

2011
INFORME
ANUAL



2011 INFORME ANUAL



CARTA DEL PRESIDENTE

Estimados Accionistas:

Durante el 2011 hemos podido contemplar que el conjunto de nuestras actividades presenta unos resultados consolidados que progresan en todos sus renglones de análisis: los ingresos aumentan un 22 %, hasta 1.374,4 millones de euros; el EBITDA un 20,2 %, hasta 289,7 millones de euros y el beneficio neto un 78,2 %, para llegar a los 52,2 millones de euros. Hay que añadir que estos resultados económicos han sido compatibles con una reducción de las inversiones del 15 %, hasta 118,7 millones de euros y la estabilidad del importe de nuestra deuda neta, lo que ha mejorado el perfil de los ratios de solvencia financiera de la compañía.

Sin embargo, el comportamiento de los mercados financieros ha castigado el valor de nuestra acción un 29,8 %, siguiendo de cerca el comportamiento del índice de las empresas de pequeña capitalización de la Bolsa de Madrid.

Nuestros resultados a lo largo de este año consolidan luces y sombras. Argentina, Italia y Panamá han tenido un progreso notable, mientras que España ha sufrido la tormenta perfecta: depresión macroeconómica, prohibición del consumo de tabaco en hostelería y crecimiento de la competencia desleal ejercida por el juego online ilegal. Sobre este último factor y ante la tramitación parlamentaria de una ley que incluye esta actividad en el catálogo de juegos permitidos, hemos asumido el necesario protagonismo que le corresponde a la única empresa de juego cotizada en la bolsa española, para contribuir a una implementación equilibrada del nuevo escenario regulatorio. Sin olvidar que, la apertura del mercado de juego online, obliga a nuestro proyecto a reforzar sus capacidades en el ámbito tecnológico y de marketing.

Cada uno de nuestros mercados tiene definido su rumbo para el 2012. En España, esperamos que el despliegue de las apuestas deportivas en las diferentes Comunidades Autónomas sea un pilar sobre el que construir un nuevo modelo de negocio, acorde con las posibilidades de las nuevas tecnologías y por tanto, convergente con los juegos por Internet. Italia tiene por delante un proceso de consolidación, que brinda muchas oportunidades de asociación con pequeños y medianos operadores para aprovechar sinergias en beneficio mutuo. Al otro lado del Atlántico, no nos puede sorprender que Latinoamérica combine oportunidades con turbulencias. Este próximo ejercicio vamos a concentrar nuestras expectativas en las inversiones pendientes de desarrollo en México, Colombia y Uruguay. La integración de nuestro negocio mexicano, la apertura del Hotel Casino Carrasco en Montevideo así como la de Crown Casinos en la zona T de Bogotá, se presentan como los principales retos del próximo año.

Sigo creyendo en la profesionalidad de nuestros equipos como factor clave de posicionamiento competitivo, así como el mantenimiento de un ejercicio responsable de la actividad, cooperando con las administraciones públicas para conseguir que las regulaciones den garantías a los usuarios, respondan al interés general y se cumplan.

Atentamente,

José Antonio Martínez Sampedro

CARTA DEL PRESIDENTE

2

1. LA COMPAÑÍA

6

El Grupo CODERE	8
Nuestros valores	10
CODERE en el mundo	12
CODERE por países	14
Principales hitos de nuestra historia	18
Hitos 2011	20
Nuestra organización	22
Principales magnitudes	24

2. INFORME DE GESTIÓN

26

Analisis ejecutivo	28
Analisis corporativo	32
Comunicación	34

3. ÁREAS DE ACTIVIDAD

40

Terminales de juego	42
Salas de juego	46
Puntos de apuestas	50
Hipódromos	54
Juego online	58

4. GOBIERNO CORPORATIVO

60

Accionariado de Codere	62
Órganos de Gobierno	64
Normas de Buen Gobierno	66

5. INNOVACIÓN

68

Innovación	70
------------	----

6. RESPONSABILIDAD EN JUEGO

72

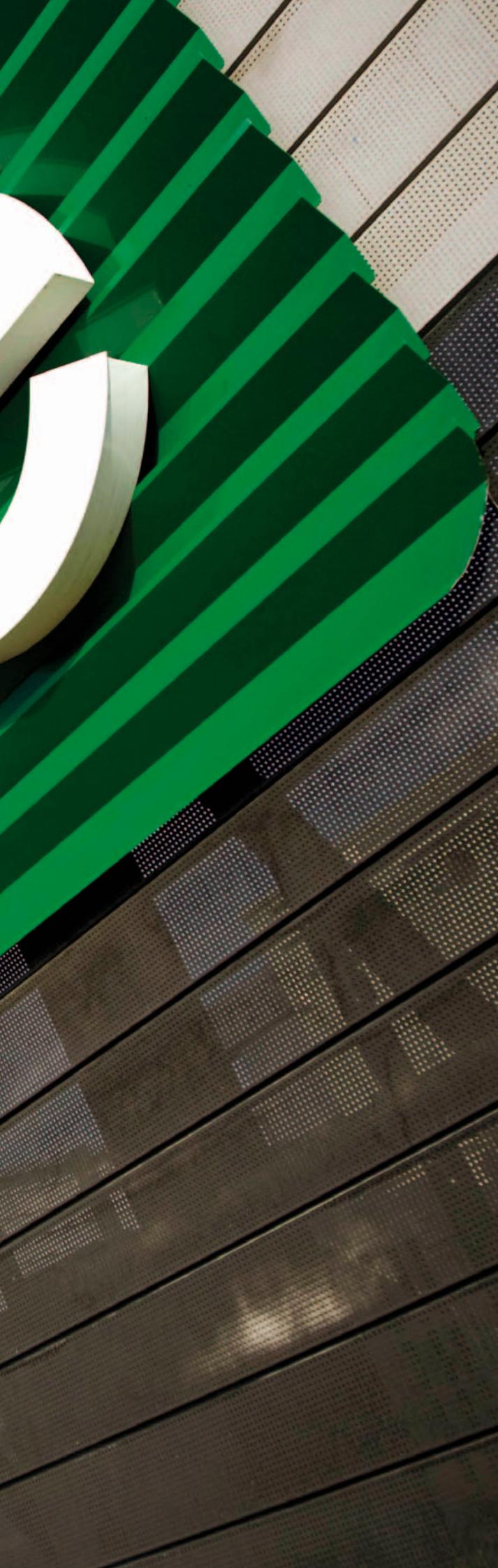
Responsabilidad en juego	74
Codere y su gente: apuesta por las personas	76
Cumplimiento	84
Codere y la sociedad: Fundación CODERE	88
CODERE y la sociedad: programas RSC	92

7. INFORME DE AUDITORÍA

98

Informe de auditoría	100
CODERE, S. A. y sociedades dependientes	101





1

LA COMPAÑÍA

EL GRUPO CODERE

CODERE tiene presencia en ocho países de Europa y América. A 31 de diciembre de 2011 cuenta con alrededor de 57.000 terminales de juego, 190 salas de juego, 798 puntos de apuestas y 3 hipódromos y desarrolla juegos online en Italia. Sus ingresos, que en un 72 % proceden de Latinoamérica, superan los 1.370 millones de euros. Las inversiones en 2011 alcanzan los 118,7 millones de euros. Tiene 20.803 empleados en todo el mundo

CODERE es una Compañía multinacional española, referente en el sector del juego privado, con presencia en ocho países de Europa y América y que, a 31 de diciembre de 2011, emplea a más de 20.800 personas.

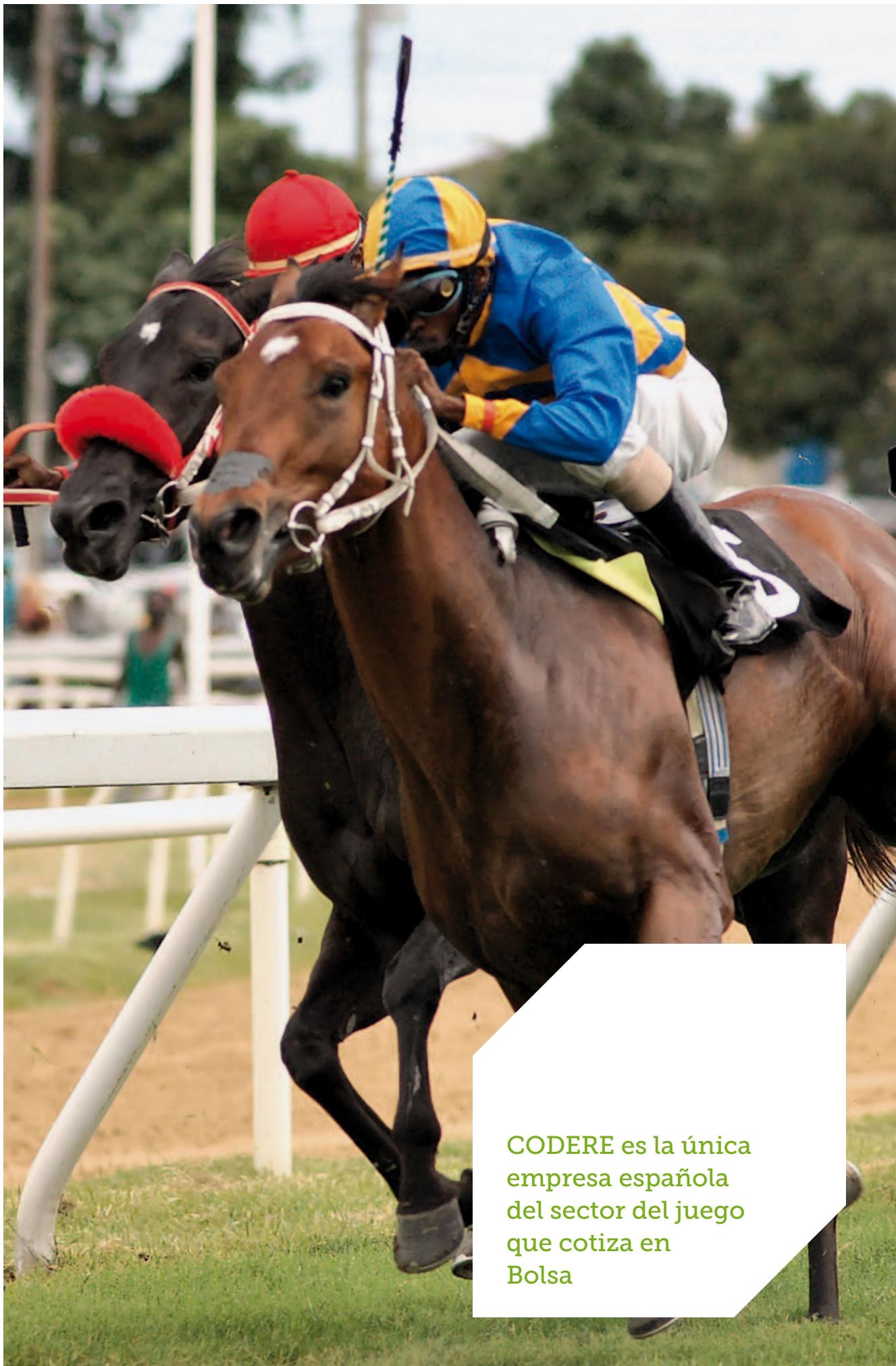
CODERE tiene una posición destacada en las principales áreas de negocio y países en los que opera. Es la única empresa española del sector del juego que cotiza en Bolsa, desde el 19 de octubre de 2007, y desarrolla su actividad en este complejo sector con total transparencia y responsabilidad.

CODERE es el mayor operador en el sector del juego en la provincia de Buenos Aires, el mayor operador de salas de juego en México y operador líder de juego en otros mercados en crecimiento como: Italia, Panamá, Colombia, Brasil y Uruguay.

Con una experiencia de más de treinta años de historia, CODERE ha mantenido desde el inicio de su actividad una línea de crecimiento tanto en su facturación como en número de empleados y oferta de servicios a sus clientes. El éxito de la Compañía radica en que ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento y siempre ha reinvertido sus beneficios en nuevas oportunidades de negocio.

El Grupo CODERE cierra el año 2011 con una facturación de 1.374,4 millones de euros y un EBITDA de 289,7 millones de euros, superando las previsiones, resultados que reflejan el buen comportamiento del negocio en los mercados iberoamericanos y en Italia. A pesar del complicado entorno global en 2011, el Grupo CODERE reporta un beneficio neto de 52,2 millones de euros, un 78,2 % más respecto a 2010.

Estos resultados reflejan una muy buena evolución del negocio en un complicado entorno macroeconómico y demuestran los sólidos fundamentos del modelo de negocio de la Compañía, así como las ventajas de su diversificación geográfica y de producto.



CODERE es la única
empresa española
del sector del juego
que cotiza en
Bolsa

NUESTROS VALORES

La visión del Grupo CODERE, que integra las vertientes económica, social y medioambiental de la sostenibilidad, se sustenta en los siguientes valores, que representan firmes compromisos de la Compañía: Profesionalidad, Transparencia, Innovación, Excelencia, Responsabilidad

Los compromisos asumidos por el Grupo CODERE en los valores de la Compañía, lejos de constituir una mera declaración de principios, se hacen extensivos a su práctica diaria y están integrados en la gestión cotidiana del Grupo en todas sus áreas de actividad.

El Grupo CODERE considera que la actuación profesional conforme a sus valores es la mejor garantía de su compromiso con la creación de valor para sus accionistas y grupos de interés.

INNOVACIÓN

Las relaciones de CODERE con los proveedores más punteros en desarrollos tecnológicos, combinadas con su experiencia acumulada en diversos mercados y actividades, permite a la empresa disponer de las mejores plataformas tecnológicas del sector. En esta línea, CODERE apuesta por las nuevas tecnologías e investiga para obtener los mejores productos del mercado.

PROFESIONALIDAD

El crecimiento sólido y estable de CODERE se debe a la calidad operativa de su equipo gestor altamente especializado. CODERE tiene un modelo de negocio diferencial, diversificado por áreas geográficas y unidades de negocio y donde el crecimiento, la orientación a resultados y la eficiencia del equipo humano son la clave del éxito. La selección, formación y cuidado de las personas son esenciales para la consecución de los objetivos empresariales de CODERE.

TRANSPARENCIA

CODERE opera en mercados muy regulados, sometidos a estricto control administrativo. Es una seña de identidad distinguirse como grupo experto, no solo en el cumplimiento riguroso de toda la normativa regulatoria del negocio del juego en cada país en el que opera, sino también como colaborador especialista ante las autoridades reguladoras. CODERE es una empresa transparente y confiable, la única Compañía cotizada del sector del juego en España.

EXCELENCIA

CODERE pone al servicio de sus clientes la última generación de dispositivos de juego, haciendo mejorar su experiencia de usuario. Esta va acompañada de la mejor atención al cliente, en magníficas instalaciones y con una oferta que se completa con servicios de restauración y entretenimiento de primer nivel. CODERE se distingue por prestar servicios integrales y de calidad basados en una atención flexible y personalizada.

RESPONSABILIDAD

CODERE colabora con las administraciones públicas de todos los países donde opera, y su propia Fundación trabaja para mejorar el desarrollo del sector. La Compañía proporciona garantías a los usuarios e ingresos fiscales a la Administración, al tiempo que limita el impacto social que pueda tener esta actividad a través de una gestión responsable del juego.

CODERE EN EL MUNDO

ARGENTINA

Terminales de juego: 5.279
Salas de juego: 14

BRASIL

Puntos de apuestas: 7

COLOMBIA

Terminales de juego: 6.224
Salas de juego: 50

ESPAÑA

Terminales de juego: 14.677
Salas de juego: 1
Puntos de apuestas: 600

ITALIA

Terminales de juego: 6.100
Salas de juego: 14
Concesión de red de terminales de juego: 1
Bingo online / Internet

MÉXICO

Terminales de juego: 19.571
Salas de juego: 94
Puntos de apuestas: 83
Hipódromos: 1

PANAMÁ

Terminales de juego: 3.311
Salas de juego: 12
Puntos de apuestas: 81
Hipódromos: 1

URUGUAY

Terminales de juego: 1.838
Salas de juego: 5
Puntos de apuestas: 27
Hipódromos: 1



ESTRATEGIA

CODERE sigue trabajando enfocada en el mantenimiento de la rentabilidad de los negocios y buscando la eficiencia operativa. Tras el esfuerzo realizado en los últimos años, se mantienen las medidas de contención del gasto y la Compañía impulsa las iniciativas de crecimiento y consolida algunas de sus áreas de negocio. Espera seguir creciendo gracias a las oportunidades de desarrollo que brindan los diferentes mercados donde opera.

CODERE promueve el desarrollo, por parte de los reguladores, de un cauce legal para nuevas modalidades de juego, innovaciones tecnológicas y canales que permitan operar los juegos de azar de forma remota, pero con garantías para los usuarios.

CODERE participará en estos nuevos mercados solo o en Compañía de aquellos que le permitan garantizar la máxima profesionalidad a sus clientes.

CODERE POR PAÍSES

ARGENTINA

CRECIMIENTO DEL PRINCIPAL MERCADO

Argentina es el principal mercado de CODERE y mantiene perspectivas de futuro positivas. CODERE Argentina es el mayor operador de salas de juego de la provincia de Buenos Aires, con 14 salas en funcionamiento y 5.279 terminales de juego instalados. Durante 2011 se han seguido optimizando las salas con la introducción del sistema *coinless TITO* (Ticket-In, Ticket-Out), habiendo completado más del 90 % de los puestos de máquinas en la provincia de Buenos Aires, y la implantación del sistema transaccional Player Tracking.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 5.279

Salas de juego: 14

INICIO DE LAS OPERACIONES

1991

CIFRAS 2011

Ingresos: 553,2 millones de euros

EBITDA: 165,2 millones de euros

HITOS 2011

Implementación operativa del Módulo de Caja en las salas. Inicio del Diplomado en Gastro-nomía. Reformas en las salas de Lomas de Zamora, Ramos Mejía, San Martín, San Miguel y San Justo.



BRASIL

APUESTA DE FUTURO

CODERE entró en el mercado brasileño en 2006 asociándose con los principales clubes hípicos del país a través de una *start-up* de apuestas hípicas. En la actualidad gestiona siete salas de apuestas bajo la marca Turff Bet & Sports Bar. CODERE espera ampliar su presencia en el país en la medida en que se vayan autorizando modalidades de juego que permitan añadir valor al negocio.

En 2011, CODERE Brasil subcontrató el servicio de gastronomía en las salas de apuestas Turff Bet & Sports Bar con el objetivo de proveer mejor servicio y atención a los clientes.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Puntos de apuestas: 7

INICIO DE LAS OPERACIONES

2006

CIFRAS 2011

Ingresos: 3,6 millones de euros

EBITDA: -0,9 millones de euros

HITOS 2011

Inauguración de una nueva sala de apuestas Turff Bet & Sports Bar, en el estado de Paraná.



COLOMBIA

CONSOLIDA SU POSICIONAMIENTO

CODERE consolida su posición de liderazgo en este mercado como el mayor operador de terminales y salas de juego del país.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 6.224

Salas de juego: 50

Casinos: 2

INICIO DE LAS OPERACIONES

1984

CIFRAS 2011

Ingresos: 29,7 millones

EBITDA: 6,1 millones

HITOS 2011

CODERE Colombia lanza la nueva web de Crown Casinos, www.crowncasinos.com.co, con el objetivo de impulsar el tráfico y la ocupación en las salas y fortalecer la relación con los clientes. En diciembre, inaugura la sala San Rafael Crown Casinos.



ESPAÑA

IMPULSO EN UN ENTORNO COMPLICADO

Tras un año complicado, tanto por el entorno económico como por la ley antitabaco, la Compañía impulsa el negocio de las apuestas deportivas en aquellas comunidades que han regulado la materia, como son Navarra, Madrid, País Vasco y Aragón, alcanzando los 600 puntos de apuestas en todo el país. Asimismo, gracias al lanzamiento del Poker Room y apuestas deportivas, la Sala CANOE consolida su posición como espacio de referencia en el entretenimiento multijuego de Madrid.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 14.677

Salas de juego: 1

Puntos de apuestas: 600

INICIO DE LAS OPERACIONES

1980

CIFRAS 2011

Ingresos: 165,7 millones de euros

EBITDA: 19,6 millones de euros

HITOS 2011

Inicio de las operaciones de apuestas en Aragón.



ITALIA

UN PASO MÁS EN EL JUEGO ONLINE

En 2011 las importantes operaciones en Italia han tenido una evolución positiva, debido a la explotación de terminales VLT, a la consolidación de la sala de Caserta y de tres operadores adquiridos en el año. En 2011 se consolida el juego online a través de www.codere.it, lanzado a finales de 2010.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 6.100

Salas de juego: 14

Concesión de red de terminales de juego: 1

Bingo online / Internet

INICIO DE LAS OPERACIONES

2001

CIFRAS 2011

Ingresos: 224,2 millones de euros

EBITDA: 44,3 millones de euros

HITOS 2011

CODERE Italia cierra la compra de los operadores de máquinas FG Slot Services, Gap Games y Gaming Re a lo largo de 2011.



