Asesoría Jurídica Corporativa, que coordina a los departamentos de Cumplimiento regionales (Cono Norte, Cono Sur, Europa y división *online*) y que se encarga, entre otras tareas, de hacer el seguimiento y control de la aplicación del *Código ético y de conducta* del Grupo Codere, de formar a los empleados en temas de cumplimiento, y de realizar procesos de debida diligencia tanto a personal propio como a terceros.

Procesos de *due diligence* en 2018

País	Empleados	Terceros
Argentina	264	188
Colombia	193	221
Corporativo	9	12
España	49	1.144
Italia	-	79
México	77	450
Panamá	73	355
Uruguay	152	66
Total	813	2.514

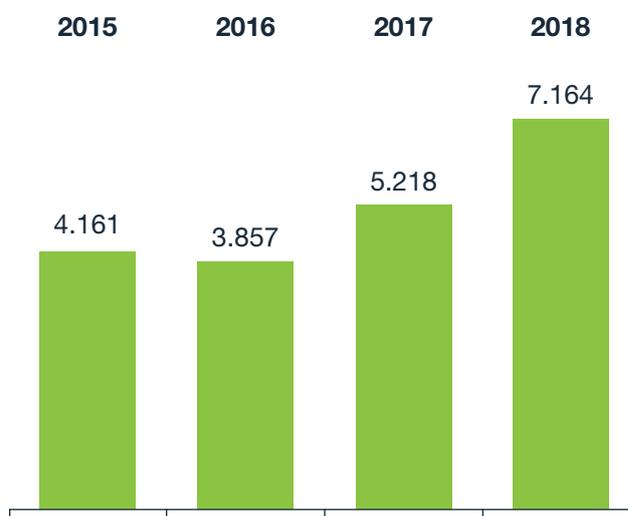
La formación de empleados es un asunto de importancia extrema para la compañía. Por eso mismo, el Departamento de Cumplimiento se ocupa de formar a todas las personas que conforman el grupo en prevención de blanqueo de capitales, financiación del terrorismo, anticorrupción, *Código ético y de conducta* de Codere y en materia de seguridad. En 2018, se ha formado a nivel global a 3.939 empleados en Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y a 3.225 empleados en Código ético y anticorrupción (un 19% más respectivamente al total de formación del año 2017). Es destacable que durante 2018 se ha unificado la formación de Código ético y anticorrupción en un mismo módulo.

El *Código ético y de conducta* del Grupo Codere, a disposición de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, suministradores, socios y sociedad, recoge el compromiso de la compañía con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación. El *Código de conducta* debe ser aceptado y respetado por todos los empleados y directivos del grupo, así como por todo aquel que desee comenzar una relación laboral con la compañía.

Mediante su cumplimiento, Codere asume el compromiso de llevar a cabo sus actividades de acuerdo a la legislación vigente en cada uno de los lugares en los que actúa. Basado en los más elevados estándares internacionales, tales como la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración de la OIT relativa a los Principios y derechos fundamentales en el trabajo, las *Líneas directrices para empresas multinacionales* de la OCDE y el Pacto mundial de Naciones Unidas.

En línea con lo anterior, la compañía pone el *Canal de denuncias* a disposición de todos sus grupos de interés, para comunicar cualquier acción relativa al incumplimiento del código en cualquier país donde opera. Tal y como recogen las *Políticas globales de gestión* del Canal de denuncias aprobadas por el Comité de Cumplimiento el 2 de febrero del 2012, éste es gestionado con las garantías de confidencialidad, independencia y protección exigidas por la normativa nacional e internacional, a los efectos de no perjudicar a las partes intervinientes. Tanto corporativo como las distintas unidades de negocio tienen su propio *Canal de denuncias*, que se gestiona de manera local, contando siempre con el apoyo del área de Cumplimiento Corporativo y del área de Seguridad Corporativa, así como de otros departamentos a los que se requiera involucrar. En 2018 se han recibido un total de 103 denuncias, el 12% de ellas tramitadas de forma anónima. El

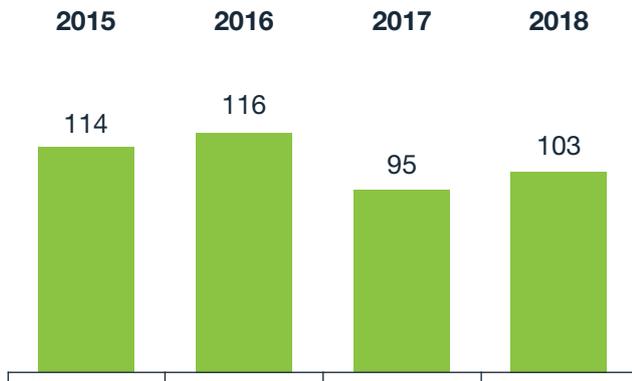
Formación PBC/ y Anticorrupción - Código ético 2018



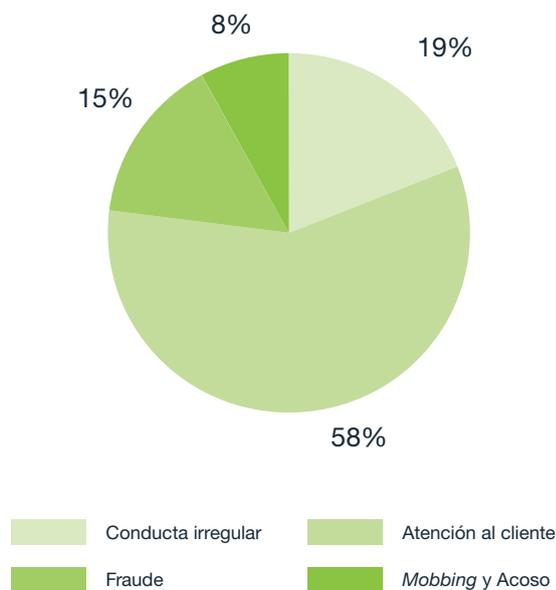
Denuncias recibidas en 2018

País	Número de denuncias
Argentina	14
Colombia	11
Corporativo	1
España	31
Italia	0
México	32
Panamá	12
Uruguay	2
Total	103

Canal de denuncias



Tipología de denuncias recibidas en 2018



94% de las denuncias recibidas han sido resueltas satisfactoriamente y el 6% restante continúa en trámite de resolución.

El área de Cumplimiento, tras recibir las denuncias, las clasifica en cinco tipologías diferentes: conducta irregular, atención al cliente, fraude, *mobbing* y acoso.

El Grupo Codere hace especial énfasis en la seguridad tanto de sus empleados, como de sus clientes. Todas las salas de juego tienen incorporados sistemas de monitoreo permanentes y medidas disuasorias para prevenir cualquier tipo de actividad criminal.

El Departamento de Seguridad entiende la seguridad como la protección de sus clientes, empleados y activos, garantizando de esta manera la continuidad del negocio a través de un seguimiento y supervisión. Entre estas medidas destacan desde los planes de evacuación y extinción de incendios hasta la instalación de cámaras, máquinas de humo, cajas fuertes, alarmas y otros elementos de seguridad.

De manera periódica, el área de Cumplimiento prepara un documento que debe ser aprobado por el Comité de Cumplimiento, que recopila la documentación del año de cada unidad de negocio, incluyendo cambios normativos y regulatorios, así como los principales riesgos detectados en materia de cumplimiento. Este documento es sometido a revisión externa por un experto que verifica la información reportada y prepara un informe de posibles mejoras para la compañía.

El sector del juego está regulado como pocos, tanto a nivel nacional como internacional. Es por ello que el Departamento de Cumplimiento debe tener un control minucioso sobre las nuevas legislaciones aplicables para esta industria en cada país. Entre otros controles, es necesario identificar a los jugadores que hayan ganado más de una cantidad específica –cuyo monto depende del país en el que se encuentren-. En este sentido, Codere identifica a todos los jugadores que deseen jugar de manera presencial, a través de un formulario que deben rellenar de cara a recibir su premio. Asimismo, para crear un perfil *online* y jugar de manera analógica es necesario registrarse en la *web*, y subir una foto del documento de identificación nacional. De esta forma, la compañía comprueba la mayoría de edad de sus clientes, gestiona los riesgos de prevención de blanqueo de capitales, y puede reportar operaciones sospechosas a las autoridades pertinentes en cada país.

05.4

Protección de datos

La protección de datos personales es un asunto que ha ido adquiriendo relevancia en los últimos tiempos. Europa vio en mayo la entrada del Reglamento General de Protección de Datos (RGDP); en Latinoamérica también se han fortalecido las normativas de protección de datos. Codere, como compañía cotizada y proveedora de juego *online* y en su adecuación a la normativa europea y su posterior extensión a Latinoamérica, ha implementado una serie de medidas que además de garantizar la protección de los datos personales de las personas físicas servirá para favorecer la reputación del grupo, reforzando la seguridad y confianza de sus clientes al minimizarse el riesgo de posibles fugas que comprometan su privacidad.

Durante el 2017 y 2018, de cara a adelantarse a los requerimientos del RGDP, la compañía ha llevado a cabo un *Proyecto de adecuación técnica*, y un *Proyecto de adecuación legal* a la nueva normativa. En este sentido, se ha nombrado a un Delegado de Protección de Datos (DPO), máximo responsable de la función de protección de datos personales y quien reporta directamente al Comité de Dirección de Codere a través del Comité de Ciberseguridad (*Cyber y Privacy*).