MÉXICO

DESARROLLO DEL NEGOCIO

En 2011 el Grupo CODERE firma una opción de compra con Corporación Interamericana de Entretenimiento, S.A.B. de C.V. (CIE) para la adquisición de una participación adicional del 35,8 %, pasando a convertirse en accionista mayoritario de ICELA una vez ejecutada la opción. En 2011 también mejora la recaudación media en ICELA y aumenta el número de terminales instalados.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 19.571

Salas de juego: 94

Puntos de apuestas: 83

Hipódromos: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES

1998

CIFRAS 2011

Ingresos: 291,5 millones de euros

EBITDA: 61,8 millones de euros

HITOS 2011

Consolidación de las operaciones con el Grupo Caliente y firma opción de compra de una participación adicional en ICELA.



URUGUAY

AMPLIACIÓN DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES

CODERE concentra sus operaciones en Uruguay en Montevideo y su periferia, gestionando el Hipódromo Nacional de Maroñas y las actividades que de él se derivan: sistema de apuestas hípicas, salas de entretenimiento con terminales de juego y puntos de apuestas. La fuerte apuesta tecnológica realizada en Maroñas ha convertido a este centro hípico en el más moderno de Latinoamérica, ofreciendo también *simulcasting*, un exclusivo sistema de apuestas simultáneas por televisión vía satélite que permite el intercambio de carreras entre Europa, Norteamérica y Latinoamérica. Se suma a su cartera de actividades el Hotel Casino Carrasco, cuyas obras de rehabilitación están actualmente en curso y cuya apertura se prevé para la segunda mitad de 2012.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 1.838

Salas de juego: 5

Puntos de apuestas: 27

Hipódromos: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES

2002

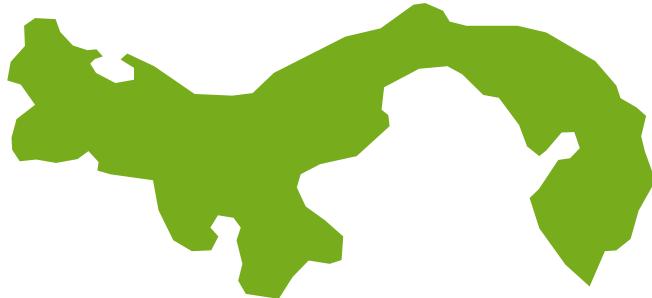
CIFRAS 2011

Ingresos: 20,3 millones de euros

EBITDA: 3,9 millones de euros

HITOS 2011

Avance en las obras del Hotel Casino Carrasco.



PANAMÁ

IMPORTANTE DESPEGUE DE LOS NEGOCIOS

En Panamá, CODERE gestiona un amplio abanico de negocios: terminales de juego, casinos, salas de apuestas y un hipódromo. Los resultados de estas áreas de actividad se ven impulsados por las mejoras continuas que CODERE realiza en sus instalaciones, con el fin de garantizar la excelencia en el servicio a sus clientes. Consolida su posicionamiento como principal operador de casinos en Panamá tras la compra en 2010 del 63,6 % de seis casinos que operan bajo la marca Fiesta.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Terminales de juego: 3.311

Salas de juego: 12

Puntos de apuestas: 81

Hipódromos: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES

2005

CIFRAS 2011

Ingresos: 87 millones de euros

EBITDA: 17,6 millones de euros

HITOS 2011

Consolidación de la adquisición de seis casinos.



PRINCIPALES HITOS DE NUESTRA HISTORIA

El grupo CODERE lleva más de 30 años desarrollando su actividad dentro del ámbito del entretenimiento en el sector del juego privado.

La Compañía espera mantener una posición destacada en las principales áreas de negocio en el futuro, y seguir creciendo gracias a las oportunidades de desarrollo que brindan los mercados donde opera

1980-1984

1990-1998

- CODERE inicia sus actividades en Madrid.
- Entra en los mercados de Cataluña y la Comunidad Valenciana.
- CODERE empieza en Colombia su expansión internacional.

- Comienza la gestión de las salas de bingo en Argentina.
- Inicia operaciones en México con el Grupo Caliente y CIE.

2006

2007

- Empieza a operar en Brasil.
 - Emisión de bonos por 160 y 165 millones de euros.
 - Compra de Bingo Palace y CODERE Network en Italia.
 - Retirada del mercado de Perú.
 - Compra de Recreativos MAE en Mallorca (España).
 - Adquisición de Promojuegos en México.
 - La familia Martínez Sampedro compra las participaciones de los hermanos Franco y los fondos ICG y MCP.
 - Permuta de activos entre Chile y Panamá.
- Salida a bolsa de CODERE.
 - Adquiere el 49 % de ICELA en México.
 - Adquiere Maxibingo en Italia.
 - Renovación de algunas licencias de bingo en Argentina.
 - CODERE y sus socios obtienen una licencia para apuestas deportivas en el País Vasco (España).

1999

2000

2001-2002

2003

2004-2005

- Crédito sindicado por 45 millones de euros.
- Primera adquisición de un bingo en Denia.
- Se autoriza la instalación de máquinas en las salas de bingo de Argentina, impulsando la rentabilidad del negocio.

- Expansión en Chile.
- Consigue un crédito sindicado de 72 millones de euros.
- Compra el Bingo CANOE, en Madrid.
- Compra Operibérica y suma 3.500 nuevas máquinas a su negocio en España.

- CODERE obtiene un contrato de gestión de servicios en 16 salas de bingo italianas.
- Monitor Clipper Partners invierte 40 millones de euros en CODERE.

- CODERE ESPAÑA S. L. suscribe un crédito mezzanine por 135 millones de euros.
- Logra la gestión y reabre el Hipódromo Maroñas de Montevideo (Uruguay).
- Segregación de los negocios: España e Internacional.

- 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.
- Compra de Operbingo en Italia.

2008

2009

2010

2011

- Comienza la introducción de sistemas *coinless* (TITO) en Argentina.
- VICTORIA consigue la licencia para operar apuestas deportivas en la Comunidad de Madrid y abre la primera sala de apuestas en España.
- Apertura de un nuevo casino en Panamá.
- Inicia sus operaciones de apuestas deportivas en el País Vasco (España).

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

- CODERE consolida su posición en México y anuncia un acuerdo con el Grupo Caliente.
- Adquiere seis casinos en Panamá.
- Inicia sus operaciones de apuestas deportivas en Navarra (España).
- Arranca la primera operación de bingo online en Italia a través de www.codere.it y la instalación de VLT en sus salas de juego.

- El Grupo CODERE firma una opción de compra de una participación adicional del 35,8 % en ICELA.
- CODERE Italia cierra la compra de los operadores de máquinas FG Slot Services, Gap Games y Gaming Re a lo largo de 2011.

- CODERE se convierte en el distribuidor exclusivo de *simulcasting* internacional tras su acuerdo con Jockey Club do Paraná (Brasil).
- Se aprueba el Código Ético y de Conducta del Grupo CODERE.
- Inicio de las obras de rehabilitación del Hotel Casino Carrasco.

HITOS 2011

En 2011, CODERE desarrolla una serie de operaciones que le permiten consolidar su posicionamiento como mayor operador en el sector del juego en la provincia de Buenos Aires, mayor operador de salas de juego en México y operador líder de juego en otros mercados en crecimiento: Italia, Panamá, Colombia, Brasil y Uruguay. En España, además de impulsar el negocio de apuestas deportivas, impulsa una regulación ordenada y transparente del sector del Juego online que garantice la continuidad del Sector

ENERO

21 DE ENERO: CODERE Italia firma una *joint venture* con FG Slot Service.
27 DE ENERO: Aprobación del Código Ético y de Conducta del Grupo CODERE, un compromiso con los principios de la ética empresarial y la transparencia. Este código sirve de guía de actuación en el entorno global en el que opera la Compañía y reafirma los valores del Grupo.

FEBRERO

2 DE FEBRERO: Inauguración de la sala de terminales VLT (videolottery) en el Bingo Re de Roma (Italia).
22 DE FEBRERO: CODERE inicia acciones legales contra operadores ilegales del juego online en España.

MARZO

10 DE MARZO: La Fundación CODERE presenta las jornadas «La consolidación del juego online: realidades y deseos» en Valencia (España). Autoridades locales, como el presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia de la Comunidad Valenciana, o nacionales, como la secretaría general de Hacienda del Ministerio de Economía y Hacienda o la secretaría general técnica del Ministerio del Interior, participaron en el encuentro.
14 DE MARZO: 68º aniversario del Hipódromo de las Américas (México) y celebración de la X Edición del Clásico.
17 DE MARZO: El presidente del Grupo CODERE, D. José Antonio Martínez Sampedro, comparece en el Congreso de los Diputados (Comisión de Economía y Hacienda) en Madrid durante el proceso de tramitación parlamentaria de la Ley 13/2011 de Regulación del Juego en España.

ABRIL

15 DE ABRIL: Nombramiento de Beatrice Rangel como presidenta de CODERE México.
27 DE ABRIL: Puesta en marcha del Primer Foro Electrónico de Accionistas del Grupo CODERE.

MAYO

4 DE MAYO: CODERE recibe el Premio As de Oro en la feria ELA 2011 por su contribución a la regulación del juego legal en México.
13 DE MAYO: Presentación de los resultados del primer trimestre de 2011 del Grupo CODERE.

JUNIO

CODERE se convierte en el exclusivo distribuidor de *simulcasting* internacional tras su acuerdo con Jockey Club do Paraná (Brasil).
9 DE JUNIO: CODERE celebra su Junta General de Accionistas en Madrid (España).
16 DE JUNIO: Entrega del I Premio de Periodismo Económico Iberoamericano, organizado por la Fundación CODERE y el IE Business School, en México D. F.
18 DE JUNIO: Expansión en CODERE Colombia del modelo de negocio Fantasía Royal con la incorporación de tres salas a nivel nacional.
30 DE JUNIO: La presidenta de CODERE Argentina, Beatrice Rangel, recoge el premio Lifetime Achievement Award for Corporate Social Responsibility de la ONU en Nueva York.

JULIO

26 DE JULIO: CODERE Italia adquiere el 75 % de Gaming Service Srl.

AGOSTO

16 DE AGOSTO: CODERE México anuncia la firma de una opción de compra de una participación mayoritaria en ICELA (CIE).

29 DE AGOSTO: Presentación de los resultados del segundo trimestre de 2011 del Grupo CODERE.

SEPTIEMBRE

CODERE Argentina impulsa «Diplomado en Gestión Gastronómica» junto a la Universidad de Belgrano.

1 DE SEPTIEMBRE: Inauguración de la quinta sala de juego en la ciudad de Pando (Uruguay), con un total de 150 terminales de juego y un *book* de apuestas hípicas.

26 DE SEPTIEMBRE: La Sala CANOE de Madrid inaugura su Poker Room.

CODERE cierra un acuerdo con el Grupo ORENES para la explotación de apuestas deportivas en la Comunidad Valenciana (España).

OCTUBRE

Patrocinio del Congreso Cibelae –Corporación Latinoamericana de Loterías y Apuestas de Estado (<http://www.cibelae.com/>)– celebrado en la ciudad de Río de Janeiro.

3 DE OCTUBRE: CODERE lanza el Plan Internacional de Formación en Seguridad y pone en marcha el primer curso especializado en la seguridad de casinos desarrollado en Panamá.

5 DE OCTUBRE: CODERE Argentina presenta el II Informe de Responsabilidad Corporativa IRC 2010.

14 DE OCTUBRE: CODERE y MATENCIO cierran un acuerdo para la explotación de apuestas deportivas en la Comunidad Valenciana (España).

24 DE OCTUBRE: CODERE Italia presenta el proyecto de juego responsable «Non giocare dove capita, scegli il divertimento sicuro».

25 DE OCTUBRE: CODERE participa en el encuentro internacional iGamingSummit'11 en Madrid.

28 DE OCTUBRE: CODERE Colombia lanza la página web de Crown Casinos.

NOVIEMBRE

7 DE NOVIEMBRE: CODERE México participa en un seminario sobre blanqueo de capitales organizado por la ACAMS (Asociación de Especialistas Certificados en Antilavado de Dinero, con sede en Cancún, México).

15 DE NOVIEMBRE: Presentación de los resultados del tercer trimestre de 2011 del Grupo CODERE.

24 DE NOVIEMBRE: La Fundación CODERE presenta el libro *El juego online* en Madrid (España). El encuentro contó con la presencia de numerosos profesionales del sector y representantes de organismos públicos como la Comisión Nacional de la Competencia, la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información y la Dirección General de Ordenación del Juego (Ministerio de Economía y Hacienda).

DICIEMBRE

2 DE DICIEMBRE: Inauguración de Crown Casinos Unicentro. Migración de la marca Mundo Fortuna.

15 DE DICIEMBRE: CODERE México lleva la cocina de autor a sus salas con platillos de la prestigiosa chef mexicana Josefina Santacruz. Inauguración de la Sala San Rafael de Crown Casinos en Colombia.

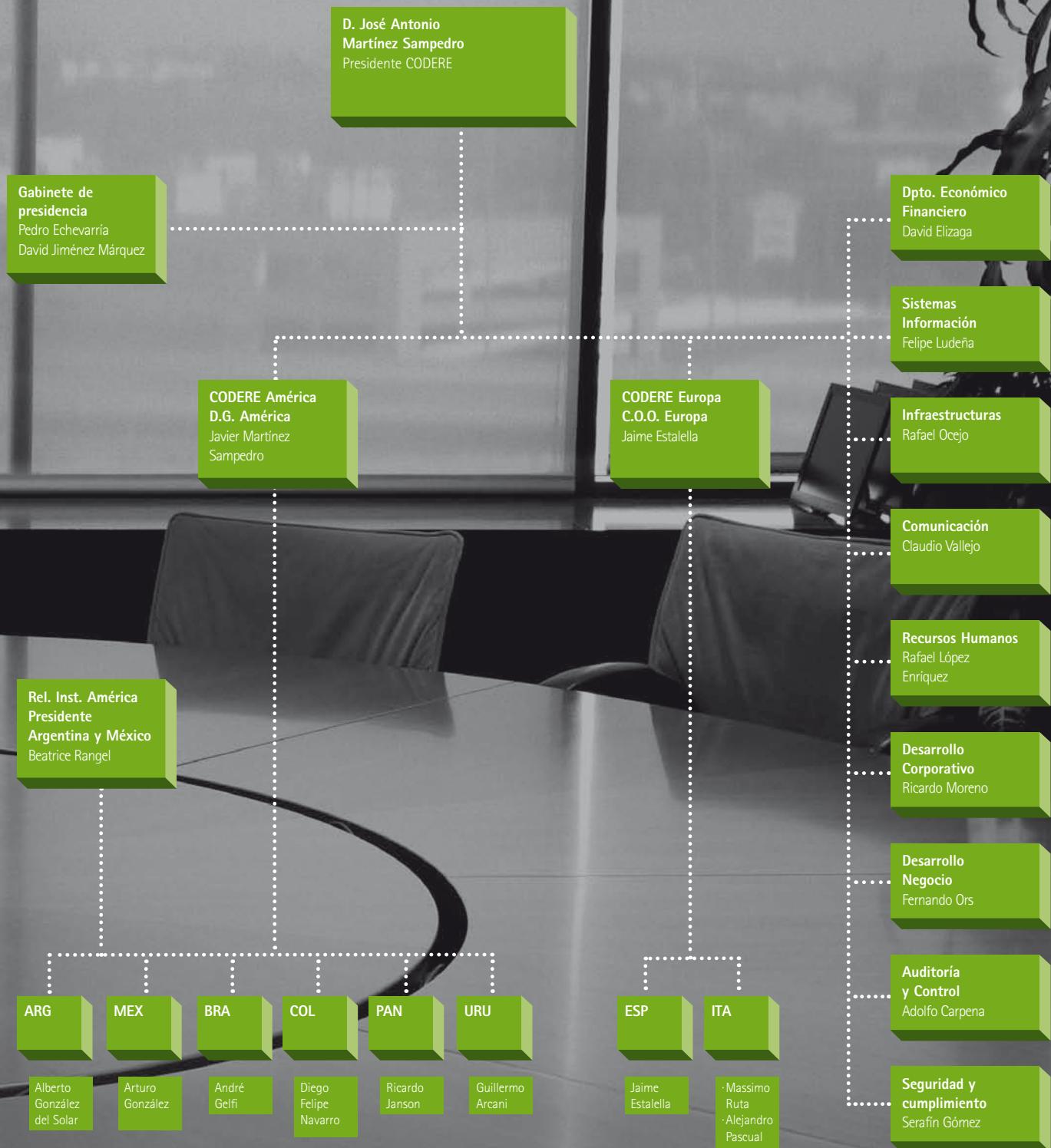
21 DE DICIEMBRE: CODERE acoge el XLIV Clásico del Caribe en el Hipódromo Presidente Remón (Panamá), coincidiendo con el 55º aniversario del Hipódromo.

NUESTRA ORGANIZACIÓN

El Grupo CODERE está estructurado por regiones geográficas y unidades de negocio. La Compañía opera en América y Europa. CODERE Europa engloba las actividades en España –terminales de juego, salas de juego y apuestas deportivas– y en Italia –terminales de juego, salas de juego y juego online–. CODERE América centraliza también por países el control de las operaciones de cada una de las áreas de actividad

En Madrid se ubican la sede y los servicios centrales de la Compañía, responsables de la estrategia global y de las políticas corporativas, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades geográficas de negocio.

Para proporcionar apoyo a la gestión directa se estructuran dos áreas corporativas: una de servicios institucionales, como son Gabinete de Presidencia, Auditoría, Desarrollo Corporativo, Desarrollo de Negocio, Relaciones Institucionales América y Comunicación Corporativa; y otra funcional, con los servicios de Finanzas, Información y Tecnología, Recursos Humanos y Seguridad y Cumplimiento. La antigua Dirección Corporativa de Cumplimiento ha ampliado sus competencias asumiendo las responsabilidades de la Seguridad Patrimonial, vinculadas a la protección de personas e instalaciones, medidas de control de riesgos y todas aquellas acciones preventivas que permitan el normal desarrollo de la actividad.



PRINCIPALES MAGNITUDES

INGRESOS

29,2%

CAGR GAAP
1999-2006

156

1999

272

2000

428

2001

354

2002

352

2003

318

2004

455

2005

732

2006

880

2007

1.050

2008

968

2009

1.127

2010

1.374

2011

23,3%

CAGR IFRS
2004-2011

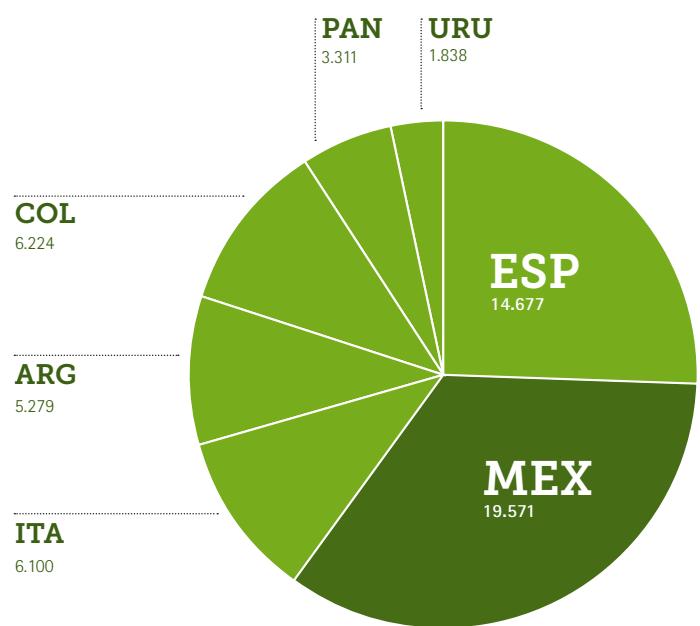
IFRS: Normas internacionales de información financiera
SPANISH GAAP: Plan General Contable Español
CAGR: Tasa Compuesta de Crecimiento Anual

2004-2008: Excluye operaciones interrumpidas
2008-2009: Excluye la venta y baja de activos

57.000

TOTAL

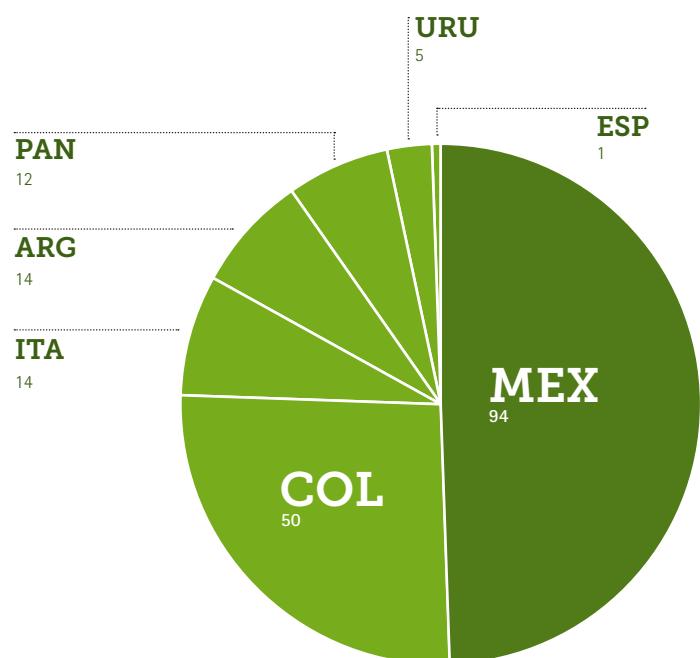
TERMINALES DE JUEGO



190

TOTAL

SALAS DE JUEGO



EBITDA**43**

1999

60

2000

71

2001

76

2002

70

2003

74

2004

100,7

2005

183,6

2006

200

2007

233

2008

231

2009

241

2010

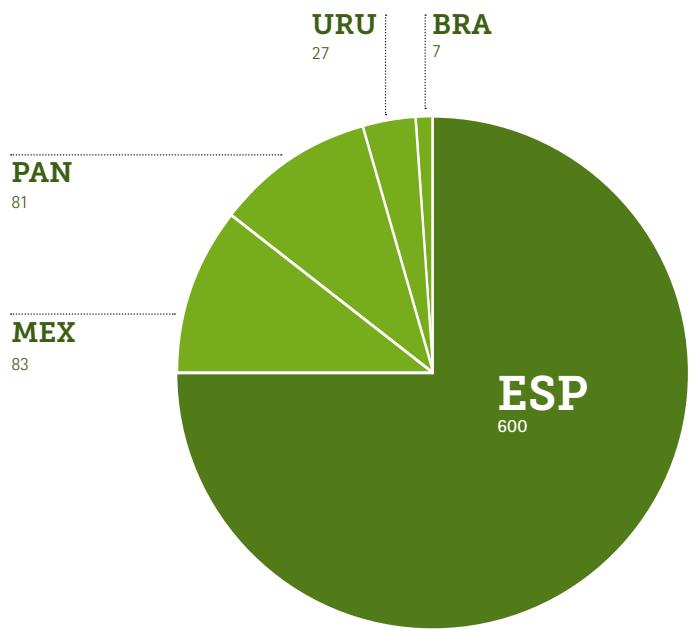
290

2011

24,4%CAGR GAAP
1999-2006**21,8%**CAGR IFRS
2004-2011

PUNTOS DE APUESTAS**798**

TOTAL



HIPÓDROMOS**3**

TOTAL



JUEGO ONLINE**1**

TOTAL





A photograph showing two vertical stacks of poker chips on a green, textured surface. The chips are red on one side and white on the other, arranged in a checkerboard pattern. The stack on the left is slightly taller than the one on the right.

INFORME DE GESTIÓN

ANÁLISIS EJECUTIVO

El Grupo CODERE cierra el año 2011 con una facturación de 1.374,4 millones de euros y un EBITDA de 289,7 millones de euros, superando las previsiones, resultados que reflejan las iniciativas de crecimiento, así como el buen comportamiento del negocio en los mercados iberoamericanos y en Italia

A pesar del complicado entorno global del último año, CODERE ha crecido de manera importante en Latinoamérica, especialmente en Argentina y Panamá, y también en Italia, compensando los resultados del mercado español y la fortaleza del euro frente a otras monedas, lo que demuestra la solidez del modelo de negocio y las ventajas de la diversificación geográfica de la Compañía.

La cifra de negocio a finales de 2011 alcanzó los 1.374,4 millones de euros, un 22 % más que el año anterior. El beneficio bruto operativo (EBITDA) se situó en 289,7 millones de euros en 2011, lo que representa un 20,2 % más respecto al año anterior. El resultado atribuible a la sociedad dominante fue de 52,2 millones de euros en 2011, que representa un 78,2 % más respecto al 2010.

El crecimiento del parque de máquinas se concentró en Argentina, México, Italia, Colombia y Uruguay. El número total de puestos de máquinas se incrementó un 6,5 % hasta los 57.000 en 2011, frente a los 53.519 en 2010.

A finales de 2011, la cartera de actividades de CODERE se completó con 57.000 puestos de máquinas, 190 salas de juego, 798 puntos de apuestas (un 15,7 % más que en 2010), 3 hipódromos y juego online en Italia. En 2011 la Compañía continuó invirtiendo en los principales mercados de Argentina, México, Italia y España, y también en Panamá, Uruguay y Colombia. Las inversiones totales fueron de 118,7 millones de euros, de los cuales 68,7 millones corresponden a mantenimiento, y 50 millones a crecimiento, esto último

asociado principalmente al crecimiento en el parque de máquinas en la mayoría de los países, y a la compra de operadores de máquinas en Italia.

A finales de 2011, el Grupo CODERE disponía de un saldo de caja que alcanzaba los 135,7 millones de euros además de los 32 millones de euros disponibles en la línea de crédito Senior, que proporcionaban a la Compañía una adecuada liquidez.

Las operaciones desarrolladas en Argentina, México, Italia y España aportaron el grueso de los ingresos de CODERE en el ejercicio, seguidas por las de Panamá, Colombia, Uruguay y Brasil.

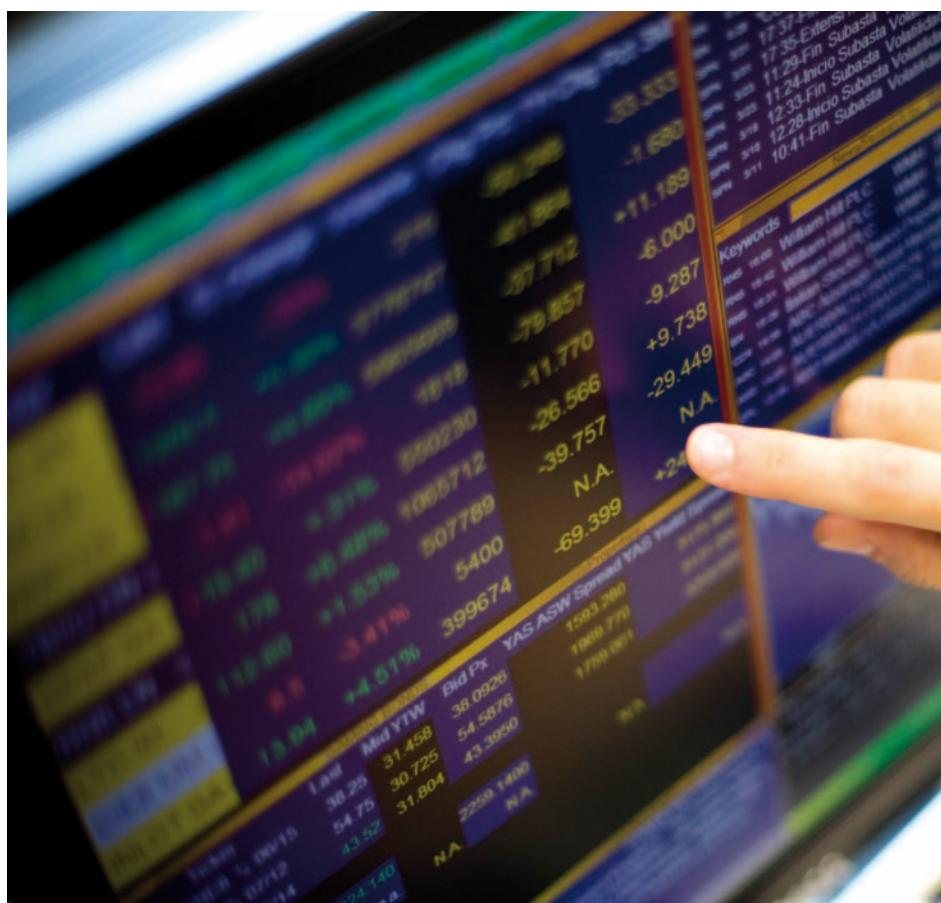


Las operaciones desarrolladas en Argentina, México, Italia y Panamá aportaron el grueso de los ingresos de CODERE

EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS

Argentina

Argentina es el principal mercado de CODERE y los resultados de 2011 superan ampliamente los del año anterior. La facturación alcanzó los 553,2 millones de euros (un incremento del 20,0 % comparado con 2010) y el EBITDA ascendió a 165,2 millones de euros (un incremento del 21,6 % comparado con 2010). Este incremento ha estado motivado, fundamentalmente, por el aumento del parque de terminales, un 4,7 % más que en 2010, y por la recaudación media diaria por máquina (incremento del 14,4 % en euros y 27,5 % en moneda local). Asimismo, cabe destacar la implementación del sistema TITO (Ticket-In, Ticket-Out) y otros sistemas *coinless* en la mayoría de los terminales de diez salas, que representan el 90,1 % de los puestos en la provincia de Buenos Aires.





México

En México, la facturación aumentó un 32,9 %, situándose en 291,5 millones de euros en 2011 debido, fundamentalmente, a la consolidación de las operaciones adquiridas a Caliente, el aumento de la recaudación media diaria por máquina en ICELA y al aumento de la capacidad instalada. El parque de terminales se incrementó en un 1,4 % respecto al año anterior mientras que la media diaria por máquina se redujo un 7,4 % en euros y 4,4 % en moneda local. El EBITDA se redujo un 2,8 %, alcanzando los 61,8 millones de euros.

Italia

En Italia, la facturación en 2011 aumentó un 63,2 %, situándose en 224,2 millones de euros, debido al incremento en el número de terminales VLT (un incremento de un 135,3 % comparado con 2010), a la consolidación de la sala de Caserta y a los operadores de máquinas adquiridos: FG Slots Services, Gap Games y Gaming Re. Este crecimiento se ha visto compensado por la reducción media diaria de los terminales AWP debido principalmente a la introducción de las VLT en las salas de juego.

España

En España, el deterioro del entorno macroeconómico y la entrada en vigor de la Ley Antitabaco provocaron un decrecimiento en la facturación de un 16,7 % durante 2011, agravado por el incremento del porcentaje de premios de bingo, que pasó del 65 % al 71 % a partir de enero de 2011. Por otro lado, el negocio de apuestas deportivas sigue creciendo, gracias a las mejoras introducidas en el producto y por el mayor número de puntos de apuestas (600 al cierre de 2011, comparado con 461 al cierre de 2010), principalmente en Navarra y País Vasco.

Otras operaciones

En Panamá, los ingresos aumentaron un 39,6 %, principalmente por la adquisición de seis casinos y por la reapertura del Casino Colón (ambas en el tercer trimestre de 2010), compensado en parte por la depreciación del dólar estadounidense (moneda local en Panamá) frente al euro en comparación con 2010.

Los ingresos de explotación en Colombia se incrementaron un 5,1 %, alcanzando los 28,9 millones de euros, derivado de la mayor recaudación media diaria por máquina y moderado por la depreciación del peso colombiano frente al euro en comparación con 2010.

Las operaciones en Uruguay crecieron un 20,1 %, principalmente como consecuencia del aumento del número de máquinas instaladas (incluida la apertura de la quinta sala en el tercer trimestre de 2011) y de su ingreso medio, compensado parcialmente por la depreciación del peso frente al euro en comparación con 2010.



Argentina es el primer mercado de CODERE con una facturación de **553,2 millones** de euros

ANÁLISIS CORPORATIVO

CODERE es la primera y, por el momento, la única empresa española del sector del juego presente en la Bolsa desde octubre de 2007, y trata de ganarse la confianza de los inversores en su proyecto de negocio participando en diferentes conferencias y roadshows y atendiendo sus necesidades informativas.

En 2011, los instrumentos cotizados de CODERE han tenido un comportamiento relativamente en línea con los mercados financieros en los que participa. En este ejercicio se han alcanzado la mayor parte de los objetivos estratégicos, enfocándose en maximizar la eficiencia operativa y las iniciativas de crecimiento, especialmente en Argentina e Italia.

Las inversiones en 2011 han sido de 118,7 millones de euros, de los cuales 68,7 millones corresponden a mantenimiento y 50 millones a crecimiento, asociado, entre otras operaciones, al crecimiento del parque de terminales en Argentina, México, Italia, Colombia y Uruguay.

CONFIANZA EN LOS INVERSORES

CODERE es la primera y, por el momento, la única empresa española del sector del juego presente en el parqué, y desde octubre de 2007 trata de ganarse la confianza de los inversores en su proyecto de negocio.

Durante el año 2011, la Compañía ha participado en 18 conferencias y *roadshows*, dándose a conocer a potenciales inversores y atendiendo las necesidades informativas de los inversores tanto de renta fija como de renta variable.

En Europa, la Compañía participó en dichos eventos en Londres, Madrid, Barcelona y Cascais, y en Estados Unidos en Nueva York, Chicago, San Francisco, Las Vegas, Orlando y Denver.

La prestigiosa editorial económica *Institutional Investor* premió a Lily Arteaga, directora de relación con inversores de CODERE como mejor profesional de relación con inversores, en la categoría de ocio y hoteles en Europa. Este *ranking* valora a los profesionales considerados como los más eficientes a la hora de cumplir con las necesidades de información de la comunidad financiera.

CODERE EN LOS MERCADOS DE CAPITALES

A pesar de un crecimiento importante en ingresos y EBITDA, 22,0 % y 20,2 % respectivamente, en 2011 el valor no reflejó los resultados en el precio. La acción terminó el año con una bajada del 29,8 %, en línea con el Ibex Small Cap, el índice de referencia, que retrocedió un 25 % en el año. Este índice está formado por treinta Compañías españolas de pequeña capitalización, siendo CODERE una de ellas.

Durante 2011, CODERE mantuvo el contrato de liquidez firmado con Crédit Agricole Cheuvreux tres años antes para aumentar la liquidez y favorecer la regularidad de la cotización de la acción, según los criterios establecidos por la CNMV. Los resultados de dicha relación han sido positivos, por lo que se ha renovado dicho contrato para el siguiente ejercicio.

El otro instrumento cotizado de CODERE, el bono con vencimiento 2015 y con cupón 8,25 %, ha tenido un comportamiento más acorde con la evolución operativa de la Compañía y con el índice de referencia del que el bono forma parte, el iTraxx Crossover. Este índice mide la evolución de los Credit Default Swaps o CDS (seguro frente a riesgo de impago) de cincuenta Compañías europeas. Si comparamos este índice con el *spread* del bono de CODERE (diferencial de la rentabilidad del bono de CODERE frente a un bono libre de riesgo a un determinado plazo) podemos apreciar cómo, a pesar de las oscilaciones, la evolución en el año ha sido similar.

CODERE cuenta con calificaciones crediticias (estimación que predice la solvencia de una entidad, una obligación, un valor de deuda o similar, o de un emisor de dichos valores, según un sistema de calificación definido) de las agencias Standard & Poor's, de B, y Moody's, de B1. Asimismo, Standard & Poor's y Moody's han concedido una calificación a la emisión de bonos de B y de B2, respectivamente.

BONOS/MERCADO DE COTIZACIÓN IRLANDA

EMISOR	CÓDIGO ISIN	FECHA EMISIÓN*	IMPORTE EMISIÓN (EUROS)	CUPÓN	FECHA VENCIMIENTO
Codere Finance (Luxembourg) S.A.	XSO222159229	16/06/2005*	660.000.000*	8,25 % semestral	15/06/2015
Codere Finance (Luxembourg) S.A.	XSO528926354	22/07/2010	100.000.000	8,25 % semestral	15/06/2015
Codere Finance (Luxembourg) S.A.	USL1861KAG33	01/02/2012	300.000.000 USD	9,25 % semestral	15/02/2019

* La emisión original fue de 335 millones. El 7 de abril de 2006 se realizó una ampliación de 165 millones, y el 31 de octubre se realizó una ampliación de 160 millones

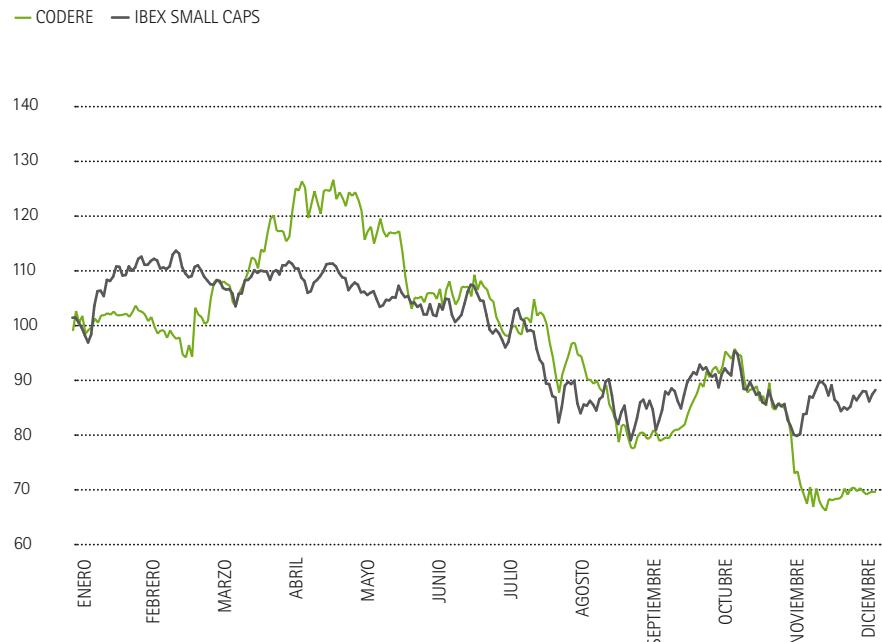
RATING

AGENCIA	CORPORATIVA	BONO	PERSPECTIVA	FECHA EVALUACIÓN
Moody's	B1	B2	Negativa	26/01/2012
Standard & Poors	B	B	Neutral	02/07/2010

ANALISTAS DE RENTA VARIABLE

Banco Sabadell	La Caixa
Banesto Bolsa	Link Securities
BBVA	Mirabaud
BPI	UBS
Exane BNP	
Chevreux	
JB Capital Markets, S.V	

CODERE VS. IBEX. ÍNDICES AÑO 2011



ANALISTAS DE RENTA FIJA

Barclays Capital	Credit Suisse
BNP Paribas	Deutsche Bank
Citigroup	J.P. Morgan
Creditsights	Merril Lynch
Crédit Agricole	Morgan Stanley
RBS	Itau BBA
UniCredit	UBS

CONFERENCIAS FINANCIERAS

CONFERENCIA

CONFERENCIA	FECHA	LUGAR
XVII Conferencia Banco Santander Small & Mid Cap Ibérica	1-2/02/2011	Madrid
Roadshow (Banesto)	1-2/03/2011	Londres
Roadshow (CS, MS y Barcap)	17-22/03/2011	Denver, Nueva York
Barclays Capital HY Bond Conference	23-25/03/2011	Orlando, FL
Pan European Small & Mids Caps Conference - UBS	17-18/05/2011	Londres
Conferencia Leveraged Finance UBS	19/05/2011	Nueva York
VII Foro MedCap - BME	31/05/2011	Madrid
Iberian Latam Conference - BBVA	13-15/09/2011	Londres
Barclays Capital European HY Conference 2011	15/09/2011	Londres
Credit Suisse European Credit Conference	21-23/09/2011	Barcelona
VIII BPI Small & Midcap Event - BME	22-23/09/2011	Cascais
Credit Suisse European Gaming Conference	29/09/2011	Londres
Deutsche Bank and UBS Gaming Investment Forum at G2E	3-4/10/2011	Las Vegas
XIII Annual Latin America Conference - Morgan Stanley	14/10/2011	Londres
Roadshow (Itau)	5-7/10/2011	Chicago, Nueva York
Roadshow (Banesto)	11/10/2011	Madrid
XIII Foro Latibex - BME	16/11/2011	Madrid
Citibank European Credit Conference	30/11/2011	Londres

COMUNICACIÓN

CODERE desarrolla una política activa de comunicación con sus públicos de interés tanto en España como en los países en los que opera. La Compañía trabaja muy de cerca con los medios de comunicación, procurando mejorar tanto la percepción del juego, como el conocimiento de los periodistas sobre este complejo sector

CODERE ha mantenido a lo largo de 2011 una política activa de comunicación hacia sus públicos de interés, tanto en España como en el resto de los países donde opera. Asimismo, se ha desarrollado una estrecha labor con los medios de comunicación, con idea de acercar la Compañía a los periodistas, afianzar las relaciones con los medios y proporcionarles información sobre este complejo sector, en un continuo proceso de cambio, para mejorar su percepción del mismo.

Entre los temas de mayor repercusión mediática en 2011 en España destaca el complicado proceso de regulación del sector del juego. La Compañía ha desarrollado distintas acciones con la intención de impulsar la creación y el desarrollo de una Ley del Juego transparente y equilibrada que garantice el futuro del sector.