Como parte del *Proyecto de adecuación legal* en España se ha realizado y analizado un inventario de todas las actividades de tratamiento de datos en cada departamento; se han adecuado al RGDP todas las políticas y sitios *web* de la compañía; se han revisado todos los contratos de proveedores,

de empleados y de co-explotación de juego, se ha hecho un registro de los tratamientos de datos personales de Codere, y se ha definido e implementado un procedimiento para dar respuesta las reclamaciones por protección de datos.

Además, la compañía está trabajando en revisar la normativa en protección de datos personales en todos los países en los que opera para implementar el procedimiento europeo a sus mercados en Latinoamérica.

Asimismo, a principios de 2017 se lanzó un *Plan director de seguridad*, con vigencia hasta 2019, que incluye iniciativas de formación y concienciación trimestral a usuarios en materia de protección de datos y RGDP; asesoramiento experto de seguridad desde la Oficina Técnica de Seguridad, y la puesta en marcha y aplicación de herramientas de control de acceso y de prevención de pérdida de datos.



Comité de Ciberseguridad

Las funciones del Comité de Ciberseguridad son:

- Asegurar que los procedimientos de seguridad de la información responden a los requisitos de negocio.
- Formular una política de seguridad de la información, y desarrollar y aprobar el cuerpo normativo de seguridad.
- Asegurar que se cumplen los requisitos legales del GDPR, y de normativas locales en materia de protección de datos, así como las obligaciones de seguridad contractuales.
- Reportar al Comité de Dirección el estado de las acciones correctivas adoptadas.
- Velar por la inclusión de los requisitos de la seguridad de la información en todos los desarrollos de la compañía.
- Comunicar y concienciar a todos los miembros de la organización la importancia de cumplir los objetivos y la *Política de seguridad de la información*, sus responsabilidades legales y la necesidad de mejora continua.
- Revisar y aprobar el análisis de riesgo en materia de seguridad de la información realizado y los resultados del mismo.

Codere ha implementado una serie de medidas que, además de garantizar la protección de los datos personales de las personas físicas, servirá para favorecer la reputación del grupo.

Las personas en el centro de la estrategia

06

06

Las personas en el centro de la estrategia

La nueva Dirección de Personas está estructurada en cinco grandes áreas: Dirección de Organización y Compensaciones; Dirección de Relaciones Laborales; Dirección de Selección de Talento y Formación, Dirección de Desarrollo Profesional y Dirección de Proyectos Especiales del Área de Personas. Asimismo, la gestión de esta función se realiza de manera regional, con un equipo local en cada uno de los países, que recibe soporte desde corporativo. Este cambio estructural refleja la voluntad del área de ser un agente dinamizador de cambio que genere valor de forma eficiente y sostenible para los negocios y las personas que la conforman. En este contexto, la Dirección de Personas adquiere una mayor relevancia maximizando la aportación de su capital humano como fuente de ventaja competitiva. Para ello se hace imprescindible conocer de forma más profunda a los empleados de cada región, identificando sus capacidades y actitudes, para así tomar mejores decisiones en escenarios de mayor responsabilidad y retos futuros.

Para lograr este ambicioso reto, es necesaria la mejora de las capacidades de la organización y de su posición competitiva. Por ello, el *Proyecto de transformación* que está afrontando Codere se basa en tres pilares: negocio y estrategia, organización y modelo operativo, para posicionarse de manera más competitiva y atractiva.

Ante este escenario de transformación digital, de cambios cada día más rápidos y disruptivos, la Dirección de Personas ha diseñado un nuevo ecosistema de gestión centrado en sus recursos humanos.

Dirección de Personas: doce señas de identidad



...Es el agente dinamizador del cambio y de la transformación, que aporta valor de forma eficiente y sostenible a los negocios y a las personas.



1. Eficiente
2. Empático
3. Transparente



4. Con prestigio interno y externo



5. Digital
6. Tecnológicamente actualizado



7. Con fuerte liderazgo
8. Equipo integrado



9. Metodologías sólidas y contrastadas
10. Profesional



11. Enfocado a operaciones
12. Sostenible

Ante este escenario de transformación en la era digital, de cambios cada día más rápidos y disruptivos, la Dirección de Recursos Humanos ha diseñado un nuevo *ecosistema* de gestión centrado en las personas. Como prioridad se ha elaborado un plan estratégico denominado *Personas 2020*, en el cual se dibujan las líneas maestras que deben guiar este proceso de transformación y eficiencia en el grupo y que pone el foco en el acercamiento de los empleados, la gestión y retención de talento y el compromiso con los clientes. Los objetivos estratégicos del plan *Personas 2020* son:



Mejora de los modelos organizativos

Participar en la revisión de los modelos organizativos del grupo y apoyar su transformación en los aspectos necesarios.



Incremento del talento directivo y técnico

Colaborar en la atracción, desarrollo y mejora del talento directivo y técnico necesario para desarrollar los negocios del grupo.



Alineación y compromiso

Mejorar el alineamiento y compromiso de los equipos del grupo hacia las metas y finalidades estratégicas de generación de valor.



Motivación

Mantener la motivación elevada de todos los empleados en el proceso de transformación estratégica para llegar a los resultados deseados



Solidez organizativa y transaccional

Dar mayor solidez organizativa y transaccional a la función Personas y a sus equipos, garantizando su desarrollo personal y profesional, en todas las unidades de negocio.



Apoyo a las operaciones

Garantizar el apoyo decidido y proactivo desde las unidades de Personas a las operaciones, aportando calidad y precisión de análisis, metodología y soporte al negocio.



Digitalización

Digitalizar la función de Personas y añadirle las capas de análisis y capacidad predictiva necesarias para generar mayor valor.



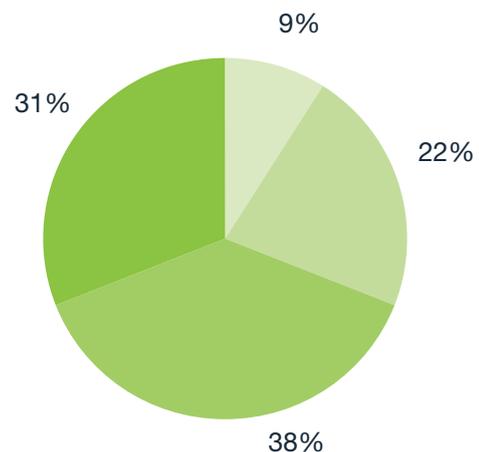
Práctica excelente

Crear una práctica de Personas excelente y reconocida por su aportación de valor tanto interna como externamente.

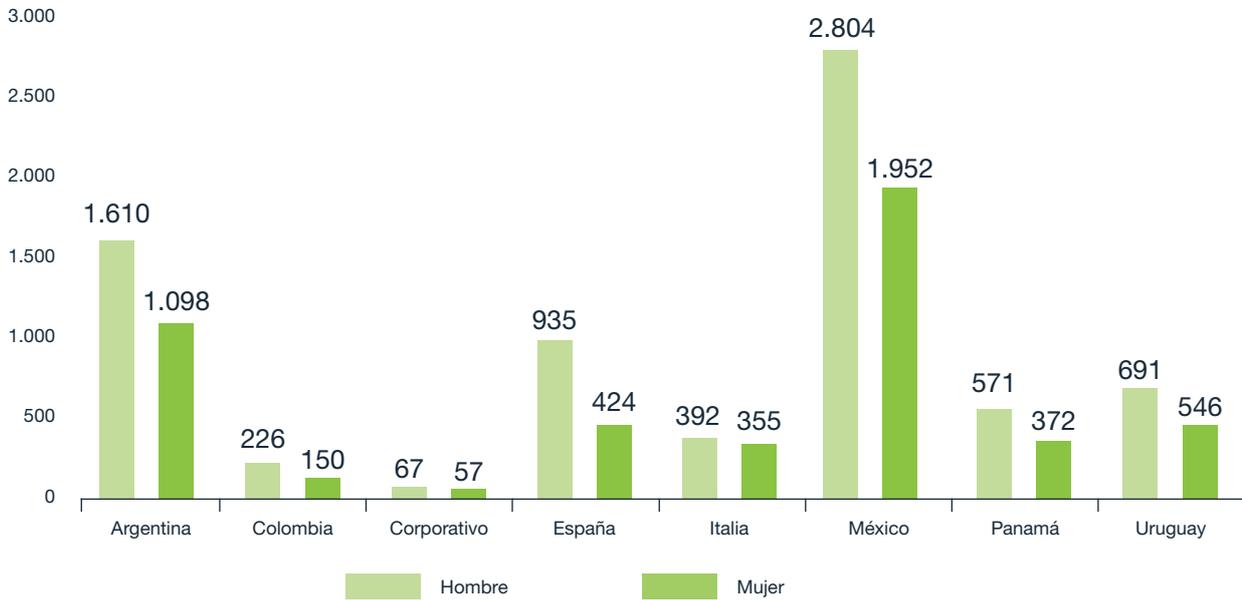
La responsabilidad social corporativa de Codere en el ámbito laboral se traduce en el respeto y el fomento de la contratación estable, que promueva la igualdad de oportunidades y de género así como la no-discriminación. En este sentido, la compañía entiende que la diversidad tiene un impacto positivo en el desarrollo general del negocio, la competitividad de la empresa y en el bienestar de sus trabajadores.

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo Codere contaba con una plantilla global de 12.141 empleados con una edad media de 35 años, de los cuales un 39,35% eran mujeres y un 90,87% estaban contratados de manera indefinida. Del total, 69 personas del grupo tienen alguna discapacidad.

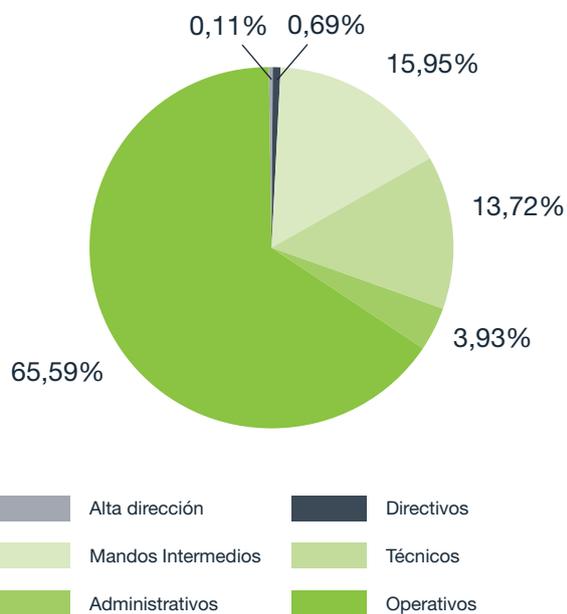
Distribución de la plantilla por edad



Distribución de la plantilla por género



Distribución de la plantilla por categoría profesional



Codere tiene un firme compromiso con el empleo duradero y de calidad, muestra de lo cual es que 11.125 empleados en 2018 tenían contratos fijos y solo 1.125 temporales. Entre ellos, solo 1.468 empleados estuvo contratado a tiempo parcial.

06.1

Captación y retención de talento

Codere cuenta con una *Política de selección de talento* que describe el proceso de captación de personas, homogéneo para el grupo, basado en unos principios básicos que garantizan la calidad del proceso de selección y la cobertura de vacantes a través de adecuadas pruebas de evaluación de capacidades:

- Respetar la igualdad de oportunidades y promover la no discriminación por razón de raza, color, edad, género, religión, ideología, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física o social.
- Asegurar que la selección se realiza entendiendo exclusivamente a criterios de capacidad técnica y de actitud, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante el proceso.
- Cumplir con la legislación vigente en todos los países en los que opera.
- Garantizar a todos los candidatos la absoluta confidencialidad de acuerdo con las normas de protección de datos personales.

La compañía busca candidatos alineados con los valores y la cultura empresarial del grupo, y apuesta por la cobertura de puestos con empleados internos, ofreciendo así a sus colaboradores la posibilidad de acceder a puestos de mayor responsabilidad y de avanzar en su carrera profesional dentro de la compañía. En este sentido, Codere cuenta en España con el portal propio en internet “Contamos contigo”, diseñado para la promoción interna, que permite a los empleados postularse a las vacantes que surjan dentro de la compañía.



Proyecto de evaluación de capacidades “SEC”

Con el objetivo de desarrollar una cultura de dirección de personas y equipos orientada a la mejora continua, desde finales de 2017 la compañía ha implementado un programa de desarrollo profesional y capacitación para todos los empleados del Grupo Codere, que permite por un lado conocer sus expectativas e inquietudes, y por otro identifica a aquellas personas con grandes capacidades y potencial dentro de la organización. Para ello se utiliza el Sistema de Evaluación de Capacidades (SEC), que a través de una entrevista previa (Entrevista “0”) valora la actitud, la conducta y el conocimiento de los empleados frente a su trabajo, con el fin de proponer objetivos de mejora y acciones de formación y desarrollo. Tras la entrevista, se hace un seguimiento continuo de la implementación de esas recomendaciones y por tanto del desarrollo profesional de los empleados. Las valoraciones que se obtienen a partir de esta herramienta permiten, entre otros aspectos:

- Establecer planes y programas de desarrollo personal.
- Definir el grado de avance de cada colaborador en sus responsabilidades y otorgarle otras nuevas.
- Identificar a aquellas personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades.
- Determinar la idoneidad para el proceso de validación de potencial pre-directivo.



Proyecto Rumbo

Con el objetivo de conocer con mayor precisión las capacidades de los empleados del Cono Norte (Colombia, México y Panamá), la Dirección Corporativa de Personas, junto con la Dirección de Personas de Cono Norte, han diseñado el proyecto RUMBO, con el que se pretende identificar perfiles que posean capacidades de éxito para asumir nuevos roles, de mayor responsabilidad, en la organización, a través de la metodología *Assessment Center Situational* (ACS).

El ACS es un método utilizado para predecir el crecimiento individual y el potencial de desarrollo de las personas a través de la observación de conductas por un grupo de evaluadores previamente capacitados para ello. Para este proceso, se utilizan una serie de pruebas (ejercicios de grupo, pruebas situacionales, casos de análisis, entrevistas personales, etc.) que permiten, de una forma justa y equitativa, obtener muestras de “comportamiento relevante” para el desarrollo de posiciones futuras dentro de la organización. Tras la realización de las pruebas, los evaluadores se reúnen con los empleados que han participado para informarles sobre el resultado del mismo y se diseña un plan de desarrollo individual (PDI) para aquellos que hayan destacado en el proceso.

Codere cuenta con una *Política de selección de talento* que describe el proceso de captación de personas, homogéneo para el grupo, basado en unos principios básicos que garantizan la calidad del proceso de selección y la cobertura de vacantes.

06.2

Formación de empleados

La formación y el desarrollo se materializan a través de iniciativas como la impartición de cursos en horario laboral en la propia sede, entre ellos, las últimas novedades en digitalización, la implementación de programas destinados a la detección de aptitudes de los trabajadores de la empresa y la oferta de la preparación necesaria para desarrollar su potencial futuro. Codere basa su metodología de formación en el Modelo “70/20/10”, que atribuye el 70% del aprendizaje a experiencias laborales concretas, así como a la resolución de problemas que se hayan presentado; el 20% al *feedback* recibido de parte de jefes y compañeros de trabajo, así como a aprender de otros, y el 10% restante formación tanto *online* como presencial.



La formación para empleados en la compañía se articula a través de tres ejes principales: compromiso con el juego responsable, seguridad y prevención de riesgos laborales, y gobierno corporativo.

La formación para empleados en la compañía se articula a través de tres ejes principales: compromiso con el juego responsable, seguridad y prevención de riesgos laborales, y gobierno corporativo.

Como parte del compromiso de Codere con el juego responsable, durante 2018 se han llevado a cabo múltiples iniciativas formativas y de concienciación, tales como la campaña *L'usura non è un gioco* (La usura no es un juego), en Italia, y programas para operadores y personal de atención al cliente sobre el marco jurídico y normativo nacional, sobre el juego problemático. De igual manera, el Grupo Codere lanzó en Argentina, en 2018, en dos de sus salas más importantes, el programa piloto "Cuando el juego no es juego", para capacitar a todo el personal de sala que tiene contacto directo con el cliente y así poder ofrecer ayuda e información sobre los problemas y riesgos del juego compulsivo.

En el ámbito de la seguridad y la prevención de riesgos laborales, el Grupo Codere capacita a todos sus empleados para generar conciencia acerca del cuidado de la salud en el ámbito laboral. La formación se adapta por área de trabajo.

Por último, la compañía forma y lanza iniciativas de concienciación para todos sus empleados en prevención de blanqueo de capitales, financiación del terrorismo, código ético y de conducta, fraude y anticorrupción.

País	Totales 2018 (a)	Hora/empleado 2018
Argentina	6.177	2,5
Colombia	322	0,8
Corporativo	4.622	37
España	17.475	12,4
Italia	4.895	7,5
México (b)	-	-
Panamá	4.007	4,3
Uruguay	2.161	2,3

(a) Incluye las horas recogidas en los sistemas existentes, aunque el Grupo Codere realiza actividades de formación adicionales que, al no estar recogidas en sistemas, no ha sido posible incluir en el cuadro. El grupo se encuentra en proceso de implantación de un sistema que permita obtener el total de horas de formación llevadas a cabo.

(b) No disponemos de información sobre las horas de formación realizadas.

Plan transFÓRMATE

En 2018, se han implantado una serie de iniciativas con el objetivo de captar y retener el mejor talento. Entre ellos, se ha incorporado el "Plan transFÓRMATE", un programa que se desarrollará durante dos años a través de acciones formativas presenciales y *online*, para capacitar a sus empleados entorno a cinco áreas de conocimiento:

- Eficiencia: formar a sus empleados para ser eficientes, proactivos, ágiles y flexibles
- Clientecentrismo: capacitar a empleados para fidelizar a los clientes en un mundo digital y a poner las nuevas tecnologías al servicio de la estrategia comercial
- Gestión del cambio y transformación: aporta información sobre las iniciativas de transformación de Codere, así como de otras empresas
- Digitalización: acercar a sus empleados a las nuevas tecnologías
- Cultura, liderazgo y gestión de personas: trabajar las habilidades clave para liderar, gestionar y desarrollar equipos

Las áreas de conocimiento además, se articulan a través de cuatro formatos:

1. Conocimientos clave: conceptos y experiencias clave de otras compañías presentados por expertos.
2. Codere Casos de éxito: casos prácticos de aplicación en Codere, retos y lecciones aprendidas.
3. Taller: sesiones prácticas sobre aplicación de habilidades y metodologías.
4. Entrenamiento *online*: Acceso ilimitado a contenidos formativos multicanal (móvil, tablet, ordenador etc.)