En el mes de febrero, el Grupo emprendió una serie de acciones frente a los operadores ilegales de juego online en España. Asimismo, en el marco de la tramitación parlamentaria de la Ley 13/2011 de Regulación del Juego, el 17 de marzo, el presidente de CODERE, D. José Antonio Martínez Sampedro, compareció en el Congreso de los Diputados (Comisión de Economía y Hacienda).

En ese sentido, y en relación al juego online, destacan otras actividades divulgativas impulsadas por la Fundación CODERE, como la jornada «**Consolidación del juego online: realidades y deseos**», desarrollada el 24 y 25 de marzo en Valencia (España) o la presentación del libro *El juego online*, el 24 de noviembre en la Comisión Nacional de la Competencia de Madrid.

La Compañía también ha tenido un papel protagonista en distintos foros internacionales como el iGamingSummit'11, celebrado el 27 de octubre en Madrid y que contó con la participación de Jaime Estalella, COO de CODERE Europa, en la mesa redonda «Cómo competir en los mercados regulados: el punto de vista de los operadores», que tuvo como tema principal el juego online.

Vinculados a las áreas de negocio de la Compañía, en 2011 se realizaron una serie de eventos destacados, como la inauguración de la sala de terminales VLT (videolottery) en el Bingo RE de CODERE en Roma en el mes de febrero; la inauguración del Poker Room en la Sala CANOE de Madrid en septiembre o la inauguración de la Sala San Rafael de Crown Casinos en Colombia, en el mes de diciembre, entre otras.

Asimismo, las apuestas deportivas también han tenido un papel protagonista en 2011, especialmente en España, no solo debido al desarrollo legislativo en las distintas comunidades autónomas españolas como Valencia, que han permitido diferentes acciones de carácter local en relación a los acuerdos con otras Compañías, sino, sobre todo, por el interés creciente que despierta esta modalidad de juego vinculada a



los encuentros deportivos, especialmente de fútbol, como el derbi Real Madrid-Atlético de Madrid, los duelos Real Madrid-F.C. Barcelona o los encuentros de los grandes torneos.

Otras actividades de repercusión internacional serían, por un lado, la presentación del Plan Internacional de Formación en Seguridad Internacional desarrollado en Panamá y la puesta en marcha de la primera formación específica en seguridad de casinos del sector que tuvo lugar en octubre, o la difusión del **XLIV Clásico del Caribe**, que en el mes de diciembre tuvo como sede de las principales pruebas hípicas el Hipódromo Presidente Remón, en Panamá.

La labor de CODERE, como una Compañía que impulsa una gestión responsable del juego, se ha visto reconocida a través del Premio As de Oro por su contribución a la regulación del juego legal en México.

El premio fue entregado en el marco de la feria ELA 2011 en México en el mes de mayo. Asimismo, en el mes de julio, la presidenta de CODERE Argentina recogió el premio Lifetime Achievement for Corporate Social Responsibility de la ONU en Nueva York,

un galardón que reconoce la labor desarrollada por CODERE Argentina en el impulso de la educación digital en Buenos Aires.

Los temas económicos también han tenido un papel protagonista en la comunicación externa de la Compañía, no solo en relación a los resultados de CODERE, sino de distintas operaciones en México, como la opción de compra de una participación mayoritaria en ICELA o las operaciones de Italia, como la joint venture con FG Slot Service o la adquisición del 75 % de Gaming Service SKL.

La información sobre CODERE fue ampliamente recogida por los medios de comunicación generales, económicos, financieros y sectoriales, tanto nacionales como internacionales. Asimismo, los diferentes encuentros e hitos tuvieron una amplia cobertura en medios audiovisuales.

A lo largo del año, y con ocasión de los distintos eventos corporativos del Grupo, se ha trabajado en aspectos relacionados tanto con el posicionamiento de marca como con el desarrollo de instrumentos



OBRAS EN MONTEVIDEO

El renacer del Carrasco

Un *joint venture* liderado por Codere ganó la licitación para restaurar el emblemático hotel y casino de Montevideo. Cómo será la operación del establecimiento en conjunto con Sofitel.

Los pasillos y habitaciones del hotel Carrasco perdieron su esplendor. Los ventanillas, que supieron ser verdaderas obras de arte, se encuentran rotas o cubiertos, acosados por el paso del tiempo y la falta de atención. Sin embargo, los años de abandono que pesan sobre el histórico casino de Montevideo, no lograron quitarle su imponencia y tampoco erosionaron el fuerte significado social y cultural que este edificio de 1921 tiene para la capital Uruguaya. Es por ello que,

cuando la firma Carrasco Nobile ganó la licitación para restaurarlo, el objetivo impuesto por las autoridades locales fue claro: volver a convertir al hotel en un motivo de orgullo para Montevideo.

“Es un ícono para la ciudad y formó parte de la historia de la mayoría de sus habitantes”, explica Guillermo Arcani, director de Carrasco Nobile. La firma, un *joint venture* entre la internacional del juego Codere (51%) y la argentina AGG (Argentinian Gaming Group, 49%), invertirá más de u\$s 60 millones

para la restauración de todo el edificio, y la puesta en marcha y operación del casino, que contará con un total de 600 slots y unas 20 mesas de juego. El hotel, por su parte, estará en manos de la cadena internacional Sofitel y tendrá 116 habitaciones y todos los amenidades de un establecimiento moderno.

Arcani cree que fue la comprensión que la firma mostró por el significado del proyecto, que también se plasmó en los planes de restauración, lo que hizo que Carrasco Nobile hoy ya esté comenzado a trabajar con la meta de abrir las puertas del hotel en mayo de 2012. “Vamos a devolverlo al Carrasco su impronta original, aunque eso implique sacrificar en ciertas áreas del negocio”, señala el director. Así, las primeras obras del proyecto se encargaron de la eliminación de construcciones adicionales que concesiones previas



64 FORTUNA / 12 de febrero de 2011

URUGUAY

«Codere sigue creciendo en América Latina»

Fortuna 12/02/2011



Alrededor de **150 medios de comunicación** iberoamericanos participaron en la edición del I Premio de Periodismo Económico

El Louvre a través de la mirada de niños uruguayos



ESPAÑA

«Codere critica que la futura ley del juego beneficie a los operadores online»

Expansión 05/04/2011

EMPRESAS

La privatización de Loterías pone en pie de guerra a sus rivales

CRÍTICAS DE LOS OPERADORES PRIVADOS. Ocio y Codere cargan contra la OPIV de la empresa pública por su estatuto específi co fiscal y regulatorio. Mientras, la Oice se mantiene a la espera de conocer más detalles.



“El Estado no puede competir así”

“El Estado no puede competir así”</

ENTRETENIMIENTO. MULTINACIONAL HA INVERTIDO US\$15 MILLONES

El consorcio español Codere abrió su cuarto casino en el mercado colombiano

BOGOTÁ. La línea de casinos CrownN en Colombia, administrada por la multinacional española *Grupo Codere*, sumará dos nuevos establecimientos entre finales de 2011 y comienzos de 2012. Después de la reciente apertura de un casino en *Unicentro*, el consorcio inauguró ayer otro local en Bogotá, el cuarto en su lista, específicamente en el *Centro Comercial Paseo San Rafael*.

Este nuevo casino forma parte de los US\$15 millones que ha invertido el *Grupo Codere* en Colombia durante 2011. En el caso del *Crown San Rafael*, el capital requerido ascendió a US\$6 millones, suma de la cual se destinó una buena parte en el acondicionamiento del establecimiento de 1.100 metros cuadrados.

Pero esta no será la única novedad del *Grupo Codere* en los pró-

ximos meses. La multinacional europea informó que prepara la inauguración de otro casino CrownN en la Zona T de Bogotá para marzo de 2012.

Con esta apertura ya son cinco los locales que opera esta compañía en el mercado local: *Crown Calli* (2009), *Crown Casino Palatino Bogotá* (2009), *Crown Unicentro Bogotá* (2011), *Crown San Rafael Bogotá* (2011) y *CrownN* en la Zona T de Bogotá (marzo 2012).

El casino en San Rafael, diseñado por el arquitecto *Giancarlo Mazzanti*, tendrá más de 130 máquinas pagamonedas, 12 mesas de juego en vivo, una exclusiva zona de Juego VIP y espectáculos permanentes.

"Colombia es uno de los mercados estratégicos de la multinacional debido al crecimiento económico que está registrando el

país", dijo el director de Líneas de Negocios de *Codere* en Colombia, *Diego Felipe Navarro*.

Aunque la división de casinos premium de la firma española, *Crown*, solo está en Cali y Bogotá, la multinacional tiene presencia en otras ciudades como Cartagena y Medellín con otras marcas de juegos de azar (bingos y casinos) como *Mundo Fortuna*, *Fantasia Roja* y *Stars Casino Games*.

En este sentido, el *Grupo Codere* cerrará el año con 51 salas en más de 80 municipios del país. *Navarro* explicó que con las inauguraciones de locales se están creando 180 empleos, lo que les permitirá pasar de 625 empleados directos en 2010 a 805 empleos este año.

Así mismo, el gerente explicó que por sus operaciones se transferirán más de \$24.000 millones



CORTESÍA

El director de Líneas de Negocios de Codere en Colombia, *Diego Felipe Navarro*, destacó el potencial de los juegos de azar en Colombia.

por concepto de derechos de explotación e IVA.

"Crown es más que un casino, es un espacio integral de entretenimiento que incorpora máquinas, bingos, mesas de juego, gastronomía y espectáculos de gran calidad, todo desarrollado bajo el concepto de Customer Ex-

perience Management, donde nos obsesionamos por ofrecerle a nuestros consumidores una experiencia de clase mundial con los más altos estándares de la categoría a nivel internacional", dijo *Navarro*.

Vanessa Pérez Díaz
vperez@elpublico.co

INVERSIÓN / ENTREVISTA

Expansión
Lunes 24/05/11 03
Revista de economía

“Codere estudia salir a bolsa en Brasil o EEUU”

Entrevista con José Antonio Martínez Sampedro, presidente de Codere

Latinoamérica supone el 80% de los ingresos de la compañía de juego cotizada. La propietaria del Bingo Canoe en Madrid quiere, además, dar el salto al mercado norteamericano.

Codere está analizando oportunidades de inversión en el mercado de casinos y bingos en diferentes zonas de Estados Unidos.

¿Cuáles empresas españolas están describiendo ahora el potencial de Latinoamérica, mientras que Codere, desde hace tiempo, una realidad y una continuación natural del mercado español?

—“En el caso de América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, México, Paraguay y Uruguay),

está en su juicio,

la OPV —la segunda

de la protagonizada en Madrid en 2007— se producirá en 2012, y en 2013, en Brasil, incluyendo en Estados Unidos”.

Codere, que está presente en ocho países de Europa (España, Italia, Francia, Portugal, Grecia, Argentina, Brasil, Colombia, México, Paraguay y Uruguay), tiene entre sus planes entrar en el mercado de los bingos en Estados Unidos. “Es un mercado de extremos, donde o bien se juega o no juega, o juega mucho”, advierte Martínez Sampedro.

“Habrá que encontrar una estrategia entre el interés por el negocio y la posibilidad de ganar”,

añade.

“Y podríamos apostar

por el juego en línea, a través de Internet”, matiza.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el

negocio de los bingos en línea

es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el negocio de los bingos en línea es viable”, dice.

“Tenemos que analizar si el



rar una canal de comunicación adicional con los clientes para contribuir al tráfico en las salas.

A lo largo del año, también se han desarrollado otras actividades relacionadas con el lanzamiento y/o actualización de salas, como la apertura de nuestra cuarta sala de la marca premium, Crown Casinos en San Rafael, un moderno casino ubicado al norte de la ciudad y diseñado por el famoso arquitecto de reconocimiento internacional Giancarlo Mazzanti. También fue representativo, entre otras actividades, el acto de colocación de la primera piedra del nuevo Crown Casinos Zona T (Bogotá), la quinta sala Crown de Colombia, al que asistieron los integrantes del Comité Directivo de la Compañía.

MÉXICO

Uno de los hitos más importantes del año fue la designación de CODERE México como sede para la entrega del I Premio Iberoamericano de Periodismo Económico el 16 de junio de 2011.

Alrededor de 150 medios de comunicación iberoamericanos participaron con cerca de 300 artículos, reportajes, entrevistas y otros formatos informativos en la edición del I Premio de Periodismo Económico Iberoamericano,

que patrocinó la Fundación CODERE y organizó el Instituto de Empresa (IE Business School), en la Ciudad de México.

Germán Gusano, director de la Fundación CODERE, fue el encargado de entregar el accésit de la Fundación al Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) por su destacado trabajo editorial sobre el sector del juego y entretenimiento en el país, a través de su revista *Ejecutivos de Finanzas*.



La labor de CODERE como una Compañía que impulsa una **gestión responsable del Juego se ha visto reconocida a través de distintos premios en 2011**



3

ÁREAS DE ACTIVIDAD

CODERE desarrolla su negocio en cinco áreas de actividad: Terminales de Juego, Salas de Juego, Puntos de Apuestas, Hipódromos y Juego Online. La gestión de sus operaciones se ajusta a las peculiaridades de los ocho mercados locales en los que opera.

Resulta muy importante destacar la amplia y diversa regulación a la que está sometida la actividad desarrollada por CODERE, dependiendo de los países. 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. Por todo ello, la flexibilidad y adaptación al entorno son claves en CODERE, una Compañía emprendedora que tiene vocación de proyecto global: multinacional y multioperadora.

TERMINALES DE JUEGO

A finales de 2011 CODERE explotaba en todo el mundo 57.000 terminales de juego, un 6,5 % más que en 2010, ubicados en México, España, Colombia, Italia, Argentina, Panamá y Uruguay

Los terminales de juego constituyen el origen de las actividades de CODERE en el sector del juego y su principal área de negocio. Al final del ejercicio 2011, CODERE explotaba en todo el mundo 57.000 terminales de juego, un 6,5 % más que en 2010, ubicados en México, España, Colombia, Italia, Argentina, Panamá y Uruguay, mercados muy distintos entre sí y que presentan diferentes estados de madurez.

DESCRIPCIÓN

Explotación de diferentes tipos de máquinas que ofrecen premios en metálico según las apuestas que realizan los usuarios. Recibe distintos nombres, como terminales de juego, máquinas recreativas o *slot machines*.

TIPOS DE TERMINALES DE JUEGO QUE OPERA CODERE

Adaptados a las características de cada mercado en el que está presente.

Máquinas AWP (Amusement With Prize): Máquinas que pagan premios en metálico como resultado de un porcentaje de apuestas totales sobre un ciclo predeterminado de juegos. En España, CODERE opera máquinas Tipo B y en Italia, máquinas Comma 6A. **Slots Casino:** Máquinas de casino o de azar; aquellas que, a cambio de una determinada apuesta, conceden al usuario un tiempo de juego y, eventualmente, un premio que dependerá siempre del azar. CODERE opera estos terminales en Argentina, Panamá, Colombia, México y Uruguay.

Terminales Electrónicos de Bingo (TEB): Máquinas que incorporan juegos similares a los practicados mediante cartones dentro de las salas de bingo autorizadas. CODERE opera TEB principalmente en España.

Terminales VLT (Video Lottery): máquinas con premio en metálico procedente de un porcentaje del total jugado mediante un sistema de estadística aleatoria que CODERE opera en Italia.

UBICACIÓN

Los terminales de juego están situados en salas de juego, locales de hostelería, casinos e hipódromos.

ARGENTINA

CODERE centra la actividad de terminales de juego de Argentina en la provincia de Buenos Aires, siendo uno de los líderes del sector en este país, en el que ha seguido creciendo durante el ejercicio 2011. La Compañía explota en este país 5.279 terminales de juego, un 4,7 % más que el año anterior, en las catorce salas de juego que opera en la región.

La productividad en las salas ha continuado aumentando como consecuencia de las inversiones realizadas atendiendo a la demanda creciente. A 31 de diciembre de 2011 ya se había completado la instalación de TITO (Ticket-In, Ticket-Out) y otros sistemas *coinless* en la mayoría de las máquinas de las once salas (Lomas del Mirador, San Martín, Lanús, Morón, San Justo, San Miguel, Lomas de Zamora, Ramos Mejía, La Plata, Sol y Puerto), que representan el 90,1 % de los puestos de máquinas que opera CODERE en la provincia de Buenos Aires.



CODERE centra la actividad de terminales de juego de Argentina en la provincia de Buenos Aires, siendo uno de los líderes del sector en este país

La instalación del sistema TITO en los terminales de juego ha sido uno de los factores que han colaborado para que se produjera un incremento de la recaudación media diaria por máquina del 14,4 %.

COLOMBIA

CODERE está presente en el mercado colombiano de terminales de juego desde 1984, fecha en la que se legalizó esta actividad, y es el segundo operador de máquinas recreativas del país. A finales de 2011 gestiona 6.224 terminales en tiendas, salones, salas de juego y casinos, un 0,7 % más que el año anterior. Asimismo, CODERE Colombia incorpora una nueva tipología de juego y tecnología, a través de máquinas de video que tienen como juego principal los carteones de bingo.

ESPAÑA

El complicado entorno económico en España, así como la entrada en vigor de la legislación antitabaco, han afectado al negocio de terminales de juego. La recaudación media por terminal decreció un 14 % a lo largo de 2011. En este contexto, tras un ejercicio de racionalización, el número de terminales decreció

un 4,7 %, respecto al año anterior, alcanzando los 14.677 en 2011.

Como ya se ha comentado, a lo largo de 2011 uno de los hechos que más ha dañado el desarrollo del negocio ha sido la entrada en vigor el 2 de enero de 2011 de la ley antitabaco. Según datos de ASEJU (Asociación de Empresarios de Juegos Autorizados), solo tras el primer mes de vigencia de la ley se registraron caídas de facturación del sector del juego legal –salones, casinos y bingos– en cerca del 30 % de media en España. El sector de la hostelería también se vio afectado por esta normativa.

ITALIA

CODERE opera en Italia una importante red de interconexión de terminales de juego, CODERE Network, así como terminales AWP y VLT. En relación a las AWP, CODERE ha adquirido una participación de control en operadores locales.

Al final del ejercicio había un parque de 6.100 terminales de juego en Italia, incluyendo las VLT instaladas en las salas de juego, gracias a los cambios regulatorios de 2009 que permitieron la introducción de este



tipo de terminales, lo que supone un incremento de más del 136 % respecto a 2010.

La recaudación media del negocio de máquinas VLT se ha incrementado en casi un 50 % respecto a 2010, mientras que la de las AWP decreció casi un 13,8 % debido, principalmente, a la retirada de máquinas en las salas para instalar terminales VLT.

MÉXICO

Durante el ejercicio 2011, el número de terminales de juego instalados en México ha experimentado un crecimiento del 1,4 %, situándose en 19.571 unidades. La recaudación media diaria por máquina se redujo un 7,4 % debido, principalmente, al peor comportamiento del esperado en las salas de Caliente.

CODERE opera en México asociada a dos líderes en el mercado nacional –el Grupo Caliente y la Compañía Interamericana de Entretenimiento (CIE)– y a través de las sociedades propias Promojuegos y Mio Games. Gestiona terminales de juego que se instalan dentro de salas de juego y en hipódromos y que suponen una gran oportunidad para el desarrollo del negocio.

PANAMÁ

CODERE opera 11 casinos, 81 puntos de apuestas y un hipódromo en el que se ubican terminales de juego en el país. En total, CODERE Panamá cuenta con 3.311 terminales de juego, incluyendo los puestos de máquinas ubicados en los seis casinos comprados en agosto de 2010 y en el CrowN Casinos Hotel Radisson reabierto en 2011.

URUGUAY

CODERE opera en el mercado uruguayo cinco salas de juego bajo la marca Entertainment Maroñas: 18 de Julio, Montevideo Shopping, Las Piedras, Géant y Pando, con un total de 1.838 terminales.

Respecto a los *slots*, se ha instalado el sistema de control online en el 70 % del parque de terminales que representa el 80 % de la recaudación, además de la incorporación del sistema *coinless*. También se cuenta con un programa de fidelización Entertainment Plus en todas las salas de juego, que ofrece beneficios a sus miembros sin ninguna obligación de compra o juego.

CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE TERMINALES DE JUEGO

42.744

2006

49.581

2007

54.814

2008

49.730

2009

53.519

2010

57.000

2011

Datos de 2009 y 2010 ajustados tras diversos acuerdos y compras realizados en México, Italia y Panamá.
Los datos 2010 y 2011 son puestos de máquinas.

SALAS DE JUEGO

CODERE es un operador de referencia internacional que gestiona 190 salas de juego en los países en los que opera, que incluyen: bingos con máquinas, casinos, salas de máquinas en los hipódromos y salones de juego con marca propia

CODERE es un operador de referencia internacional que gestiona 190 salas de juego en los países en los que opera. En los últimos años, la Compañía ha realizado un importante esfuerzo inversor en este segmento del mercado del juego, con lo que se ha convertido en el operador líder en Italia, México y la provincia de Buenos Aires.

Dentro de lo que conocemos como salas de juego se encuentran: bingos con máquinas, casinos, salas de máquinas en los hipódromos y salones de juego con marca propia.