En 2018, se impartieron un total de 39.659 horas de formación a los empleados del grupo según el desglose geográfico que se indica en la tabla de la izquierda. Los sistemas de recogida de información están en proceso de actualización para poder conseguir el desglose por categoría profesional a lo largo de 2019.

06.3

Igualdad retributiva

Remuneración media (en euros)

Hombres	Consejeros	100.000
	Alta dirección	289.174
	Directivos	120.683
	Mandos intermedios	22.632
	Técnicos	16.144
	Administrativos	16.251
	Operativos	10.179
Mujeres	Consejeras	0
	Alta dirección	256.112
	Directivos	92.690
	Mandos intermedios	18.880
	Técnicos	18.526
	Administrativos	17.121
	Operativos	8.892

Brecha salarial²

Relación entre el salario medio hombres/mujeres por categoría	2018	
	Consejeros	NA
Alta dirección	89%	
Directivos	77%	
Mandos intermedios	83%	
Técnicos	115%	
Administrativos	105%	
Operativos	87%	

² Calculada como la proporción de la remuneración media de mujeres sobre la remuneración media de hombres. Para el cálculo se han utilizado las medias del mes de diciembre. El cálculo incluye: Retribución fija anual (bruto teórico) + Retribución por objetivos percibida en el ejercicio + algún otro tipo de retribución variable que no sea por objetivos (comisiones comerciales...etc.) + beneficios sociales anuales (a directivos...etc.).

06.4

Bienestar en el trabajo

El bienestar de los empleados es uno de los objetivos más perseguidos por el área de Personas, así como una de las prioridades estratégicas que tendrá la división en el 2019. El bienestar se traduce en iniciativas como la flexibilidad de horarios laborales, la conciliación de vida familiar y laboral, facilidades en el desplazamiento a los centros de trabajo, la disposición de espacios para empleados en las sedes con servicio de comedor o la cobertura de seguros de vida, como ocurre en México para el 100% de la plantilla o en España para los colaboradores afectados por el convenio de hostelería y con más de diez años de antigüedad en la empresa. Durante el 2019, la Dirección de Personas tiene programado estudiar y empezar a desarrollar una serie de iniciativas orientadas a:

- Fomentar la diversidad directiva.
- Estudiar iniciativas de conciliación (teletrabajo, horarios más flexibles, etc.).
- Desarrollar un plan de igualdad.
- Mejorar la flexibilidad horaria.

El bienestar de los empleados es uno de los objetivos más perseguidos por el área de Personas.

06.5

Salud y seguridad laboral

La gestión de la seguridad y la salud de los trabajadores exigen un proceso de sensibilización y formación, junto con una identificación de riesgos y medidas de mitigación para conseguir una reducción de los accidentes laborales. La compañía dispone de diferentes instrumentos para promover la salud de sus empleados y colaboradores y prevenir los riesgos laborales. Cabe destacar, por un lado, la estrategia basada en la *Política de prevención de riesgos laborales* (PRL) y por otro, los planes de formación y concienciación en este ámbito.



La gestión de la seguridad y salud laboral se lleva a cabo de forma local en cada país en el que Codere opera. Concretamente, en 2018, la apertura de nuevos locales y salones de juego ha derivado en la necesidad de extender y coordinar entre todas las geografías los servicios de prevención corporativos.

En España, la gestión de los riesgos laborales se contrata a través de varios servicios de prevención ajenos, coordinados por el departamento corporativo de Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Asimismo, el grupo lleva a cabo la vigilancia de la salud de los trabajadores y fomenta la actividad preventiva a través de acciones entre las que se encuentran las siguientes:

- Lanzamiento del *Programa CuidArte* (Colombia) para garantizar ambientes de trabajo seguros y saludables para nuestros colaboradores y el medio ambiente.
- Visita médica anual de los empleados de Codere (Italia, España...).
- Informe de evaluación anual de la idoneidad del aire en el ambiente de trabajo.
- Reunión anual con el Organismo de Vigilancia de Codere Italia, para informar sobre las actividades en prevención de riesgos. Evaluación anual de acciones de mejora.
- Se está trabajando en un Modelo de Gestión Nacional de la Prevención de Riesgos Laborales en España con el objetivo de certificarlo en la nueva Norma Internacional de Seguridad y Salud en el trabajo ISO 45001.
- Comisión bipartita de seguridad y salud laboral, bimensual, para monitorear las condiciones de seguridad en las diferentes localizaciones de la compañía en Uruguay.
- Instalación de desfibriladores en varios centros en la geografía de España (Bingo Canoe, oficinas de Alcobendas).
- Planificación y desarrollo del *Plan de seguridad vial*, en España.

La compañía identifica las actividades que pueden ocasionar riesgos para la salud de sus empleados, entre las que se encuentran la manipulación manual de cargas (movimiento de máquinas, peso, entre otras), la conducción de vehículos, y el trabajo de oficina que puede ocasionar problemas posturales, de visión, etc. Asimismo, en 2018 la incidencia de intento de atraco en centros propios o de co-explotación del grupo ha aumentado ligeramente, por lo que el departamento de PRL considera también este riesgo. En todos los casos se han realizado las actuaciones necesarias de prevención para mitigar y eliminar estos riesgos (formación, sensibilización, equipos de protección etc.), y la compañía lleva a cabo un seguimiento exhaustivo de todos los trabajadores expuestos a este tipo de riesgos.

Durante el ejercicio se trabajó en este ámbito a través de la inclusión en los programas formativos de riesgos del puesto, un *Procedimiento de prevención de riesgos de atraco* entre los operadores de apuestas, así como actividades formativas sobre extinción de incendios y actuación ante emergencias dirigida a nuestros equipos de evacuación, intervención y alarma.

Además de la vigilancia de la salud de los trabajadores a través de reconocimientos médicos anuales, Codere realiza análisis de detección precoz de enfermedades.

En 2018, tuvieron lugar un total 480 accidentes no fatales entre los empleados de Codere (253 de hombres y 227 de mujeres). La actividad de Grupo Codere no tiene incidencia de enfermedades profesionales ni ocupacionales. El presupuesto global destinado a seguridad y salud ha sido de aproximadamente 618.000 euros.

Índices de siniestralidad (incluye accidentes in itinere)

País	Acciden- tes H	Acciden- tes M	Acciden- tes mor- tales H	Acciden- tes mor- tales M	Días per- didos	Índice de fre- cuencia	Índice de gravedad
España y Corporativo	37	15	0	0	1.348	18	47,5%
Argentina	59	37	0	0	1.586	96	22,4%
Colombia	18	13	0	0	5.908	1,96	35,46%
Italia	8	9	0	0	5.031	16	36,52%
México	87	115	0	0	2.676	14,33	18,98%
Panamá	8	8	0	0	6.432	1,36	19,37%
Uruguay	36	30	0	0	431	24,8	0,34 %

06.6

Derechos humanos

A través del *Código ético y de conducta*, de la *Política de responsabilidad social corporativa* y de la *Política de recursos humanos* aprobada por el Consejo de Administración, Codere se compromete a respetar los Derechos Humanos y libertades públicas reconocidas en la legislación nacional e internacional, y en la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas. En este sentido, la compañía asume como pautas básicas de comportamiento, entre otras, la Declaración de los principios y derechos fundamentales en el trabajo y los convenios de la OIT, las directrices para empresas multinacionales de la OCDE y el Pacto mundial de Naciones Unidas, así como cualquier documento o texto que pueda sustituir o complementar a los anteriormente referidos.



Codere protege y respeta el derecho de sus trabajadores a la negociación colectiva y asociación sindical, y por ello cuenta con relaciones con más de 30 sindicatos en los diferentes países en los que opera.

En línea con lo anterior, la compañía cuenta con una *Política para la prevención y la gestión del acoso laboral* que expone su firme respeto a la dignidad de las personas que integran la organización y la tolerancia cero ante cualquier comportamiento que atente contra la salud física o psíquica de los trabajadores. En consonancia con lo establecido en el Código ético y de conducta, la política hace especial énfasis en el aspecto preventivo, promoviendo para ello cuantas actuaciones sean necesarias en el ámbito divulgativo, de sensibilización en los valores de respeto a la dignidad y formación de la plantilla.

Para la gestión de cualquier práctica de acoso laboral, existe un protocolo de actuación que establece la definición de los supuestos que podrán ser objeto de denuncia, así como el ámbito de aplicación, las vías puestas a disposición de los empleados para denunciar este tipo de sucesos, y el proceso de tramitación y resolución de la denuncia.

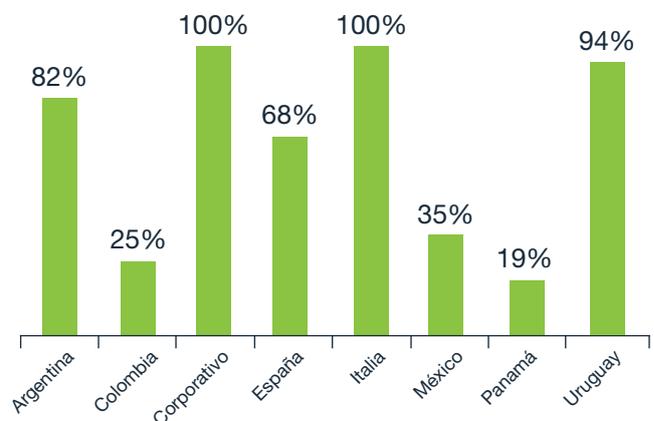
Interlocución sindical

Codere protege y respeta el derecho de sus trabajadores a la negociación colectiva y asociación sindical, y por ello cuenta con relaciones con más de 30 sindicatos en los diferentes países en los que opera, entre los que se encuentran Suntracs y Conusi, en Panamá; CCOO, UGT y USO en España; UGL y CISL en Italia; Uthgra y Aleara en Argentina, Croc y Sintoled en México, SUGHU en Uruguay y Sumitac en Colombia.

Codere firmó en 2013 un compromiso con el sindicato global UNI Global UNION sobre el respeto y la promoción del trabajo digno y de los derechos laborales, por el cual mantienen permanente diálogo y reuniones periódicas. El convenio establece el compromiso de proteger y respetar el derecho a la no discriminación en el trabajo, el derecho al salario mínimo, a la jornada laboral limitada, a las condiciones de trabajo dignas, etcétera.

En 2018, Codere fue el único operador de juego global invitado a participar en la reunión anual de UNI, celebrada en Sao Paulo los días 17 y 18 de ese año.

Porcentaje de empleados adscritos a convenio colectivo



Relación con clientes

07

07 Relación con clientes

La satisfacción de las expectativas de sus clientes es un objetivo prioritario para Codere, así como una de las líneas maestras a través de las que se instrumentaliza la transformación que ha llevado a cabo la compañía durante el 2018. A lo largo de este ejercicio, Codere ha seguido promoviendo la comunicación y el diálogo con clientes *online* y *offline* a través de las páginas *web* de sus negocios en los diferentes países en los que opera; puntos de venta y encuestas de satisfacción.



Cada año, el Grupo Codere analiza los gustos y preferencias de sus consumidores, así como las necesidades de los establecimientos de hostelería.

Este objetivo se ve plasmado también en el propósito corporativo del grupo y en la visión y misión de la compañía de atender a la demanda social de entretenimiento a través del *fair-play* (juego limpio), de forma que se proteja a los clientes y se genere confianza y relaciones sólidas y duraderas.

Los clientes del grupo se pueden dividir en dos grandes grupos: clientes B2B (*Business to Business*), es decir; empresas, comerciantes, etcétera... y B2C (*Business to Customer*); usuarios finales o consumidores.

Cada año, el Grupo Codere analiza los gustos y preferencias de sus consumidores, así como las necesidades de los establecimientos de hostelería, para satisfacer sus demandas y prestar tanto a clientes como a usuarios un servicio integral de calidad. Además, la compañía realiza anualmente un análisis del indicador NPS (*Net Promoter Score*, por sus siglas en inglés), que identifica los factores clave de la satisfacción de los clientes en todos los mercados en los que opera y un análisis de satisfacción. Los resultados del análisis muestran que, de media, los usuarios de Codere puntúan su satisfacción en un 7,3 sobre 10. Del mismo modo, la compañía evalúa el porcentaje de visitas que nuestros clientes realizan a nuestros centros en comparación con los centros de la competencia, obteniendo en este índice una puntuación del 77%.

La captación de clientes se realiza a través de los medios tradicionales, tanto *online*, como a través de los puntos de venta de los que dispone la compañía. Siendo fieles a la filosofía de Marketing basada en el juego responsable, y a su propósito de utilizar publicidad veraz, honesta y leal, la compañía está inscrita al código de Autocontrol de marketing responsable.

Como parte de su propósito para captar nuevos clientes, Codere Apuestas lanzó en septiembre del 2018 el concurso de talento *Codere Talent*, en el que se premió la destreza de los jugadores, a través de un algoritmo, con un premio de 100.000€ y otras recompensas en forma de *free bets*.

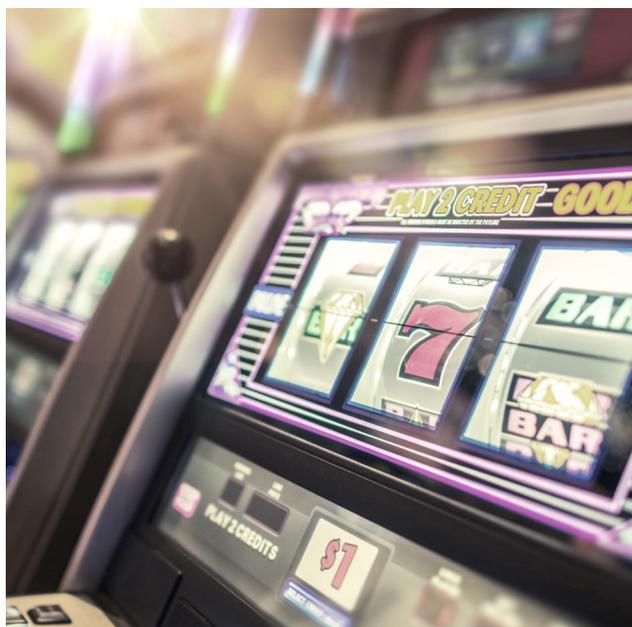
Relación con inversores

08

08

Relación con inversores

El Grupo Codere está fielmente comprometido con la creación de valor para sus accionistas e inversores mediante una gestión transparente y cercana. Como propietarios de la compañía, los accionistas e inversores dan su apoyo a la estrategia que permite el desarrollo en todos los ámbitos y geografías. A cierre de 2018, el capital social de Grupo Codere asciende a 509.714.801,80 euros, totalmente suscrito y desembolsado, y está representado por 118.538.326 acciones, de 4,30 euros de valor nominal cada una de ellas, representadas por anotaciones en cuenta.



El Grupo Codere es la única empresa española del sector del juego que cotiza en la Bolsa de Madrid, desde el 19 de octubre de 2007.

08.1

Evolución de la acción y hechos significativos del ejercicio

El Grupo Codere es la única empresa española del sector del juego que cotiza en la Bolsa de Madrid, desde el 19 de octubre de 2007.

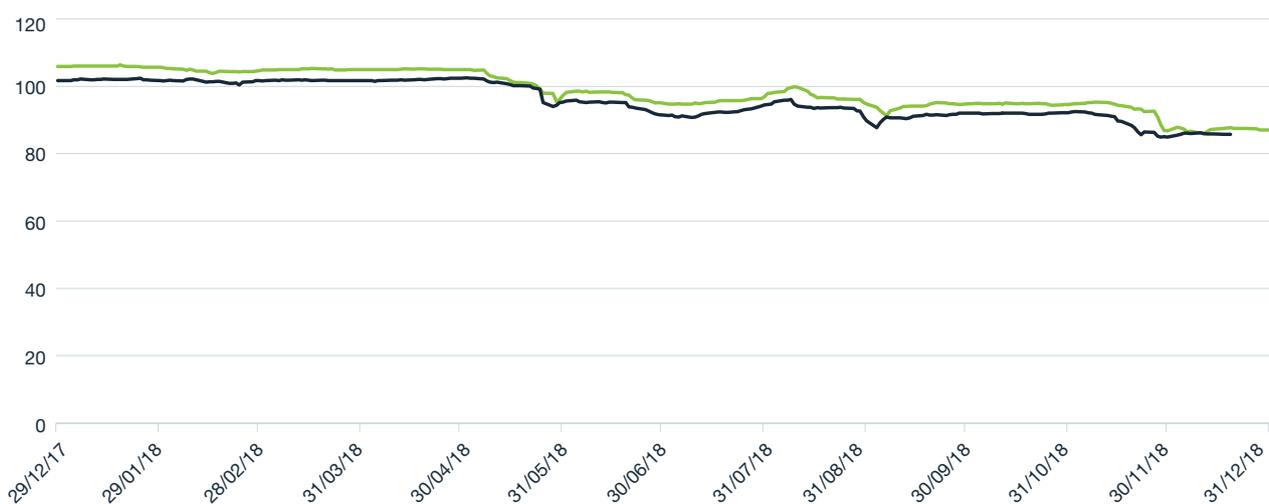
Durante 2018, el Grupo Codere ha trabajado de un modo particularmente intenso en su relación con inversores, habiendo realizado un importante esfuerzo por mejorar el *reporting*, muy valorado por parte de inversores y analistas, en dos ámbitos: relación próxima y transparencia.

Durante los primeros meses de año, el mercado dio la bienvenida a los cambios corporativos en Codere y empujó a crecimientos del 32% en el precio del valor. Sin embargo, durante el último trimestre de 2018 el precio de la acción de Codere sufrió un retroceso del 59%, producido en gran medida a la crisis económica en Argentina, que supone el principal mercado de la compañía. Sin embargo, y a pesar también de la subida de impuestos al juego en Italia, la compañía ha sido capaz de aumentar su resultado bruto de explotación.