ARGENTINA

CODERE Argentina es el mayor operador de salas de bingo de la provincia de Buenos Aires, con un total de 14 salas en funcionamiento. A finales de 2011 se completa la instalación de TITO y otros sistemas *coinless* en la mayoría de las máquinas de once salas (Lomas del Mirador, San Martín, Lanús, Morón, San Justo, San Miguel, Lomas de Zamora, Ramos Mejía, La Plata, Sol y Puerto) que representan el 90,1 % de los puestos de máquinas en la Provincia de Buenos Aires, un incremento desde el 85 % de 2010.

A lo largo del año, CODERE Argentina ha realizado una serie de reformas en las salas Lomas de Zamora, Ramos Mejía, San Martín, San Miguel y San Justo, para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes. Asimismo, en el mes de julio se ha implementado la operativa del Módulo de Caja en las salas y en septiembre se ha presentado en la sala Lomas del Mirador el **Diplomado en Gestión Gastronómica** avalado y

desarrollado por el claustro académico de la prestigiosa Universidad de Belgrano.

COLOMBIA

CODERE gestiona alrededor de 50 salas de juego, especialmente ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali, con cerca de 6.300 terminales de juego y es la primera operadora de bingo en Colombia.

En 2011, y con el objetivo de implementar la estrategia de marketing digital en el país, CODERE Colombia lanza la página web de Crown Casinos, un atractivo site con el que quiere impulsar el tráfico y la ocupación en las salas, así como fortalecer la relación con los clientes, reforzando la imagen de marca de la Compañía.

Asimismo, los clientes pueden divertirse con juegos virtuales y hasta aprender los distintos juegos a través de videos tutoriales de mesas, máquinas y bingo. De esta manera, el sitio busca trasladar la experiencia de Crown Casinos a la web, impulsando el concepto Games for Fun.

Uno de los momentos más representativos para CODERE Colombia fue la inauguración de la obra de construcción del nuevo **Crown Casinos Zona T** (Bogotá), sala Crown de Colombia, que se proyecta como el mejor centro de entretenimiento en esta categoría en el país.

A final de año se lanzan **Crown Casinos Unicentro**, que migra desde la marca Mundo Fortuna, y **Crown Casinos San Rafael**, sala de la marca Premium Crown Casinos. Este moderno casino está ubicado en

el Centro Comercial Paseo San Rafael y cuenta con más de 130 máquinas, 12 mesas de juego en vivo, una exclusiva zona de juego VIP y espectáculos permanentes de alto nivel. CrowN San Rafael fue diseñado, especialmente, por el famoso arquitecto de reconocimiento internacional Giancarlo Mazzanti.

ESPAÑA

CODERE opera en España una única sala de juego, la Sala CANOE.

Aunque desde su apertura en 1978 el bingo sigue siendo una de las actividades de ocio de mayor afluencia en CANOE, cada vez aumenta más la demanda de juego multiproducto que se completa con apuestas deportivas, Texas Hold'em Poker, blackjack y ruletas en formato electrónico y máquinas de video bingo (B3), que han conseguido atraer a nuevo público, y especialmente a jóvenes.

Durante 2011, la Sala CANOE cuenta con una imagen más actual y lanza su nuevo logo *CANOE, más de lo que te imaginas*, impulsando la amplia oferta de juego y gastronomía de la sala. A lo largo del año, se han llevado a cabo diferentes acciones de promoción y marketing orientadas tanto a la restauración como al juego. En el mes de mayo, se lanza el sorteo Gran Premio CANOE, que sortea un coche 0 km, y en el mes de septiembre se presenta el Poker Room en un evento que contó con la presencia de la actriz Carolina Cerezuela, el extenista Carlos Moyá y reconocidos jugadores internacionales de póquer.

El nuevo Poker Room aporta actualidad a esta emblemática sala, ya que la afición a este juego se ha extendido considerablemente a lo largo de estos últimos años.

A lo largo del año, la Compañía ha desarrollado una continua actividad de eventos en la sala.

La Compañía, siempre a la vanguardia del mundo del juego, trabaja para poder ofrecer próximamente a sus clientes el bingo electrónico en la Sala CANOE.

ITALIA

CODERE es el primer operador de salas de juego de Italia, con 14 salas y 6.100 terminales, incluyendo las VLT. Tres de estas salas están entre las cinco mayores del país y una de ellas, el Bingo Re, es líder indiscutible del mercado italiano, siendo la primera sala en rentabilidad del país y una de las más importantes de Europa continental.

A lo largo del año, la Compañía ha impulsado la actividad en las salas de juego a través de diferentes acciones y eventos. El 10 de febrero de 2011, CODERE inaugura una sala de máquinas VLT en el Bingo Re de



Roma. Al evento acudió la actriz y ex Miss Italia Cristina Chiabotto como madrina del evento.

A finales de 2011 había 962 terminales de VLT (videolottery) instaladas en 14 salas de juego de CODERE Italia.

A nivel de sala, se apuesta por una amplia oferta de juego, incluyendo VLT y bingos, además de ofrecer servicios de restauración y entretenimiento que lo distinguen de la competencia. Asimismo, la Compañía lleva a cabo en 2011 una importante estrategia de cross-selling, aprovechando su importante presencia en salas de juego y juego online, y desarrolla algunas acciones de marketing y promoción de gran éxito.

En el mes de octubre de 2011, la compañía pone en marcha la campaña «Non giocare dove capita» («No juegues en cualquier lugar»), que impulsa la actividad de ocio y diversión de las salas en clave de humor. El éxito de esta campaña de fidelización permite el registro de más de 10.000 nuevos clientes. En el mes de octubre, se lanza el concurso Mitolottery en las principales salas de CODERE Italia: Royal, Palace, Re, Cola di Rienzo, Ariston y Garbini, y su adaptación online.

MÉXICO

CODERE es el mayor operador de salas de juego de México. A finales de 2011 la Compañía gestionaba 94 salas ubicadas en los mejores emplazamientos urbanos, lo que facilita una gran afluencia de visitantes y genera también una elevada productividad.

A lo largo del año, se llevan a cabo remodelaciones y mejoras que han permitido incrementar el número de terminales de juego instalados y el acondicionamiento de las salas.

A nivel salas, se han puesto en marcha numerosas actividades y promociones para clientes en 2011, como Tus Velitas, Premia tu Unión, Folios 3x1, Cliente Cumplido, Fiel Contigo, Primera Visita o Gala VIP, entre otras.

Destacan algunas acciones como el lanzamiento del **Club Jugador Consentido**, que se pone en marcha en el mes de mayo en las salas Caliente y premia la fidelidad de los clientes impulsando su experiencia de juego. Gracias a la tarjeta del Club se pueden acumular puntos («emociones») y el cliente puede beneficiarse de todas las promociones y sorteos. Además, se realizaron campañas especialmente dirigidas a los clientes VIP, como el **Westin Fashion Los Cabos**.

En el mes de diciembre de 2011 se lanza la **Cocina de Autor** en la salas Mundo E y se presenta el Menú Gourmet desarrollado por Josefina Santacruz, uno de los *top chef* de México, quien, además, desarrolló una *master class* con el equipo de cocina de la sala. El evento de presentación fue una ocasión muy especial en la que CODERE dio a conocer su **Sello de Calidad**, un importante certificado que diferencia a la Compañía de la competencia y dota a las salas de prestigio internacional.

En 2011 CODERE también entregó los importantes Premios Jerry Cash, entre mayo y diciembre en 25 salas de Casino Bingo 777, Bingo 777 y Caliente.

PANAMÁ

Tras la compra en agosto de 2010 de seis casinos que operaban bajo la marca Fiesta, CODERE se consolida como líder en el mercado de juegos de azar y entretenimiento en Panamá. Esto, unido a la reapertura del Crown Casino Hotel Radisson en Ciudad Colón, le permitió a la Compañía aumentar la oferta a sus clientes durante el tercer trimestre del año. A finales de 2011, CODERE opera 12 salas de juego y cuenta con 3.311 terminales.

La excelente ubicación de los casinos adquiridos (dos en Ciudad de Panamá, uno en David, Colón, Chitré y Farallón) permite llegar a un mayor número de jugadores, lo que unido a las diferentes acciones de fidelización de clientes que se han ido desarrollando desde

2010, deja a CODERE en una buena situación para afrontar los ejercicios venideros.

En 2011 se ponen en marcha numerosas campañas de promoción y marketing en las salas de juego. Una de las acciones más destacadas del año es el **Lanzamiento del King Kong Cash**, el 14 de marzo. Fiesta y Crown Casinos, operados por el Grupo CODERE en Panamá, interconectaron en línea 84 terminales, repartidos en 10 casinos a nivel nacional, incrementando tanto la experiencia de juego de los clientes como los premios.

A lo largo del año se lanzaron otras promociones como **Billetón**, con importantes premios para jugadores del turf, mesas, clientes de bar y socios de los clubes de Crown Casinos y Fiesta Casino, alcanzando la cifra de 800.000 dólares en premios durante toda la promoción.

Además, en abril de 2011 se implementa el sistema MultiSite, con la campaña *Simplifícate con Crown*, que permite acumular puntos en cualquiera de las salas de Crown Casinos a través de la **tarjeta única del Crown Club**. También se desarrolló la promoción comercial **MultiMoney**, dirigida a los socios de los clubes de Crown Casinos y Fiesta Casinos, que permite a los clientes multiplicar por cinco sus premios, en función de los puntos acumulados.





190 SALAS DE JUEGO

14 en Argentina,
50 en Colombia,
1 en España, **14**
en Italia, **94** en
México, **12** en
Panamá y **5** en
Uruguay

URUGUAY

CODERE cuenta en Uruguay con 5 salas de juego y alrededor de 1.840 puestos de juego.

En el 2009, Carrasco Nobile ganó la licitación del Hotel Casino Carrasco e inició el proceso de reconstrucción y restauración del emblemático edificio para convertirlo en un hotel de lujo y un casino de vanguardia.

Se prevé que en la segunda mitad del 2012 el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa abrirá sus puertas, tras cumplir con las obras establecidas en el pliego, y Uruguay contará con un hotel de lujo que operará la cadena Sofitel y un casino que será ícono del entretenimiento y el juego en la región.

CODERE, en su condición de accionista mayoritario de Carrasco Nobile, ha liderado este desafiante proceso junto a la Intendencia de Montevideo y ha establecido un vínculo fuerte con la comunidad en general y con las organizaciones de la zona de influencia del Hotel Casino Carrasco. En ese marco, se pusieron en marcha acciones de RSC como Carrasco Mío y el programa Alcanzar, y en diciembre participó activamente en la celebración del Bicentenario de Uruguay, un evento organizado por la Embajada de España en el país.

PUNTOS DE APUESTAS

CODERE tiene un importante *know-how* como operador de apuestas deportivas y acumula una gran experiencia internacional en Brasil, España, México, Panamá y Uruguay, alcanzando un total de 798 puntos de apuestas. Gracias al impulso del nuevo terminal de apuestas lanzado en 2011 en España, el mercado español se consolida como uno de los motores del grupo con 600 puntos de apuestas y un intenso plan de crecimiento para los próximos meses

**CODERE opera apuestas en cinco países: Brasil, España, México, Panamá y Uruguay, que suman un total de 798 puntos de apuestas. España ha sido el último país en incorporar esta actividad a su carta-
ra en 2008, y en este tiempo, ha experimentado un rápido crecimiento del negocio, alcanzando los 600 puntos de apuestas y posicionándose como uno de los motores del Grupo en este negocio.**

DESCRIPCIÓN

En los puntos de apuestas que opera CODERE se permite que los jugadores apuesten a carreras de galgos, caballos y otros eventos deportivos, sin estar físicamente presentes en los mismos.

TIPOS DE APUESTAS

Hay apuestas de muy diversos tipos. Aquí exponemos algunas de las que opera CODERE.

En función del momento:

- Apuestas previas: Se cierran unos minutos antes o en el momento en que da comienzo el evento o partido.
- Apuestas en directo: Permanecen abiertas una vez que el acontecimiento ya ha comenzado.

En función del número de pronósticos y modalidades de apuestas:

- Apuestas simples: Apuestas a un único pronóstico.
- Acumuladas: Apuestas a dos o más pronósticos. El apostante debe acertarlos todos. Puede ser doble, triple o multi.
- Múltiples: Una apuesta a tres o más pronósticos y en

varios eventos. Para que sea ganadora no es necesario acertar todos los pronósticos.

UBICACIÓN

Las apuestas son una modalidad de juego que permite múltiples opciones de establecimiento, bien en locales específicos o asociada a otras modalidades de juego, como salas de juego, locales deportivos, hipódromos, bares, hostelería, etc.

ESPAÑA

El Grupo CODERE, bajo la marca VICTORIA, realizó la primera apuesta deportiva en Madrid el 16 de abril de 2008 y, desde entonces, el mercado en España no ha dejado de crecer. La Compañía mantiene este liderazgo, siendo la única empresa, hasta el momento, presente en las cuatro comunidades autónomas que poseen reglamentación: Madrid, País Vasco, Navarra, Aragón y, próximamente, la Comunidad Valenciana.

En 2011, VICTORIA ha experimentado un crecimiento del 30 % en cuanto al número de puntos de apuestas respecto a 2010, pasando de 461 a 600 locales en España (65 en Madrid, 391 en el País Vasco, 142 en Navarra y 2 en Aragón), una cifra que pone de manifiesto el despegue de este negocio debido, principalmente, a las nuevas regulaciones que liberalizan el mercado en las regiones y a la afición deportiva existente en el país.

Para los próximos años, la Compañía plantea un ambicioso plan de expansión que tiene, entre otros objetivos, los de seguir aumentando su número de terci-

nales de apuestas y locales en las regiones en las que está presente y seguir desarrollando una política de marca no excluyente con los socios.

En este sentido, CODERE continuará extendiéndose en Madrid e impulsará los locales propios y de terceros en Navarra, País Vasco y Aragón. Asimismo, la Compañía tiene el objetivo de expandirse en otras regiones como Murcia, donde tendrá presencia a través de sus socios en salones, bingos y casinos; Galicia, donde estará presente en el sector hosteler, y Valencia, donde estima alcanzar los 100 locales e instalar cerca de 700 terminales en su canal de hostelería en 2012.

En junio de 2011, CODERE estuvo presente junto a las principales firmas del mundo del juego en la muestra de novedades en productos para salones organizada por la Asociación de Empresarios de Salones Recreativos de la Comunidad Valenciana (Anesar), donde presentó su nuevo terminal de apuestas deportivas, que será instalado en locales propios, salas de juego y en el canal de hostelería.

Un nuevo terminal que convierte la apuesta deportiva en una experiencia única

Las nuevas máquinas cuentan con un atractivo diseño de doble pantalla táctil TFT de 22 pulgadas y sonido que permite a los usuarios disfrutar en directo de eventos deportivos como carreras de caballos y galgos, que figuren en el menú en su pantalla superior, impulsando las apuestas deportivas con una experiencia de ocio y juego única e inigualable.

Asimismo, el nuevo terminal dispone de un potente software que permite gestionar infinidad de apuestas, cuenta con un amplio archivo de estadísticas deportivas y un equipamiento pensado para facilitar la

CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE APUESTAS

Datos de 2009 y 2010 ajustados tras diversos acuerdos y compras realizados en México, Italia y Panamá.

50

2006

55

2007

106

2008

285

2009

690

2010

798

2011



actividad del operador. Destaca su impresora de acceso independiente con capacidad de hasta 1.500 apuestas por rollo y una CPU con alto rendimiento de imagen y facilidad de manejo al contar con más elementos efectivos con llave, tales como *hoppers*, billetero o cajón.

Además, pensando en la comodidad del usuario, la Compañía también ofrece la Tarjeta VICTORIA, con la que se puede apostar de manera sencilla, acumular premios y cobrarlos mediante transferencias o cajeros automáticos.

Junto a estas novedades, a lo largo de 2011 el Grupo ha desarrollado numerosas acciones de marketing y promocionales con motivo de la apertura de nuevos locales, especialmente en el País Vasco, Zaragoza y Madrid. En Madrid, cabe destacar la intensidad con la que se han vivido en la Sala CANOE las principales citas futbolísticas del año, como los cinco «clásicos» Real Madrid-F.C. Barcelona, los derbis madrileños Real Madrid-Atlético de Madrid o la Copa América, entre otros.

A finales de año, el Grupo ha desarrollado la nueva imagen de marca del negocio de apuestas bajo el nombre CODERE Apuestas, que comenzará a implantarse en los locales a partir de 2012. Esta nueva imagen servirá de vínculo de unión entre los diferentes productos de la Compañía en los países en los que opera y prepara a CODERE para la llegada al mundo de Internet.

CODERE crea espacios diferenciados y atractivos que ofrecen una mayor visibilidad al local, tratando de crear una imagen homogénea en todos los salones, acotando el espacio de apuestas y dándole una mayor visibilidad desde el exterior. Gracias a ello se impulsa la imagen de marca y se acerca al consumidor una marca reconocible y de confianza de que «juega en la mejor Compañía».

El *know-how* de la Compañía y su experiencia internacional, unidos al intenso plan de crecimiento para los próximos meses y al impulso de su nuevo terminal, consolida el mercado español como uno de los motores del negocio de apuestas del Grupo CODERE.

BRASIL

CODERE opera apuestas deportivas en Brasil desde 2006 junto a los principales clubes hípicos del país –el Jockey Club de Rio Grande do Sul (Porto Alegre), el Jockey Club Brasileiro (Río de Janeiro) y en 2011 firma un acuerdo con el Jockey Club do Paraná (Curitiba)– mediante la distribución de apuestas en carreras de caballos.

Al final del ejercicio 2011, CODERE gestionaba en Brasil siete locales de apuestas que funcionan bajo la marca registrada Turff Bet & Sports Bar. CODERE espera ampliar su presencia en el país en la medida en que se vayan autorizando modalidades de juego que permitan añadir valor al negocio.





798 PUNTOS DE APUESTAS

7 en Brasil, **600** en España, **83** en México, **81** en Panamá y **27** en Uruguay

Estos locales ofrecen a los clientes apuestas sobre carreras de caballos nacionales e internacionales. Estas últimas se denominan *simulcasting* internacional y su llegada al mercado brasileño ha contribuido a la recuperación del turf en el país. El objetivo de CODERE es promocionar la actividad hípica para que el mercado vaya madurando y creciendo, atrayendo más público y celebrando espectáculos turfísticos de mayor nivel. Este primer paso debería ser el inicio de una reforma más estructural que permita otras fuentes de recursos para el sector, como sucede, por ejemplo, en Panamá, México y Uruguay.

MÉXICO

CODERE gestiona en México 83 puntos de apuestas que operan sobre acontecimientos deportivos de todo tipo. La mayor parte de estos puntos de apuestas están ligados a salas de juego, lo que permite ofrecer a los usuarios una amplia variedad de opciones de entretenimiento en juegos de azar.

PANAMÁ

En Panamá, CODERE es la empresa líder en apuestas deportivas. En total cuenta con 81 puntos de apuestas que operan bajo la marca Turff Bet & Sports Bar.

Están ubicadas en el Hipódromo Presidente Remón, en el nuevo Casino CrowN Radisson Colón 2000, en el CrowN Casinos Hotel Sheraton, en el CrowN Casino Hotel Plaza Mirage, en el Fiesta Casino Hotel El Panamá y en casas de apuestas. En ellos se puede apostar a las carreras de caballos locales e internacionales, a carreras de galgos y a otros deportes.

URUGUAY

A finales de 2011 CODERE gestionaba en Uruguay 27 puntos de apuestas que ofrecen *simulcasting*. En Montevideo, las casas de apuestas están ubicadas en las salas 18 de Julio y Montevideo Shopping Center y en el Hipódromo Nacional de Maroñas (los días de reunión hípica).

HIPÓDROMOS

CODERE gestiona tres hipódromos: el Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá) y el Hipódromo Nacional de Maroñas (Uruguay). La Compañía CODERE, gracias a su experiencia en el sector y a los excelentes procedimientos de gestión, está aportando fórmulas de éxito para la revitalización de esta actividad, que a finales de los años noventa se encontraba en recesión en Latinoamérica.

CODERE gestiona tres hipódromos en México, Panamá y Uruguay. Esta actividad, que a finales de los años noventa se encontraba en recesión en Latinoamérica, está recuperando su dinamismo y ofrece amplias posibilidades de desarrollo. CODERE, gracias a su *know-how* en el sector y a los excelentes procedimientos de gestión, está aportando fórmulas de éxito para su revitalización.

El Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá) y el Hipódromo Nacional de Maroñas (Uruguay) forman parte de la Federación Internacional de Autoridades Hípicas (IFHA), un prestigioso organismo internacional encargado de promover la buena regulación y las mejores prácticas en asuntos hípicos mundiales.