Un hecho a considerar igualmente, es el volumen diario negociado en los meses de octubre y noviembre, considerablemente superior a la media anual, que podría indicar que el valor de Codere ha sido sometido a movimientos especulativos fuera de su control.



Por otro lado, y al igual que la acción, los bonos comenzaron el ejercicio con una evolución muy positiva durante los primeros meses del año, situándose a cierre de marzo por un encima del 95% de la cotización. Sin embargo, su evolución, que está casi paralelamente relacionada con la de los bonos soberanos argentinos, cerró el ejercicio con cotizaciones del 87% y 86% para los bonos en euros y en dólares de la compañía respectivamente, comparado con el 100% de su valor nominal a comienzos del ejercicio.



En 2019 los bonos han mostrado una evolución positiva, cotizando a cierre de marzo de 2019 por encima del 98% y 95%, respectivamente, para los bonos en euros y en dólares.

6 % HY - EUR
 7 % HY - USD

Transparencia

Durante 2018, la compañía ha continuado su compromiso de mantener un diálogo abierto y continuado con sus inversores, tanto de renta fija como variable, así como analistas, agencias de calificación crediticia y otros participantes en el mercado, facilitándoles toda aquella información relevante para enriquecer su análisis de la compañía y evaluar los riesgos y oportunidades que invertir en acciones o bonos de Codere podía acarrear.

Además de las numerosas reuniones físicas o por conferencia llevadas a cabo con la comunidad financiera, la compañía ha asistido a varios eventos relevantes para facilitar la comprensión sobre la evolución del negocio, la estrategia de la empresa y sus expectativas futuras. Dentro de estos eventos, los más relevantes han sido:

- Deutsche Bank's 22nd Annual Leveraged Finance Conference (junio – Londres): Diez reuniones con más de 40 inversores de renta fija, con la asistencia del director financiero del grupo.
- BofAML European Credit Conference (septiembre – Londres): ocho reuniones con 20 inversores de renta fija, con la asistencia del director general y del director financiero de Codere.
- Foro Latibex 2018 (noviembre – Madrid): cinco reuniones con cinco inversores de renta variable, con la asistencia del director financiero de la organización.

A lo largo de 2018, la compañía publicó 14 hechos relevantes, manteniendo al mercado informado de todos los eventos de interés. Asimismo, en las cuatro conferencias trimestrales con inversores, hubo más de 100 asistentes registrados que pudieron escuchar y preguntar al equipo gestor sus dudas sobre la marcha del negocio.

Durante 2018, el Grupo Codere ha trabajado de un modo particularmente intenso en su relación con inversores, habiendo realizado un importante esfuerzo por mejorar el *reporting*, muy valorado por parte de inversores y analistas.

08.2

Creación de valor a largo plazo

La estrategia del Grupo Codere busca la creación de valor para sus accionistas a largo plazo. Para ello, se basa en tres palancas fundamentales: negocio robusto, crecimiento potencial y resultados obtenidos.



Negocio robusto

Codere es líder en operación de juego en la mayoría de sus mercados en Latino América, y cuenta con una posición muy fuerte en Europa. Su oferta de juegos se desarrolla principalmente en torno a las máquinas de juego, que representan más del 85% de su ganancia bruta, lo que la convierte en una empresa altamente resiliente, con una base de clientes constante.

El negocio de Codere está, además, cada más diversificado geográficamente, con una progresiva disminución de la exposición a Argentina a favor de otros mercados como México y España. En 2018, nuestros principales mercados, Argentina, México, España e Italia representaron, respectivamente, un 28, 22, 23 y 15% de nuestra cifra de negocio, y un 34,37, 10 y 10% de nuestro EBITDA.

El equipo gestor de Grupo Codere, liderado por Vicente Di Loreto, cuenta con una amplia experiencia en la industria del juego, que pone al servicio de la mejora de la excelencia operativa, del impulso del crecimiento y la maximización de la creación de valor para todos los grupos de interés de la compañía.

Asimismo, la gestión de gobierno corporativo dentro de la empresa se rige por los más altos estándares y mejores prácticas internacionales, tales como la separación de poderes entre el CEO y el presidente del Consejo.

Crecimiento potencial

La digitalización y la excelencia operativa son fundamentales para la cultura del grupo. Codere ha liderado sus mercados en el despliegue de tecnología para mejorar la experiencia del cliente, rediseñar los procesos de juego, agilizar las operaciones, y medir y evaluar su desempeño. El nuevo equipo de gestión impulsará estándares aún más altos para completar la transformación digital de la empresa.

En consonancia con esto, su enfoque centrado en el cliente le proporciona una posición privilegiada para entender el comportamiento y las tendencias de actuación de sus clientes, aprovechando los volúmenes sustanciales de sus operaciones para invertir, crear y desplegar análisis centrados en el usuario, con el fin de proporcionar una experiencia de entretenimiento personalizada para los jugadores.

Resultados obtenidos

La industria global del juego ha crecido de manera constante durante los últimos doce años, con un CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del 3%, a pesar de la crisis financiera de 2007-2012. El desempeño de Codere en los mercados en los que opera y por tanto, sus ingresos, han estado un 13% por encima de los resultados obtenidos por la industria.

La compañía ha crecido sistemáticamente en ingresos y ha mejorado la productividad por empleado. Durante el proceso de reestructuración financiera, el número de empleados se redujo en casi un 40%, mientras se mantenía la línea principal constante. Además, la compañía ha mejorado sus niveles de rentabilidad de manera consistente desde que comenzó su recuperación operativa dentro del proceso de reestructuración financiera. Hoy en día, la compañía está incrementando su EBITDA a pesar de los aumentos sustanciales de impuestos en sus principales mercados especialmente en 2017 o la recesión económica que sufre Argentina.

La cifra de negocio de Codere en 2018 alcanzó los 1.476 millones de euros, y un EBITDA ajustado de 282,9. El beneficio antes de impuestos fue de 14,5 millones de euros.

Codere es líder en operación de juego en la mayoría de sus mercados en Latino América, y cuenta con una posición muy fuerte en Europa.

08.3

Transparencia total

Los diferentes tributos que el grupo satisface en los países y territorios en los que opera, constituyen la principal aportación de la compañía al sostenimiento de las cargas públicas y, por tanto, a la gobernanza de la sociedad. En el marco de lo dispuesto en la *Política fiscal corporativa*, el grupo asume los siguientes compromisos generales:

- El cumplimiento de la legislación vigente en materia fiscal y tributaria en los distintos países y territorios en los que opera.
- La adopción de decisiones en materia fiscal y tributaria sobre la base de una interpretación razonable de la normativa aplicable y en estrecha vinculación con la actividad del grupo.
- La potenciación de una relación con las autoridades basada en la confianza, buena fe, profesionalidad, colaboración, lealtad y reciprocidad, sin perjuicio de las legítimas controversias que, respetando los principios anteriores y en defensa del interés social, puedan generarse con dichas autoridades en torno a la aplicación de las normas.
- No constituir ni adquirir participaciones de entidades domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, salvo examen y decisión expresa del Consejo de Administración de la sociedad.

Millones de euros	Contribución fiscal Juego y otros tributos	Pagos Impuesto de sociedades o equivalente	Pagos withholding tax	Otros	Total
Argentina	187,9	18,4	2,6	0,4	209,3
México	35,7	14,0	1,6	0	51,3
Colombia	4,1	0,2	0,2	0	4,5
España	70,4	1,2	0,4	0	72
Italia	215,6	1,8	0,0	1,4	218,8
Panamá	11,1	1,4	0,3	0	12,8
Uruguay	3,3	0,1	0,0	0	3,4
TOTAL	528,1	37,1	5,1	1,8	572,1

Es relevante mencionar la importante contribución impositiva del grupo, fundamentalmente debido al importe de los tributos, donde se incluyen aquellos que gravan la actividad de juego, pagados en cada uno de los países donde Codere opera. En los últimos años, dicha contribución ha sido la siguiente:

Millones de euros	2016	2017	2018
Contribución fiscal Juego y otros tributos	552,2	598,0	528,1
Impuestos sobre beneficios	33,8	64,2	37,1

País **Beneficio antes de impuestos (Miles de euros)**

España	(12.928)
México	19.602
Argentina	54.621
Colombia	(2.769)
Italia	4.261
Uruguay	604
Brasil	(5.500)
Panamá	1.900
Cabeceras	(62.852)

Grupo Codere no recibió en 2018 subvenciones públicas.

³ Se corresponde con los impuestos sobre sociedades o similares pagados por país, no devengados. Han sido calculados en moneda local y con el tipo de cambio de cierre del ejercicio.

Cadena de valor

09

09

Cadena de valor

El Grupo Codere cuenta con un *Manual de política y procedimiento de compras* que desglosa los principios que gobiernan sus prácticas para con las actividades de negocio y su perímetro de gasto e inversión en proveedores.

Igualmente, el *Código ético y de conducta* establece el conjunto de principios y pautas dirigidas a garantizar un comportamiento ético y responsable en un entorno global de todos los profesionales del Grupo Codere en el desarrollo de su actividad, de sus socios, suministradores, clientes y proveedores, y la *Política de anticorrupción*, atendiendo al principio número diez del Pacto mundial de las Naciones Unidas, lo que refrenda el compromiso de la compañía de desarrollar sus actividades comerciales en total ausencia de corrupción, participando activamente contra la misma.