DESCRIPCIÓN

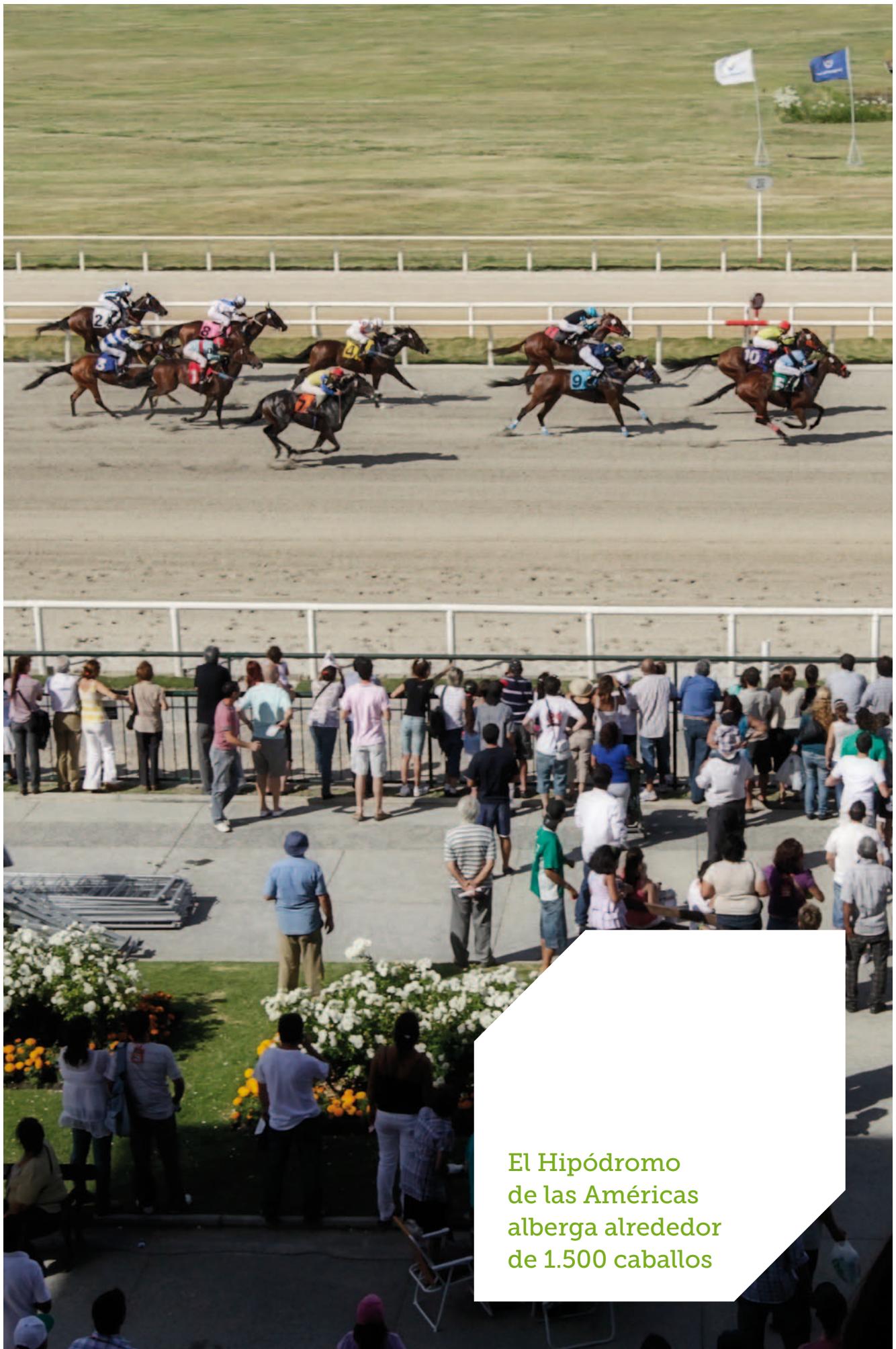
El negocio hípico ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En la actualidad, junto a las carreras de caballos y las apuestas, se opera también bajo el modelo de racino (conjunción de carreras de caballos y casinos). Esta nueva modalidad permite la instalación de terminales de juego en los recintos hípicos o en salas asociadas al hipódromo, con el objetivo de contribuir a financiar esta actividad.

MÉXICO

Desde noviembre de 2007, tras la adquisición del 49 % del capital de ICELA (*joint venture* con CIE), CODERE participa en la operación del Hipódromo de las Américas, ubicado en Ciudad de México.

El **Hipódromo de las Américas** es un ícono representativo de la vida social y de entretenimiento de la ciudad y se ha consolidado como el principal escenario de carreras de caballos del país. Sus instalaciones combinan modernidad, confort y seguridad para sus visitantes. Cuenta con caballerizas capaces de alojar a más de 1.500 caballos, restaurantes, Jockey Club, sala de juegos Royal Yak y sala de apuestas Sports Book, entre otros servicios.





El Hipódromo
de las Américas
alberga alrededor
de 1.500 caballos

El Hipódromo está diseñado para recibir alrededor de 10.000 visitantes en sus dos gradas. Asimismo, la pista permite albergar un máximo de 14 caballos por carrera y en el óvalo central (*infield*), de 61.000 m² –la extensión de hierba artificial más grande de Latinoamérica–, se pueden llevar a cabo todo tipo de eventos.

Durante el ejercicio 2011 se han disputado en el Hipódromo de las Américas más de 1.500 carreras.

PANAMÁ

En Panamá, la hípica es una pasión y CODERE opera el **Hipódromo Presidente Remón**, el único hipódromo activo en Centroamérica, a través de la Sociedad Hípica de Panamá. Desde 2005 CODERE cuenta con la concesión del hipódromo, cuya licencia incluye la operación y administración por veinte años, prorrogables por un periodo similar.

CODERE Panamá forma parte de la Federación Internacional de Autoridades de Carreras de Caballos (IFHA), de las organizaciones regionales más relevantes del sector y de la Asociación Latinoamericana de Jockey Clubes e Hipódromos. En 2009, el hipódromo también ingresó en la OSAS (Organización Sudamericana de Fomento del Pura Sangre de Carreras).

El Hipódromo Presidente Remón tiene capacidad para acoger a más de 20.000 personas, entre público sentado y de pie, alberga alrededor de 1.000 caballos y cuenta con cerca de 300 empleados. Asimismo, destaca la actividad de sus dos pistas, en las que se disputan aproximadamente 148 reuniones anuales (con una media de ocho carreras por reunión).

Junto al hipódromo, desarrollan su actividad alrededor de 60 agencias hípicas en las cuales, por medio del *simulcasting*, el público puede acompañar y apostar en vivo carreras realizadas tanto en su país como en el extranjero, en un ambiente agradable y con un servicio de calidad. En Panamá estas agencias funcionan comercialmente bajo la marca Turff Bet & Sports Bar.

A lo largo de 2011, se han desarrollado diferentes eventos de gran relevancia en el hipódromo. Por un lado, se graduaron 16 aprendices de la Academia Técnica de Formación de Jinete Laffit Pincay Jr. Esta escuela, inaugurada el 17 de marzo de 2009, tiene el objetivo de descubrir grandes jinetes. Durante los 24 meses que dura la formación, los alumnos son instruidos en materia hípica a la vez que reciben formación académica para asegurar su completa educación.





Por otro lado, en diciembre de 2011 y después de doce años, CODERE Panamá acogió en el Hipódromo Presidente Remón la máxima competencia hípica de Latinoamérica y el Caribe, el **XLIV Clásico Internacional del Caribe**, un evento de gran relevancia internacional que impulsa la industria hípica caribeña. Entre los días 10 y 11 de diciembre se disputaron en el recinto las carreras Copa Dama del Caribe, Copa Velocidad del Caribe, Copa Confraternidad del Caribe y Copa Invitaciones de Importados, además de celebrar el Clásico Internacional del Caribe, que este año fue ganado por el ejemplar Heisenberg, representante de Venezuela con el jinete Emisael Jaramillo.

URUGUAY

El **Hipódromo Nacional de Maroñas** es uno de los escenarios «turfísticos» más importantes de la región. En el año 2003, Hípica Rioplatense Uruguay (HRU), empresa surgida de un acuerdo estratégico de trabajo entre la Sociedad Latinoamericana de Inversiones y CODERE, ganó la licitación para su gestión. Siguiendo el modelo de racino (conjunción de carreras de caballos y casinos), la actividad de HRU en Uruguay se concentra actualmente en la capital del país, donde, además de operar el hipódromo, desarrolla un sistema de apuestas hípicas y cinco salas de entretenimiento con un total de 1.838 terminales de juego.



En 2011 se han disputado en Maroñas 102 reuniones hípicas, celebrándose 1.061 carreras, con un promedio de 11 caballos por carrera. Asimismo, durante este ejercicio se amplió su red de distribución de apuesta y señal en el interior del país y se ha avanzado en la mejora de las infraestructuras y la capacidad del Hipódromo para ofrecer el mejor servicio al espectador.

Entre los eventos desarrollados en el hipódromo en 2011 destaca la segunda maratón Maroñas Running, de 10 kilómetros, que el 9 de abril reunió a más de 2.000 aficionados en el Hipódromo Nacional de Maroñas. Esta actividad, además de incentivar el ejercicio físico, se incorpora a las actividades de acción social.

3 HIPÓDROMOS
México 1
Panamá 1
Uruguay 1

JUEGO ONLINE

CODERE Interactiva, que nació con motivo del incipiente auge del mercado regulado de los juegos online, es la responsable del lanzamiento de la actividad online de la Compañía, y tiene el objetivo de convertir a CODERE en un operador global de juego.

CODERE Interactiva, como responsable del lanzamiento de la actividad online y tras más de un año operando, continúa centrada en su misión de hacer evolucionar a CODERE de su condición de operador de juego privado tradicional a **operador global de juego**:

- **Operador Multinacional**: liderar los mercados regulados hispano parlantes.
- **Operador Multicanal**: gestor de canales múltiples para abarcar los diferentes perfiles de jugadores.
- **Operador Multiofera**: juego tradicional, apuestas, juegos sociales, *skill games*, concursos y loterías.
- **Operador Innovador**: nueva comunidad de juego, opinión y creación de nuevos contenidos.

CODERE Interactiva colabora y hace un cercano seguimiento del desarrollo de la legislación en aquellos países en los que se avanza hacia la regulación del mercado del juego online, tanto en los países en los que CODERE tiene presencia física como en aquellos que se perfilan como potenciales nuevos mercados para el Grupo.

CODERE Interactiva continúa estableciendo nuevas alianzas estratégicas con fabricantes, desarrolladores y grupos mediáticos líderes en el sector del juego y entretenimiento, para la apertura de nuevos mercados tras Italia y España.

ITALIA

Italia ha sido uno de los principales países europeos en legalizar el juego online y se ha convertido en un importante mercado en desarrollo. CODERE comienza a operar en el juego online regulado en Italia con el bingo online a través de la web www.codere.it el 20 de noviembre de 2010. Esta primera y exitosa experiencia de juego online de la Compañía en Europa abre el camino

para su desarrollo en otros países en los que opera, una vez se vaya liberalizando el mercado y obteniéndose las licencias pertinentes.

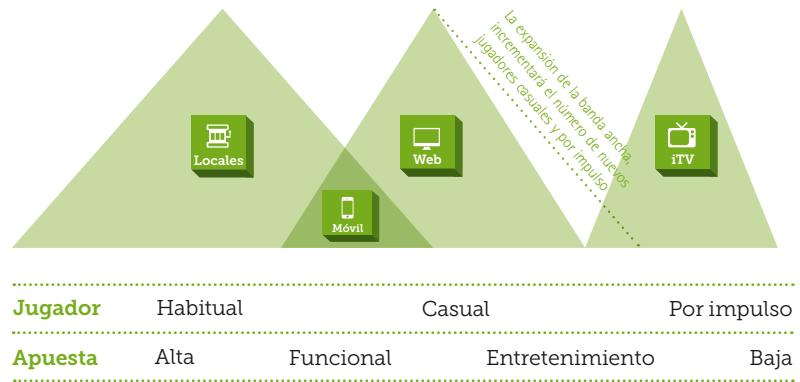
Durante el año 2011, las actividades de CODERE en el mercado online italiano se centraron en la creación de una estructura técnica y organizativa para gestionar la nueva licencia, así como el lanzamiento de nuevos productos para Internet.

En 2011 comienza la formación de una unidad de negocios local, que a final del año gestionaba las operaciones directamente y que cuenta con la asesoría y el apoyo del Departamento de Desarrollo de Negocio para la realización de innovaciones técnicas de corte estratégico. En este tiempo, se han desarrollado las siguientes actividades:

- a. Diseño e implementación de los procesos de operación.
- b. Desarrollo de una primera plataforma de comunicación a través de los medios online y offline.
- c. Obtención de la licencia que habilita la operación online.
- d. Preparación del lanzamiento de los juegos de casino.

Convergencia

Canal



Después de haber completado exitosamente el proceso de autorización administrativa y de haber cumplido con las certificaciones técnicas necesarias, CODERE obtuvo el 7 de julio una licencia online, que le permite ofrecer toda la gama de juegos autorizados por el AAMS, pudiendo así iniciar el desarrollo técnico de los juegos que se ofertarán conjuntamente al Bingo Online (siendo los próximos juegos de casino y póquer).

En paralelo, CODERE Italia ha decidido presentarse en el mercado con una estrategia común para los mundos online y offline, que le permita sacar provecho a las sinergias entre la operación online, las salas de juego y la red de distribución de slots y VLT, ofreciendo una experiencia integral de juego y entretenimiento (Brick & Click).

Por este motivo, CODERE Italia se ha decidido por una estrategia de comunicación conjunta entre los negocios online y offline, que se presenta a través de:

- Un único plan de comunicación, destinado a promover la marca CODERE con el eslogan «Non giocare dove capita» («No juegues en cualquier lugar»).
- La gestión conjunta de actividades de atención al cliente, tanto para el mundo online como para los clientes de las salas de juego.
- Una única página web, www.codere.it, con oferta de juego online y promociones del negocio y de los eventos de entretenimiento de las salas de juego.

ESPAÑA

La industria del juego de azar en España tiene un importante peso en la economía: representa alrededor del 1 % del PIB, emplea directa e indirectamente a más de 100.000 trabajadores, aporta más de 5.000 millones de euros a las distintas administraciones públicas –por la vía de impuestos de juego y otras modalidades tributarias– y gestiona, en términos de cantidades jugadas en las diferentes modalidades autorizadas en España, más de 30.000 millones de euros al año. Este sector fuertemente regulado y con unas grandes limitaciones de promoción ha tenido que soportar, de un tiempo a esta parte, la competencia de una serie de empresas operadoras del juego online ilegal –al margen de la ley y sin tributar en España– que, escudándose en una supuesta «alegalidad» derivada de la falta de regulación expresa en materia de juego online, han generado un gran daño económico, tanto al sector del juego en España como al propio estado español a causa de la falta de tributación.

Ante la persistencia de esta competencia desleal, CODERE puso en marcha en 2011 una serie de acciones contra los operadores online ilegales dirigidas a restaurar la legalidad y garantizar un marco de competencia leal. Para ello, entre otras medidas, CODERE

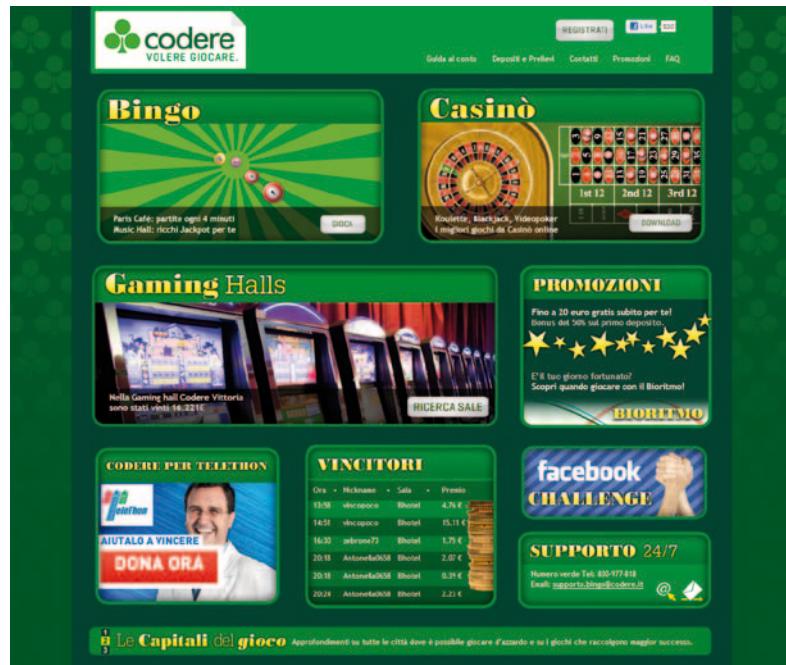
ha reclamado judicialmente el cese inmediato de la actividad de los operadores online ilegales en España y la eliminación de sus bases de datos.

Además, durante el proceso legislativo que ha dado lugar a la aprobación de la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de Regulación del Juego, CODERE, como compañía representativa del sector de juego tradicional, fue emplazada a exponer su posición ante el legislador. Para ello, el presidente del Grupo, José Antonio Martínez Sampedro, compareció el 17 de marzo de 2011 ante la Comisión de Economía y Hacienda del Congreso de los Diputados, consiguiendo que determinadas enmiendas incorporadas a la Ley recogieran algunas de sus reivindicaciones.

Durante los meses posteriores a la promulgación de la Ley 13/2011, la actividad pública de CODERE no cesa y tanto la compañía como el sector tradicional del juego han denunciado la necesidad de evitar una concesión de licencias «express» de juego online que evadiese los controles y el rigor que tradicionalmente han acompañado la actividad. Finalmente, con la llegada del nuevo Gobierno en España, el proceso de concesión se aplaza seis meses.

Por otro lado, la Compañía, que prosigue con acciones legales, consigue en el mes de diciembre de 2011 el primer cese cautelar de la actividad de una compañía que operaba de manera irregular en España.

A final de año, CODERE sigue apostando por una adecuada, transparente y competitiva regulación del sector, y se prepara para la llegada del juego online una vez se entreguen las licencias de juego autonómicas y nacionales previstas durante el 2012.







GOBIERNO CORPORATIVO

CODERE cumple con las Normas de Buen Gobierno Corporativo, destinadas a proteger los intereses de la Compañía y de sus accionistas y a monitorizar la creación de valor y el uso eficiente de sus recursos.

ACCIONARIADO DE CODERE

A través de la salida a bolsa de CODERE, en octubre de 2007, la Compañía amplió su accionariado, logrando acceder a una mayor financiación. A 31 de diciembre de 2011, el 68,5 % del capital social se encuentra en manos de la familia Martínez Sampedro (tanto a través de su participación directa en el accionariado como de forma indirecta a través de la sociedad Masampe Holding B. V.)

A través de la salida a bolsa de CODERE, en octubre de 2007, la Compañía amplió su accionariado, logrando acceder a una mayor financiación. A 31 de diciembre de 2011, el 68,5 % del capital social se encuentra en manos de la familia Martínez Sampedro, tanto a través de su participación directa en el accionariado como de forma indirecta a través de la sociedad Masampe Holding B. V. Otros consejeros y directivos poseen un 1,3 % del capital social, y existe un *free float* del 30,2 %.

Masampe Holding B. V. es la sociedad a través de la cual la familia Martínez Sampedro participa indirectamente en el capital social de CODERE. El presidente de CODERE, D. José Antonio Martínez Sampedro, controla de forma directa e indirecta el 63,8 % del Grupo.

El 9 de junio de 2011 CODERE celebró su cuarta Junta General de Accionistas tras la salida a bolsa de la Compañía. Contó con una amplia presencia del capital social: estuvieron presentes o representadas un total de 42.398.362 acciones, el 77,037 % del capital social. El Consejo de Administración recibió el apoyo mayoritario de la Junta de Accionistas y se aprobaron las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión del ejercicio 2010.

Asimismo, la Junta General de Accionistas acordó modificar los Estatutos Sociales y el Reglamento de Junta General, a fin de adaptarlos a la Ley de Sociedades de Capital, la Ley de Economía Sostenible y diversa normativa que afectaba a la sociedad. Asimismo se sometió a votación consultiva de los accionistas el Informe sobre Política de Retribuciones de los Consejeros del ejercicio 2010, el cual obtuvo un amplio respaldo, votando a favor del mismo el 99,9 % del capital presente o representado en la sesión.



La familia Martínez Sampedro es la principal accionista, con un 68,5 % del capital

ACCIONARIADO

CODERE

A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

CONSEJEROS

17,781%

MASAMPE HOLDING BV

51,346%

DIRECCIÓN

0,720%

FREE FLOAT

30,153%

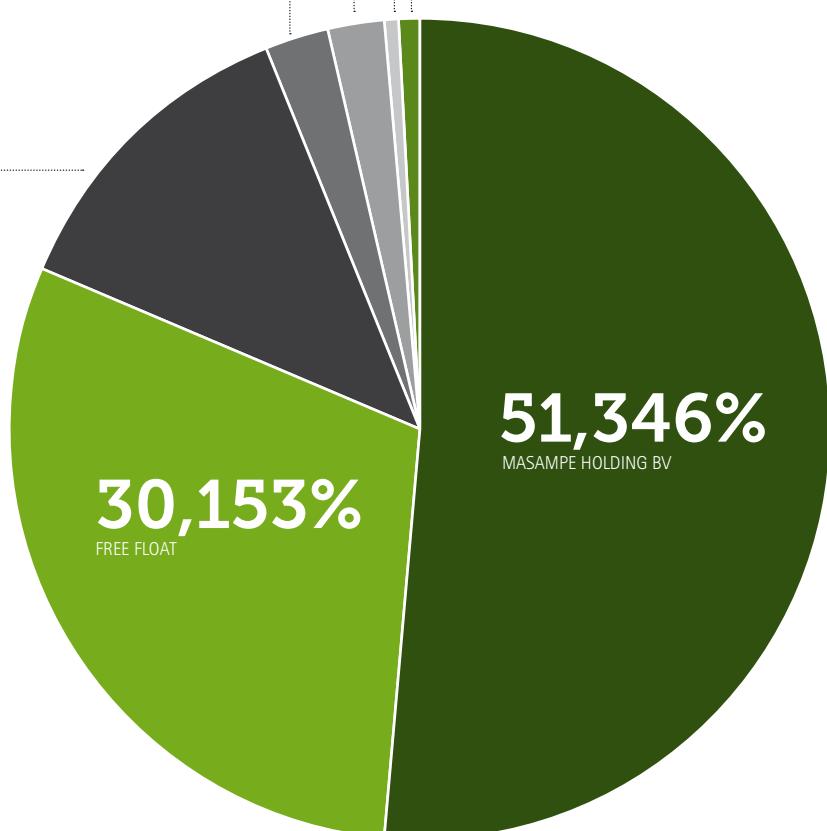
2,184%
ENCARNACIÓN
MARTÍNEZ SAMPEDRO

2,537%
LUIS JAVIER
MARTÍNEZ SAMPEDRO

0,635%
OTROS
CONSEJEROS

0,720%
DIRECCIÓN

12,425%
D. JOSÉ ANTONIO
MARTÍNEZ SAMPEDRO



ÓRGANOS DE GOBIERNO

La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, con consejeros ejecutivos y consejeros externos, son los máximos órganos de gobierno del Grupo

La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración son los máximos órganos de gobierno del Grupo. El Consejo de Administración de la Compañía está compuesto por nueve miembros: D. José Antonio Martínez Sampedro, D. Luis Javier Martínez Sampedro y Dª Encarnación Martínez Sampedro son consejeros ejecutivos; los otros seis consejeros son externos (tres independientes y tres dominicales) y han sido designados en función de su alta cualificación profesional.

Entre sus funciones, el Consejo de Administración, sin perjuicio de las competencias de gestión y de representación que se le atribuyen, asume como núcleo de su misión aprobar la estrategia de la Compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la Dirección cumpla los objetivos marcados y respete el objeto de interés de la sociedad.

El Consejo se reúne con la frecuencia que los intereses de la Compañía lo requieran o proceda de acuerdo con la Ley o los Estatutos. Durante el año 2011, el Consejo de Administración se ha reunido once veces.

De conformidad con la legislación vigente, y en particular con las recomendaciones sobre Buen Gobierno Corporativo recogidas en el Código Unificado del Buen Gobierno Corporativo aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), dentro del Consejo de Administración se constituyen tres comités con funciones específicas: Comité de Auditoría, Comité de Gobierno Corporativo y Comité de Cumplimiento.

– El Comité de Auditoría, formado por cuatro consejeros (tres independientes y uno dominical), tiene la tarea primordial de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión financiera y, entre otras, supervisar el funcionamiento del Departamento de Auditoría de la Compañía, establecer las normas de procesos y control financieros de CODERE e informar de las cuentas anuales y demás estados financieros del Grupo.

– El Comité de Gobierno Corporativo (que integra también el carácter y las funciones que el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas recomienda para el Comité de Nombramientos y Retribuciones) está formado por cuatro consejeros (dos dominicales y dos independientes). Por una parte, evalúa las competencias, los conocimientos y la experiencia de los consejeros e informa de los nombramientos y ceses de los consejeros y los altos cargos ejecutivos de la Compañía. Por otra, propone y vela por la política retributiva de la sociedad y examina el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en relación con los mercados de valores, realizando propuestas para su mejora y supervisando el cumplimiento de las reglas de Gobierno Corporativo aplicables en dicha materia.

– El Comité de Cumplimiento está compuesto por cuatro consejeros (uno independiente y tres dominicales). Entre las funciones principales de este Comité se encuentran el control del cumplimiento por parte del Grupo de la normativa nacional o extranjera en materia de juego, así como la evaluación de los sistemas de control internos de la sociedad en relación con las obligaciones en materia de juego y blanqueo de capitales.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE	CARGO	CARÁCTER DEL CARGO	FECHA DEL PRIMER NOMBRAMIENTO	FECHA DE NOMBRAMIENTO DEL MANDATO ACTUAL	FECHA DE TERMINACIÓN DEL MANDATO ACTUAL
D. José Antonio Martínez Sampedro Masampe, S.L., representada por D. Fernando Lorente Hurtado	Presidente y Consejero Delegado Magístrado en excedencia y abogado en ejercicio. Vicepresidente del Consejo de Administración	Ejecutivo Dominical	07/05/1999 07/05/2008	25/06/2009 07/05/2008	25/06/2015 07/05/2014
D. José Ignacio Cases Méndez*	Exsecretario General de la Comisión Nacional del Juego	Dominical	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015
D. Javier Martínez Sampedro	Director de CODERE América	Ejecutivo	07/05/1999	25/06/2009	25/06/2015
Dña. Encarnación Martínez Sampedro	Directora del Grupo CODERE	Ejecutivo	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015
D. Joseph Zappala	Exembajador de EE.UU. en España (1989-1992)	Independiente	20/11/2002	25/06/2009	25/06/2015
D. José Ramón Romero Rodríguez*	Socio director de Loyra Abogados. Especialistas en legislación de juego	Dominical	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015
D. Eugenio Vela Sastre	Presidente del Grupo Cosien, S.A.	Independiente	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015
D. Juan José Zornoza Pérez	Catedrático de Legislación Fiscal de la Universidad Carlos III de Madrid	Independiente	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015

*A propuesta/en representación de D. José Antonio Martínez Sampedro

MIEMBROS DE LOS COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIONES	MIEMBROS	CARGO
Comité de Auditoría	D. Eugenio Vela Sastre D. Juan José Zornoza Pérez D. Joseph Zappala D. José Ramón Romero Rodríguez	Presidente Vocal Vocal Vocal
Comité de Gobierno Corporativo	D. Juan José Zornoza Pérez D. José Ignacio Cases Méndez D. Eugenio Vela Sastre Masampe S. L. (representada por D. Fernando Lorente Hurtado)	Presidente Vocal Vocal Vocal
Comité de Cumplimiento	D. José Ignacio Cases Méndez D. José Ramón Romero Rodríguez D. Joseph Zappala Masampe S. L. (representada por D. Fernando Lorente Hurtado)	Presidente Vocal Vocal Vocal



NORMAS DE BUEN GOBIERNO

Las Normas de Buen Gobierno Corporativo son esenciales para el desarrollo y crecimiento del Grupo. CODERE centra en dos aspectos básicos sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Sistema de Control y Procedimientos y Normas de Cumplimiento

CODERE considera que el establecimiento de unas Normas de Buen Gobierno Corporativo, asumidas por el gobierno de la sociedad, es esencial para el desarrollo y crecimiento del Grupo. CODERE enfoca en dos aspectos básicos sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo:

- Sistema de Control y Procedimientos. Su objetivo es dotar al Grupo de una estructura organizativa y una cultura corporativa fijas, aplicables a todas las entidades con independencia de su área de influencia, instaurando unos mecanismos formales de actuación, no tendentes a burocratizar sino a establecer unas pautas de delegación controlada, para fortalecer una cultura de gestión eficaz logrando la coherencia estratégica del Grupo.

El **Comité de Operaciones Críticas** fue la primera herramienta desarrollada dentro del Sistema para garantizar el flujo de información desde los centros periféricos a la alta dirección que permita una toma de decisiones coordinada y coherente. El Comité está constituido por los directores ejecutivos de la corporación, que analizan y aprueban las operaciones consideradas críticas estableciendo, de esta manera, un eficaz control financiero y jurídico sobre el manejo de los activos de la Compañía. Desde su nacimiento, el Comité ha fiscalizado y verificado más de 1.400 operaciones relevantes.

La **Mesa de Contratación** ha sido la segunda herramienta implantada con el fin de aportar una estructura concreta a los procesos de compra y contrata-

ción, estableciendo un mecanismo de actuación que fomenta la transparencia, asegura la concurrencia de proveedores y redundante en una reducción de costes de adquisición para la Compañía a la par que promueve el buen gobierno corporativo. Desde su nacimiento, a mediados de 2009, la Mesa de Contratación ha gestionado más de 480 operaciones relevantes de compra a nivel corporativo, con una reducción de costes de compra superior al 16 % sobre los presupuestos establecidos. En el año 2011 se ha culminado el despliegue de las Mesas de Contratación en las diferentes áreas geográficas donde opera la Compañía y para el año 2012 está prevista la creación de una Mesa de Contratación Internacional.

- Normas de Cumplimiento. Son una pieza esencial que muestra el especial compromiso del Grupo con las buenas prácticas de negocio, en un sector tan regulado y tan sensible como el del juego. La estrategia del Grupo en este sentido es ir más allá de lo que exigen los reglamentos y las legislaciones específicas e incidir en el verdadero espíritu del juego limpio y responsable.

Durante 2011, el Consejo de Administración ha continuado con el proceso de profundización en la formulación de políticas corporativas y de institucionalización de la Compañía.

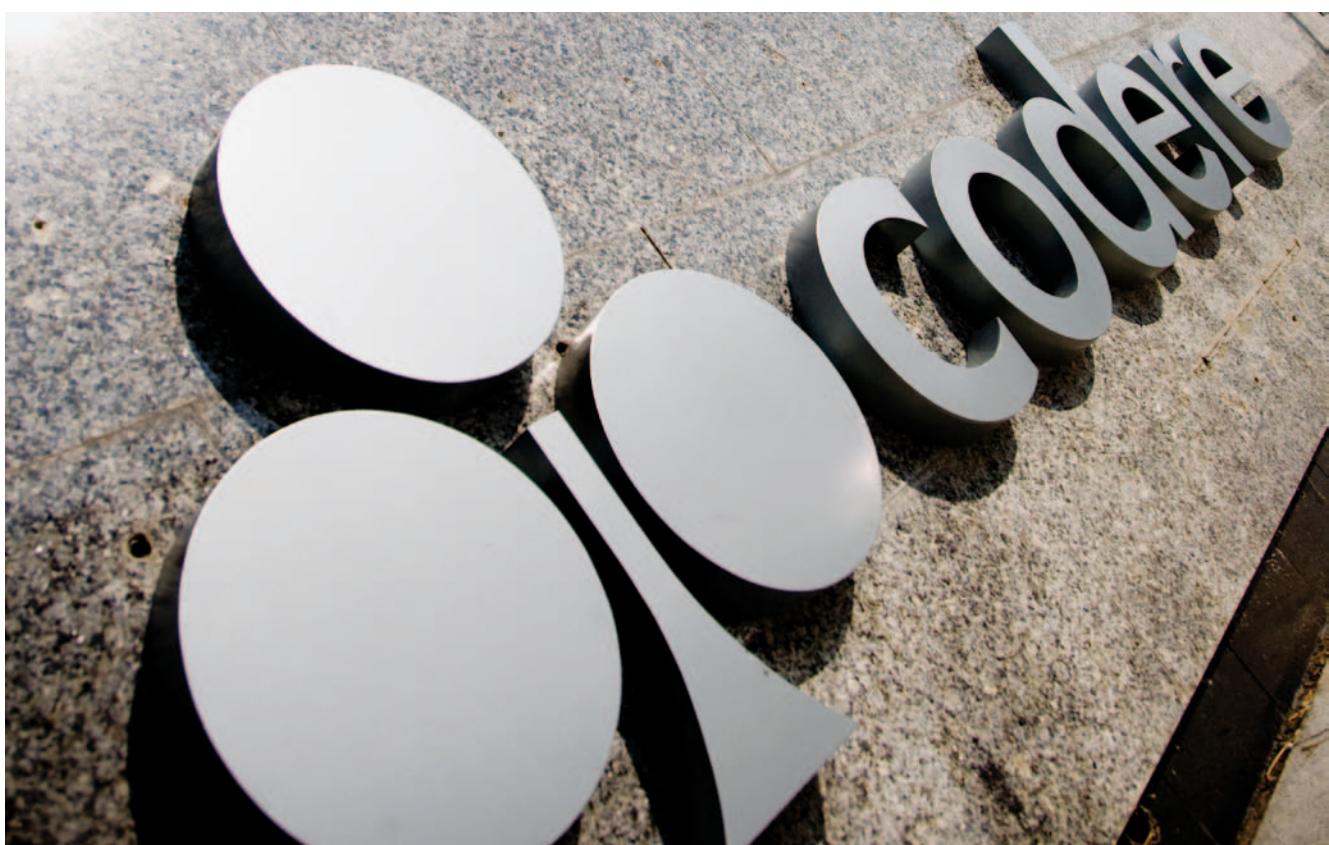
En este sentido, el Consejo de Administración, en su sesión celebrada el 27 de enero de 2011, aprobó el Código Ético y de Conducta del Grupo CODERE, el cual, junto con el Plan de Cumplimiento, está llamado a desarrollar y formalizar la visión y los valores del Grupo CODERE y pretende dar respuesta a la creciente demanda de iniciativas y prácticas de buen gobierno de las sociedades cotizadas y de responsabilidad social corporativa de las sociedades transnacionales o multinacionales, constituyendo una referencia básica para su seguimiento por el Grupo CODERE. El Código recoge el compromiso de CODERE S. A. con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación.

Asimismo, el Consejo de Administración propuso a la Junta General de Accionistas la modificación de los Estatutos Sociales, en unos casos con el fin de adaptarlos a la nueva numeración introducida por la Ley de Sociedades de Capital, en otros para beneficiarse de normas que reducían cargas administrativas y costes, y en otros más para recoger nuevas obligaciones impuestas por la normativa. A fin de cumplir con las recomendaciones de buen gobierno, así como con lo previsto por el artículo 24.3 del Reglamento de Junta General de la Sociedad, en la Junta General se votó por separado cada grupo de artículos sustancialmente independientes, acordándose la modificación de los Estatutos por el voto favorable de una amplia mayoría del capital social asistente a la Junta.

También a consecuencia de los cambios legislativos indicados, durante la Junta General celebrada el 9 de junio de 2011 se procedió a modificar el Reglamento de Junta General, acuerdo que, al igual que la modificación de estatutos, se adoptó por una amplia mayoría del capital social asistente a la Junta, y se procedió a informar a los señores accionistas de la modificación del Reglamento del Consejo de Administración, acordada por dicho órgano en su sesión de 13 de abril de 2011, que también perseguía una adaptación a las nuevas normas aprobadas.



Las Normas de Buen Gobierno Corporativo son esenciales para el desarrollo y crecimiento del Grupo







INNOVACIÓN

INNOVACIÓN

Durante el año 2011 el área de tecnologías de la información ha afianzado su catálogo de servicios globales de TI (SGTI) orientándolos cada vez más hacia su valor negocio a negocio

Dentro de este catálogo cabe destacar los servicios de Space tanto en el área de operaciones como en la de portal estratégico, especializada en información para la toma de decisiones (BI Business Intelligence).

En el área de operaciones se ha desarrollado un sistema de control de mesas de juego para casinos basado en la tecnología de Oracle Siebel que permite al Grupo CODERE gestionar esa parte del negocio compartiendo buenas prácticas entre las diferentes unidades de negocio y particularizándolo para la operativa de cada país. Por otra parte, 2011 ha significado la madurez para el universo de producto dentro del servicio Space, que permite a la Compañía analizar el rendimiento de las máquinas de slot en cualquier país donde CODERE opera y tener una visión global del rendimiento de los proveedores de estas máquinas. Esta visión nos ha permitido crear un departamento de producto dentro de la estructura de TI, para maximizar las negociaciones con los proveedores de slot a nivel global.

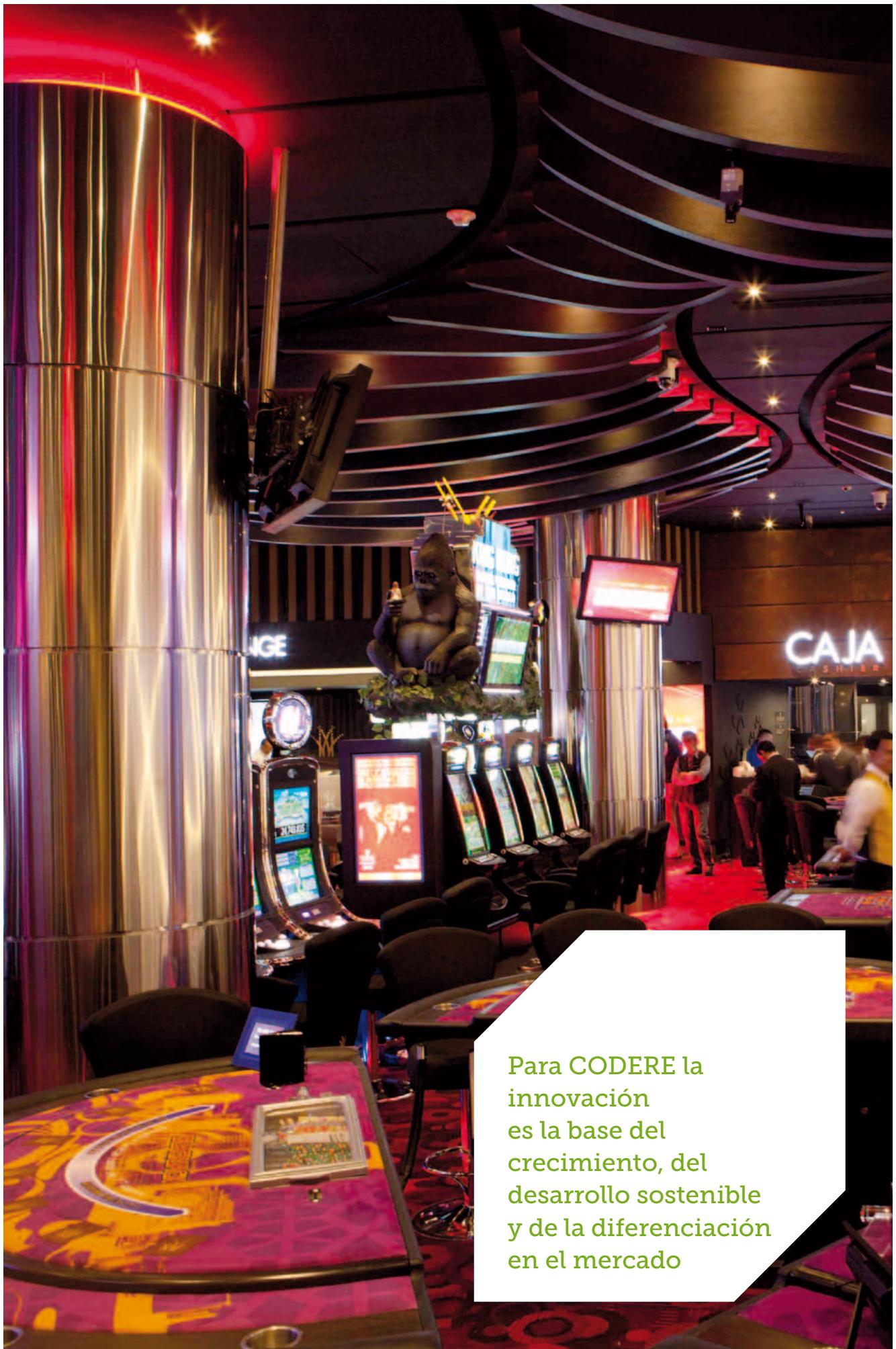
Pero Space no solo ha permitido mejorar el rendimiento de las máquinas de slot, sino que el universo de cliente también nos permite establecer estrategias de fidelización de clientes que van desde el conocimiento de sus gustos, hasta la gestión de campañas de marketing para segmentos específicos de clientes. Este universo permite extender el conocimiento del cliente a otros productos como las apuestas deportivas.

En el producto de apuestas deportivas, CODERE ha implementado una solución de diagnóstico que permite la monitorización en tiempo real de las acciones de los clientes.

Con esta solución, CODERE une la monitorización de los sistemas de apuestas con el conocimiento de los clientes, permitiendo apreciar de forma clara el impacto de los sistemas en el negocio o el de una campaña de marketing en los clientes.

Además, Space está preparado para extender esta capacidad de análisis al canal Internet, donde se podrá tener una visión 360° de nuestros clientes, ya jueguen en nuestras salas físicas o en nuestros sites de Internet.