La función de compras, supervisada por la Dirección General y por la Dirección de Compras, forma parte del proceso global de contratación desglosado en cinco ámbitos:

- **Función de compras:** consiste en la búsqueda, selección y homologación de proveedores, homologación de productos/servicios, negociación y contratación. Su responsabilidad es fijar las mejores condiciones y términos contractuales para las empresas del grupo de acuerdo con sus necesidades.
- **Mesa de contratación virtual:** consiste en el proceso de validación de compra que varía en función del importe de la misma y que se realizará, en cualquier caso, de manera virtual. Tendrá lugar cuando la gestión de la solicitud de compra no contenga un acuerdo marco, por lo que su proveedor estará pendiente de validación. Se propondrán varios proveedores y se realizará la elección de uno de ellos. La validación y aceptación de esos proveedores se realizará por diferentes perfiles de la empresa de Codere (que se definirá posteriormente) según el importe de gasto que se especifique en la solicitud.
- **Función de aprovisionamiento:** dependiente de Compras, consiste en el lanzamiento del pedido de compra, en su seguimiento, y en la gestión de incidencias con los proveedores
- **Gestión del pago:** no dependiente de Compras, consiste en el proceso de confirmación del producto/servicio, contabilización del gasto, recepción y pago de facturas. Se exigirá la conformación de facturas cruzando en SAP el pedido y albarán de entrega con la factura recibida para su contabilización
- **Acuerdo marco:** consiste en la celebración de acuerdo con uno o varios proveedores con el fin de fijar las condiciones a las que habrán de ajustarse los contratos que pretenda adjudicar el órgano de contratación durante un período de tiempo determinado.

09.1

Homologación de proveedores

El procedimiento de homologación de proveedores de Codere es un proceso integral en el cual participan tanto Auditoría Interna como la Dirección General de Compras. Todos los proveedores que deseen comenzar a trabajar con la empresa deberán ser homologados antes de empezar a suministrar sus productos o servicios.

Asimismo, con el objetivo de restringir las relaciones comerciales exclusivamente a aquellas entidades cuya actividad empresarial se rija por los más estrictos parámetros de idoneidad, solvencia, honorabilidad y adecuación a la normativa aplicable, Codere realiza procesos de *due diligence* a todo proveedor de bienes y servicios que lleve a cabo operaciones contractuales con facturación igual o superior a 3.000€ (o su contravalor en la moneda local).

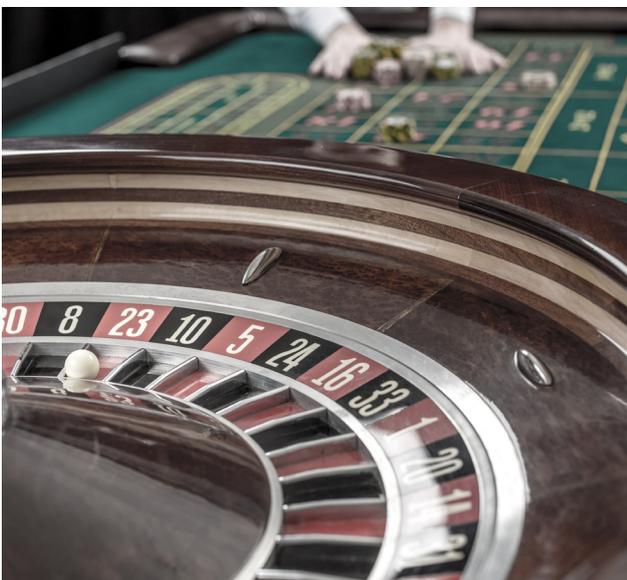
Para ello, cada área que requiera la contratación de servicios y/o adquisición de bienes deberá enviar a la Dirección de Cumplimiento, a través de la *Mesa de contratación*, la información requerida para la verificación y validación de proveedores.

09.2

Proveedores locales

Parte del compromiso de Codere con la sociedad implica el fortalecimiento de su relación con aquellos proveedores con sede local en los diferentes países donde opera para fomentar el desarrollo en estas comunidades. De esta forma, la compañía disminuye además el riesgo operacional al asegurarse menores tiempos de entrega en los productos.

A lo largo del 2018, la compañía ha realizado pedidos de compras a más de 7.600 proveedores, alcanzando así un volumen superior a los 114 millones de euros.



Compromiso Codere con la sociedad y el medio ambiente

10

10

Compromiso Codere con la sociedad y el medio ambiente

El Grupo Codere apuesta por un crecimiento sostenible para garantizar el buen desempeño económico y la solidez empresarial, velando por la protección del medio ambiente, el desarrollo social y la ética empresarial. Por ello, la estrategia de responsabilidad social del Grupo Codere es parte fundamental de una política de transparencia, excelencia y mejora de la competitividad, y que se sustenta en cuatro pilares fundamentales: el juego responsable, el desarrollo del capital humano, el gobierno corporativo y la transparencia fiscal, y su firme compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

Es importante destacar que, en el último año, la industria del juego originó, sólo en España, 84.702 empleos directos, de los cuales, el sector del juego privado aportó el 55%, así como 167.400 puestos indirectos. Además, el sector contribuyó a las arcas públicas del país en 2018 generando 1.093,8 millones de euros en impuestos autonómicos sobre el juego (tasa de juego) y 113,8 millones a nivel estatal, añadido a los impuestos derivados del desarrollo de su actividad económica.

Como actor principal del sector del juego privado, Codere destina esfuerzos a la investigación, difusión y aplicación de políticas de juego responsable, para minimizar cualquier impacto negativo que pueda tener su negocio sobre la sociedad.

Codere destina esfuerzos a la investigación, difusión y aplicación de políticas de juego responsable, para minimizar cualquier impacto negativo que pueda tener su negocio sobre la sociedad.

El compromiso del Grupo Codere en materia ambiental, social y de buen gobierno con sus grupos de interés viene articulado en la *Política de responsabilidad social corporativa*, alineada con las recomendaciones del *Código de buen gobierno* de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Grupo Codere manifiesta su firme compromiso con sus cuatro pilares de responsabilidad social corporativa como marco integrador de sus políticas y actuaciones con sus grupos de interés, que son todas aquellas personas físicas o jurídicas que, de alguna manera, influyen o se ven influenciadas por las actividades que desempeña la compañía y que contribuyen a su progreso. La *Política de responsabilidad social corporativa* representa una herramienta de comunicación eficaz, sistemática y transparente y es el marco fundamental de las actuaciones del Grupo Codere en el ámbito del desarrollo y la gestión sostenible.

Por ello, el Consejo de Administración del Grupo Codere, de conformidad con lo previsto en el artículo 7.2 (apartado IV) de su Reglamento, aprobó en marzo de 2016 la *Política general de responsabilidad social corporativa* de la compañía, con los siguientes objetivos:

- Favorecer una cultura, con carácter global, que contribuya a la creación de valor de forma sostenible para la sociedad y todos los grupos de interés con los que el Grupo Codere desarrolla sus actividades.
- Retribuir de forma equitativa a todos los colectivos que contribuyen al éxito del proyecto empresarial.
- Empezar nuevas inversiones considerando el retorno social: la generación de empleo y riqueza para la sociedad con una visión a largo plazo que procure un futuro mejor sin comprometer los resultados presentes.

Para el cumplimiento de estos objetivos es necesario mantener una comunicación fluida con los grupos de interés, que cuenta con varias vías como la *newsletter* mensual para empleados Codere Actualidad, comunicados de prensa y el diálogo constante facilitado por las redes sociales, en las que Codere tiene una fuerte presencia.



48.866
Seguidores



583.304
Seguidores



102.885
Seguidores



12.980
Seguidores



19.780
Seguidores

10.1

Sociedad

El Grupo Codere dirige gran parte de sus esfuerzos al desarrollo de las comunidades locales en las que lleva a cabo sus actividades, mediante el impulso de iniciativas sociales y la potenciación de los valores del juego responsable, una labor consistente en difundir buenas prácticas de juego y prevenir los efectos negativos del mismo.



La promoción de la educación, en particular entre los más jóvenes, es uno de los aspectos de mayor importancia para el Grupo Codere con su entorno próximo.

El compromiso de la compañía con la sociedad se ve reflejado en cuatro áreas de actuación: la educación, la formación y el empleo, la solidaridad y el desarrollo local y el medio ambiente.

Educación

La promoción de la educación, en particular entre los más jóvenes, es uno de los aspectos de mayor importancia para el Grupo Codere con su entorno próximo. Es una clara muestra de la apuesta por la sostenibilidad de la actividad, puesto que la educación es la herramienta más eficaz para asegurar un juego responsable y prevenir conductas abusivas. En este sentido, en 2018 se ha trabajado en programas de apoyo para estudiantes, y de soporte en infraestructura y equipamiento de centros educativos.

En Panamá se inauguró la residencia para estudiantes de la Academia de Jinetes Laffit Pincay Jr., para aquellos alumnos que demuestren dificultades económicas para afrontar el gasto de alojamiento.

Formación y empleo

El compromiso del Grupo Codere con la educación se extiende a la formación para la empleabilidad de los más jóvenes. Codere es consciente de que ésta es la principal contribución que, como empresa, puede hacer a la sociedad, por lo que genera oportunidades en las comunidades locales en las que opera. En 2018, la compañía ha colaborado con diversas ONG y organizaciones vinculadas a la promoción del empleo juvenil. Así, en 2018 el Grupo Codere se ha mantenido muy activo en este ámbito, especialmente en Uruguay, a través de los planes de formación para jinetes, vareadores y auxiliares de caballeriza, ofreciendo además el programa primera experiencia laboral, del que se benefician más de cien jóvenes cada año en el ámbito de la atención al cliente.

Una iniciativa similar es la Escuela de Jinetes del Hipódromo Presidente Remón de Panamá, en la que este año se ha impartido una charla a los estudiantes sobre la drogodependencia, en el marco de la colaboración de Codere con la Fundación “Knock out a las drogas”.

En Italia, Codere participó en el evento “Young Talent Network” en colaboración con la cámara de comercio de España en Italia.

Solidaridad y desarrollo local

Durante 2018, el Grupo Codere ha continuado su labor de solidaridad y contribución al desarrollo local a través de donaciones y la organización de actividades destinadas a mejorar las condiciones de vida de la población y el desarrollo de las comunidades más próximas a los centros de actividad del grupo. La compañía ha demostrado durante este ejercicio que es capaz de llevar a cabo iniciativas previamente planificadas en este ámbito y que tiene un compromiso solidario que se hace efectivo incluso ante acontecimientos inesperados.

En este sentido cabe destacar una serie de iniciativas en los diferentes países en los que Codere tiene presencia:

En México Codere acordó con el Alcalde de Azcapotzalco en la Ciudad de México la colaboración de la compañía en el acondicionamiento del espacio deportivo de la región. Junto con esta participación, Codere amplía su apoyo al desarrollo local con donaciones directas a diversas fundaciones.

En Panamá el Grupo Codere apoyó una vez más la campaña *Relevo por la vida* para recaudar fondos a beneficio de niños enfermos de leucemia y otros tipos de cáncer en colaboración con la *Fundación Fanlyc*.

Adicionalmente, durante 2018, Grupo Codere hizo aportaciones a fundaciones por valor de 211.267 euros en los países en los que opera.

País	Aportaciones a Fundaciones (en euros)
Argentina	109.947
España	80.000
Italia	21.320
TOTAL (M€)	211.267

La compañía contribuye al desarrollo local de las comunidades más próximas a sus centros de actividad.

10.2

Medio ambiente

La compañía entiende el respeto del medio ambiente y la sostenibilidad en todos los aspectos de su cadena de valor como claves del éxito a largo plazo. En este sentido, el Grupo Codere se compromete con la protección medioambiental y los recursos naturales de las comunidades donde tiene presencia. En 2018, la sede corporativa ha mantenido el certificado que obtuvo en julio del 2017 de eficiencia LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) en la categoría de plata, un sello de calidad emitido por el Green Building Council estadounidense para los edificios eficientes que ostentan algunas de las más importantes empresas en el ámbito internacional. Esta certificación es el sello de calidad con mayor prestigio internacional en su ámbito y valora el uso responsable de los edificios para maximizar su eficiencia operativa y reducir el impacto ambiental.

Entre las medidas operadas en los últimos años: una más cuidada clasificación de los residuos para su reciclaje o la instalación de difusores de agua eficientes en la grifería. En 2018, la sede corporativa ha mantenido el certificado que obtuvo en julio del 2017 de eficiencia LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) en la categoría de plata, un sello de calidad emitido por el Green Building Council estadounidense para los edificios eficientes que ostentan algunas de las más importantes empresas en el ámbito internacional. Esta certificación es el sello de calidad con mayor prestigio internacional en su ámbito y valora el uso responsable de los edificios para maximizar su eficiencia operativa y reducir el impacto ambiental.

Concepto	Consumo 2018
Electricidad (kW)	6.695.211 ⁴
% Renovable	12% ⁵
Combustible (l.)	1.000.000 ⁶
Agua (m3)	35.795 ⁷
Emisiones	Tn CO2 2018 ⁸
Emisiones Alcance 1	2.180
Emisiones Alcance 2	2.878,94

⁴ El consumo aproximado corresponde a la totalidad de sedes, delegaciones, tiendas de AADD (red propia), salones y bingos dentro del territorio español.

⁵ El cálculo del porcentaje de energías renovables no es valor absoluto ya que el suministro eléctrico está disperso en más de 250 inmuebles y las tipologías de contratación varían esa proporción dependiendo de potencias contratadas y ubicación.

⁶ Estimación correspondiente a flota operaciones España y Corporativo.

⁷ Cálculo llevado a cabo según las facturas disponibles a fecha de elaboración del informe. De esta cantidad 6.628 m3 corresponden al edificio sede corporativa de Alcobendas. El resto corresponde a delegaciones y salones propios de operación del territorio español.

⁸ Factores de emisión del MAPAMA (Abril 2018 - Versión 10).

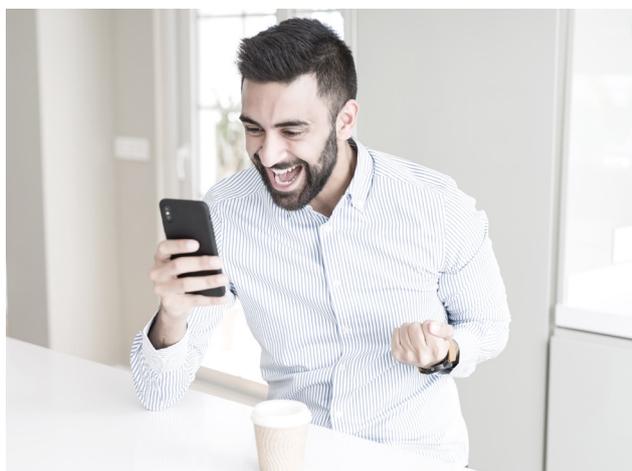
Perspectivas a futuro de Codere

11

11

Perspectivas a futuro de Codere

La industria del juego ha reafirmado su crecimiento y madurez en los últimos años, en un entorno cada vez más regulado (a pesar de existir aún un número muy relevante de jurisdicciones que continúan sin definir una regulación en las apuestas *online*). En términos generales, el año pasado, sólo en España, los usuarios apostaron 487,1 millones de euros de forma presencial y 573,2 *online*. La innovación se ha convertido en la gran tendencia del desarrollo de producto a pesar de las cada vez mayores restricciones regulatorias, como las sucedidas en materia de protección de datos o de prevención del blanqueo de capitales. Además, los productos basados en apuestas *online* se han consolidado como parte de la oferta ofrecida por el sector, tanto en servicios a jugadores como en soluciones digitales para empresas. Si las condiciones regulatorias no cambian, se espera un crecimiento de esta actividad en distintos países a nivel global.



Nuevas tecnologías

El sector del juego privado no es ajeno a la aparición de nuevas tecnologías, que marcan el desarrollo de otras industrias. En particular, el análisis del *Big Data* a través de la automatización y el desarrollo de inteligencias artificiales y la creciente notoriedad de las criptomonedas y sistemas como el *Blockchain* otorgan al sector del juego en general, y al juego *online* en particular, grandes oportunidades y desafíos para el futuro más próximo.

Otra innovación tecnológica a tener en cuenta es la modalidad de *software* abierto, que brinda la oportunidad de mejorar continuamente procesos de información que de otra forma corren el riesgo de quedar obsoletos.

Codere, como empresa líder del sector, ya trabaja en desarrollar proyectos basados en dichas tecnologías, enfocados no solamente en mejorar la experiencia de sus clientes, sino en aportar aun mayor seguridad y control. En este sentido, y a modo de ejemplo, la compañía está trabajando en soluciones innovadoras de reconocimiento facial en salones de juego para reforzar los sistemas de seguridad de accesos.

Mayor transparencia y regulación

Pese a que el juego privado es una actividad fuertemente regulada, la modalidad de juego *online* no lo está aún en varios mercados. Algunos gobiernos en América Latina, tales como los de Argentina, Brasil, Paraguay o la Provincia de Buenos Aires, están evaluando la posibilidad de trasponer el marco jurídico establecido en Colombia. Asimismo, la necesidad de establecer pautas de juego responsable, tiene cada día mayor peso entre reguladores y sociedad en general, como demuestra la multa multimillonaria que ha recibido una empresa del juego privado europea al infringir normas de blanqueo de capitales en el 2018.

Codere, fiel a su compromiso con la sociedad y al juego responsable, aboga por una mayor regulación en materia de juego *online*. Además, la compañía busca reforzar sus relaciones con sus grupos de interés a través de la publicación de más información relevante y veraz. Con esto, el grupo seguirá asentando la base para una mayor transparencia en el sector del juego, que mejore la percepción pública de la actividad y, en consecuencia, optimice su cuenta de resultados y la consecución de sus objetivos.

Nuevos mercados

Desde los inicios de la compañía en 1980 como operador de máquinas de juego, Codere ha ido diversificando su actividad en la industria, mostrando su capacidad adaptación a nuevos escenarios. La aparición de mercados emergentes en el horizonte del juego brinda al grupo la oportunidad de seguir avanzando en este contexto cada día más globalizado.

La innovación se ha convertido en la gran tendencia del desarrollo de producto a pesar de las cada vez mayores restricciones regulatorias, como las sucedidas en materia de protección de datos o de prevención del blanqueo de capitales.