En 2011 se ha implementado un nuevo servicio global denominado Business Video que permite la gestión de todas las pantallas de una sala para mostrar información de eventos, promociones, etc. La gestión del contenido de cada sala se lleva a cabo desde un sistema central y está particularizada para cada una de ellas. En la imagen se puede ver la Sala San Rafael, en Colombia, una de las primeras en implementar este servicio global.



Para CODERE la innovación es la base del crecimiento, del desarrollo sostenible y de la diferenciación en el mercado





6

RESPONSABILIDAD
EN JUEGO

RESPONSABILIDAD EN JUEGO

La apuesta responsable de CODERE se apoya en el estricto cumplimiento del marco regulatorio donde ejerce su actividad y en el desarrollo de las comunidades en las que opera

La apuesta responsable de CODERE se apoya en el estricto cumplimiento del marco regulatorio donde ejerce su actividad y en el desarrollo de las comunidades en las que opera. Asimismo, la Compañía integra el compromiso de Responsabilidad Social Corporativa en la estrategia empresarial del Grupo y el desarrollo de sus negocios.

La actividad de CODERE tiene en cuenta su relación con diversos grupos de interés –reguladores, clientes, socios y empleados– que le permiten crecer y ser valorada correctamente en el entorno en el que trabaja y con los que desarrolla su política de Responsabilidad Social Corporativa.

La Compañía desarrolla estrategias que van más allá de lo que exige la gestión competente de los negocios y que le proporcionan intangibles de reputación que le permiten obtener una ventaja competitiva claramente diferenciadora. Además, y dado que la actividad de CODERE puede tener impacto social, exige a sus gestores, empleados y socios cooperación con los reguladores y usuarios para dar respuesta profesional a sus inquietudes.

El 27 de enero de 2011 se aprueba el Código Ético y de Conducta del Grupo CODERE, que recoge el compromiso de la Compañía con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación.



CODERE
es una oportunidad de
negocio, pero también
una oportunidad de
desarrollo para los
países donde está
presente

CODERE Y SU GENTE: APUESTA POR LAS PERSONAS

CODERE impulsa la máxima excelencia en el desarrollo del capital humano. La Compañía aspira a convertirse en el mejor lugar para trabajar, atrayendo, desarrollando y reteniendo a los mejores profesionales

Consciente de la importancia de la calidad del equipo humano para obtener los mejores resultados, la Apuesta por las Personas del Grupo CODERE es uno de sus principales activos. Por eso, más allá de las exigencias legales, en sus relaciones laborales la Compañía desarrolla una estrategia de responsabilidad enfocada en tres áreas específicas: empleo de calidad, preventión y salud, y formación y desarrollo profesional.

CODERE es una Compañía en la que conviven una gran diversidad de culturas, y destaca por la innovación y calidad de sus servicios como base de las relaciones con sus clientes. La Compañía pone un especial interés en la formación, el buen hacer, la integración y la calidad humana de las personas, como algunos de los pilares fundamentales para el desarrollo del Grupo.

Profesionalidad, transparencia, excelencia en el servicio, innovación y responsabilidad son las pautas de actuación de un equipo gestor altamente cualificado, apoyado en un equipo humano volcado en el negocio y con el respaldo de un grupo de accionistas con gran experiencia en el sector del juego.

A lo largo de sus más de treinta años de andadura, la Compañía se ha distinguido de manera constante por la creación y el mantenimiento de empleo de calidad, creciendo en número de empleados a pesar del complejo entorno global. A 31 de diciembre de 2011, el Grupo CODERE contaba con 20.803 personas entre gestores y supervisores, especialistas, personal de ventas, recaudadores, técnicos, personal administrativo, asistentes y otros.

La Compañía aplica políticas activas de gestión en recursos humanos, con el objetivo de evitar en todos sus centros de trabajo cualquier situación de discriminación y fomentar la igualdad de oportunidades para todos sus colectivos. Asimismo, y dado que la actividad de CODERE se desarrolla en países con entornos sociales y laborales muy diferentes, la Compañía practica una política de respeto absoluto a las legislaciones locales en materia laboral y social en cada uno de estos países.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El objetivo fundamental de la Política de Prevención de Riesgos Laborales de la empresa es conseguir las mejores condiciones posibles de seguridad y salud de todos los trabajadores que componen CODERE en el desempeño de su actividad profesional, cumpliendo, al mismo tiempo, con el marco legal en materia de prevención de riesgos laborales. Para poder alcanzar este objetivo, los Planes de Prevención han seguido orientados durante 2011 al desarrollo de un Sistema de Gestión de la Prevención plenamente integrado, tanto en nuestros procesos de trabajo como en todos los niveles jerárquicos de la Compañía.

El desarrollo de los recursos humanos y materiales mediante la adopción de las medidas preventivas necesarias y establecidas en la legislación vigente, unido al impulso y promoción de una cultura preventiva en la empresa, ha seguido siendo, a lo largo del ejercicio 2011, uno de los principios básicos que han inspirado la Política de Prevención de Riesgos Laborales en CODERE.

Durante el ejercicio, se han desarrollado actuaciones encaminadas a una revisión permanente de las obligaciones que marca la ley en cuanto a actualización de los planes de prevención y evaluaciones de riesgos en los centros de trabajo, revisión de la aplicación de las medidas correctoras, planes de emergencia, formación e información de trabajadores y elaboración de procedimientos y protocolos de actuación en diferentes procesos de trabajo.

La actualización de todos los documentos preceptivos de prevención se ha realizado desde un seguimiento de las acciones llevadas a cabo por nuestros Servicios de Prevención Ajenos y la valiosa intervención de nuestros responsables de los distintos centros de trabajo.

La puesta en marcha de actuaciones en materia preventiva también se ha extendido a centros de nueva apertura, como la nueva sede de la Delegación Madrid y las nuevas tiendas de Apuestas Deportivas.

En el ámbito de la formación en prevención de riesgos específicos del puesto de trabajo, se han impartido cursos a través de plataforma online para aquellos empleados que desarrollan su trabajo en oficinas, permitiendo adaptar la formación al ritmo y disponibilidad de los participantes. También se han impartido cursos encaminados a la capacitación de los empleados en materia de medidas de actuación en caso de emergencia y primeros auxilios.

En el ejercicio 2011 también se ha hecho un trabajo importante en cuanto a la puesta al día de las obliga-

ciones de la empresa en materia de coordinación de actividades empresariales con proveedores cuyos trabajadores prestan servicios o concurren en nuestros centros de trabajo.

Se han empezado a abordar el Estudio de Riesgos Psicosociales en alguna de nuestras sedes de trabajo y el Estudio Ergonómico de algunos procesos de trabajo, a fin de estandarizar procedimientos de prevención en toda la Compañía (Procedimiento de Transporte y Almacenamiento de Máquinas Recreativas, Procedimiento de Prevención de Riesgos de Atraco, etc.).

Con el cambio iniciado en el año 2009 y la reorganización de la estructura nacional de proveedores de Servicios de Prevención Ajenos y Mutuas de Accidentes de Trabajo, se han conseguido ajustar los presupuestos, manteniendo la calidad de los servicios prestados.

A lo largo del año, desde el área de Prevención de Riesgos Laborales se ha trabajado en la elaboración de proyectos de alcance nacional, cuya implantación está prevista para 2012. Entre otros proyectos destacan: la creación de un Portal de Prevención que se incorporará en la Intranet corporativa, la integración de la actividad preventiva y divulgativa mediante fichas de información a los trabajadores, la difusión de la Política y Protocolo de Actuación en Caso de Acoso Laboral, el Plan Nacional de Prevención en Seguridad Vial, la Evaluación de Calidad de Proveedores, Jornadas y Ciclos de Salud, el Plan de Deshabituación al Tabaco o la creación de Áreas Cardioprotegidas.



SELECCIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO

CRECIMIENTO PROFESIONAL

El área de **Selección, Formación y Desarrollo** continúa con el reto que se propuso en el ejercicio 2010 de lograr la **máxima excelencia en el desarrollo del capital humano de CODERE**, pero además, en 2011 asume el rol fundamental de convertirse en socio estratégico de las operaciones de la Compañía en todos sus enclaves.

Durante el transcurso de este año, el área se ha posicionado como un aliado en el reto de impulsar a la Compañía hacia su nueva concepción como líder en el sector de ocio y entretenimiento en el medio y largo plazo, inyectando potencial a través de la atracción de talento, programas de formación y proyectos de desarrollo de los profesionales. Con ello se fomenta afianzar las nuevas palancas de crecimiento de la organización en nuevas tecnologías aplicadas al juego, estrategias de marketing y desarrollo de los nuevos productos de juego en CODERE.

Para impulsar el crecimiento y avance de las operaciones, se crea un nuevo paradigma de trabajo basado en la **eliminación de fronteras y la conexión global**. Así, desde este área, se inician nuevos modelos de búsqueda de talento mediante herramientas pioneras en redes sociales que han proporcionado el soporte necesario a la Compañía para apoyar diferentes procesos de selección a nivel internacional. En 2011, también se desarrolla desde Recursos Humanos el **Portal de Empleo CODERE**.

Estas fuentes de atracción de talento han sido de gran utilidad para las ciento sesenta y cinco incorporaciones que se han realizado en 2011, un 20 % más que en el año 2010. Además, en 2011 se ha seguido apostando por las promociones internas de las personas de alto potencial a la hora de cubrir vacantes mediante procesos de movilidad interna, con un total de veintiocho cambios de posiciones, favoreciendo así el perfil dinámico de los profesionales de la Compañía. Además, y por tercer año consecutivo, Recursos Humanos ha colaborado junto al personal de la Sala CANOE en la celebración de la copa de Navidad.

APUESTA POR EL FUTURO

El área de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos adquiere el compromiso de atraer y brindar la primera oportunidad y salida empresarial a los jóvenes universitarios para que inicien su etapa profesional a través de los diferentes equipos de la Compañía gracias al **Programa de Prácticas CODERE**.

Dentro de su plan de atracción, CODERE continúa ampliando sus convenios marco con las principales universidades de prestigio y escuelas de negocio a nivel

nacional e internacional, así como reiterando su presencia en las principales ferias de empleo celebradas en España.

En el mes de febrero, CODERE estuvo presente en la **VI Feria de Empleo de Formación Profesional** promovida por la Comunidad de Madrid, con el objetivo de consolidar la imagen de marca de la Compañía como empresa empleadora de éxito en el mercado laboral y acercarse a un sector de especialistas en oficios cuyos perfiles son clave para las operaciones de la Compañía en España. Además, en el mes de octubre, y por sexto año consecutivo, CODERE es invitado a la **Feria de Empleo de IE Business School**, escuela de negocio de referencia a nivel internacional, donde se promueve el posicionamiento de la Compañía como una empresa de garantía y éxito para desarrollar una atractiva carrera profesional.

Dentro de los proyectos internacionales, y asumiendo el rol de socio con las operaciones globales, se da apoyo a Uruguay en el proyecto del Hotel Casino Carrasco, en la búsqueda de perfiles directivos vinculados fuertemente con la estrategia de *start-up* de negocio.

Desde el área de Recursos Humanos se impulsa la capacitación de los empleados como vehículo de desarrollo de la Compañía, posicionándose como *partner* en el fomento de sus capacidades y habilidades. Se han invertido 199.208 euros, con un retorno de la inversión de 51.109 euros –un 26 %– a través de las bonificaciones de la FTFE, y se han impartido un total de 6.235 horas formativas a 457 personas.

Siguiendo con la nueva política de adaptación a nuevas metodologías de trabajo, **se impulsa el aprendizaje interactivo y a distancia** a través de plataformas de formación *e-learning* y clases telefónicas, sin dejar de afianzar las clases grupales presenciales, llevando a aplicarse este modelo al **Plan de Formación en Idiomas** para el colectivo de alumnos de CODERE España y Corporativo. Este nuevo formato ha resultado un éxito y los alumnos avalan la metodología de flexibilidad en horarios y ubicaciones físicas.

En temas de formación, en 2011 se ha retomado una escucha activa y empática a la operación, logrando un mayor acercamiento a través de cursos adaptados para ellos. Asimismo, entre enero y marzo se desarrollaron 26 **acciones formativas específicas en Atención al Cliente y Mejora de Excelencia Operativa** impartidas en 17 centros de trabajo de CODERE repartidos por todo el territorio español, ofreciendo 2.112 horas lectivas a un grupo de 264 personas que se dedican a la operación directa de Máquinas Tipo-B.

Además, a lo largo de 2011, se han realizado otras acciones formativas con contenidos en habilidades, normas y cumplimiento, auditoría, desarrollo de producto en apuestas deportivas, infraestructuras, jurídico, tecnología de sistemas y prevención de riesgos laborales.

Sin duda, uno de los deberes más importantes para el área de Recursos Humanos es velar por el **desarrollo y superación de los empleados**, creando un ambiente de trabajo acorde con sus necesidades de crecimiento profesional. Para ello, en 2011 se toma la iniciativa de buscar canales de contacto con las personas, para generar vías de mejora y caminos profesionales, con el objetivo final de lograr el progreso tanto del capital humano como del negocio. De ese modo, se han lanzado dos importantes proyectos: el **Programa de Coaching de CODERE**, enfocado al apoyo y desarrollo de las personas que gestionan la dirección de la Compañía, y el modelo de evaluación del desempeño **Evalúa 180°**, una versión renovada del modelo existente que se ha enriquecido al dotar de voz por primera vez a los colaboradores y equipos de los jefes directos, los que gestionan personas en el día a día, y a los que ha sido importante saber cómo se les puede ayudar en sus funciones a través de las valoraciones hechas por sus enlaces directos.

En cuanto al desarrollo de personas, Recursos Humanos sigue proporcionando su apoyo incondicional a las filiales a través de las **Evaluaciones de Desempeño y Revisiones de Talento** en Latinoamérica, con el fin de conocer y valorar el potencial humano del Grupo.

En 2011 destaca, sobre todo, el ambicioso programa **Jóvenes Profesionales de CODERE**. Un programa que se creó en 2007 en España y que se trasladó a países como Argentina y Panamá, dados los grandes frutos que se obtuvieron en el crecimiento de sus integrantes en su recorrido por la Compañía y su futuro

prometedor. En 2011 se lanza la III Promoción de estos jóvenes talentos en España, incorporando cambios importantes que han enriquecido la esencia del programa, haciéndolo más retador, exigente y profesional, con el fin de seguir creando la cantera de jóvenes CODERE, que serán el motor que impulse a la Compañía en el futuro.

COMUNICACIÓN INTERNA

CODERE consolida las políticas y programas de Comunicación Interna desarrollando canales que permitan al empleado conocer toda la información relevante de la Compañía, así como invitándole a participar activamente dando su opinión y realizando sugerencias de mejora.

REDISEÑANDO LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

En enero de 2011 se presenta la nueva **Intranet de España** que, además de contar con una imagen más atractiva, incorpora una serie de novedades que permiten un uso más intuitivo para trabajar en equipo a través del espacio **Sitios de Trabajo**; interactuar con otras áreas de la Compañía mediante la pestaña **Departamentos**; encontrar información de eventos internos con **Gente Única**; disponer de las normas en las sedes con **Guía Útil** y estar informado de todas las novedades corporativas a través del espacio reservado en **Actualidad CODERE**.

Este canal sirve como punto de encuentro para localizar fácilmente toda la información actualizada de interés para el empleado, como información de Recursos Humanos o de cualquier otra área interesada en dar a conocer políticas con alcance general.

Además, a lo largo del año, se ha potenciado la utilización de las **conferencias** con el fin de dar a conocer



Actividad de voluntariado corporativo «Una tarde de bolos» con residentes de Apadema

Abajo: Empleados del Grupo
CODERE

Derecha: Diplomado en
Gestión Gastronómica.
CODERE Argentina



La Compañía se ha distinguido por la creación y el mantenimiento de empleo de calidad creciendo en número de empleados a pesar del complejo entorno global

creando valor en los distintos grupos de interés de CODERE, como accionistas, empleados, clientes, proveedores, socios y a la propia sociedad.

a la organización la misión y funciones de las distintas direcciones, contando con ponentes de relevancia como Jaime Estalella, COO Europa, o Beatrice Rangel, presidenta de CODERE México y CODERE Argentina.

CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA

En 2011, CODERE presentó su **Código Ético y de Conducta**, que recoge el compromiso de la Compañía con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación, vinculando a todos los profesionales de CODERE y siendo de obligado cumplimiento, sin perjuicio de los correspondientes reglamentos y normas internas de las distintas entidades que conforman el Grupo.

Además, se crea un **Canal de Denuncias** a través del cual accionistas, empleados, socios, proveedores y demás grupos de interés tienen la oportunidad de comunicar cualquier acción relativa al incumplimiento del Código.

Desde el área de Comunicación Interna se realizó una campaña que permitió a todos nuestros empleados conocer el Código de Conducta elaborado por la Dirección Corporativa de Seguridad y Cumplimiento.

El cumplimiento del Código ayudará a tomar decisiones, actuando con profesionalidad e integridad y

CONCILIACIÓN, OCIO Y ACCIÓN SOCIAL

Desde 2007, en CODERE España se desarrolla CONECTA, Programa de Ocio Compartido y Acción Social que aglutina actividades de carácter lúdico y deportivo y acciones de índole social, colaborando con diferentes ONG.

En 2011 se desarrolló la actividad de voluntariado corporativo **«Una tarde de bolos»**, a través de la cual empleados de la Sede Corporativa compartieron una jornada de juego con las residentes de Apadema, asociación sin ánimo de lucro para la atención y promoción de personas adultas con discapacidad intelectual.

La propuesta del Grupo para la campaña de Navidad fue **«Navidad para todos»**. De este modo, los empleados colaboraron con el Banco de Alimentos de Madrid donando su kilo de ayuda de productos no perecederos, obteniéndose 217 kilos de comida. Además, los pequeños que acudieron a la fiesta infantil trajeron juguetes envueltos en papel de regalo, actuando como amigos invisibles de los niños de Cruz Roja Española. Con este gesto, los más pequeños aprenden de la mano de sus padres el valor de la solidaridad y la generosidad.

Durante el verano, los hijos de los empleados tuvieron la oportunidad de acudir al campamento de Micrópolis. Cada mañana acompañaban a sus padres a la oficina para luego iniciar su viaje a una ciudad creada a su

DISTRIBUCIÓN DE PLANTILLA POR GÉNERO

 13.251
 7.552
 20.803

DIRECTIVOS

 163
 36

MANDOS INTERMEDIOS

 690
 195

ESPECIALISTAS

 251
 125

ADMINISTRATIVOS

 1.278

 978

AUXILIARES

 584
 354

VENDEDORES

 2.833

 2.142

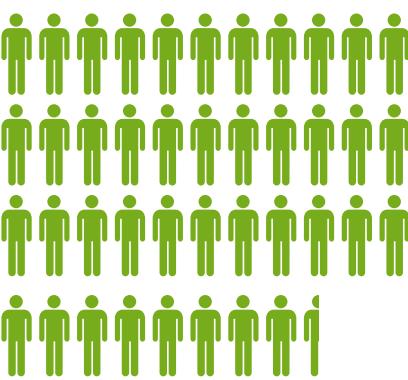
RECAUDADORES

 735
 225

MECÁNICOS

 544
 39

OTRO PERSONAL

 6.173

 3.457

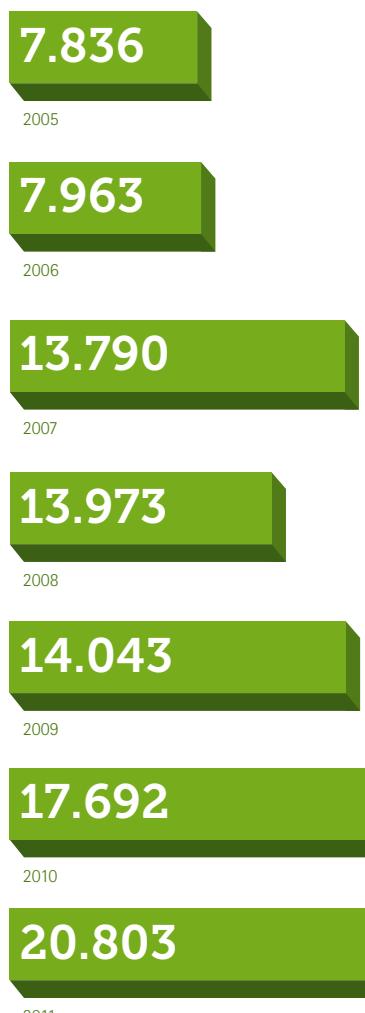
medida y donde las actividades se desarrollaban en inglés, combinando ocio y aprendizaje.

ARGENTINA

En CODERE Argentina se desarrollaron numerosos proyectos con los empleados del Grupo impulsados por el área de Recursos Humanos. Desde el año 2008 se ofrece la **colonia de vacaciones** para hijos de colaboradores de todas las salas, organizada por CODERE Argentina. Durante 2011, más de 200 chicos disfrutaron de clases de natación, fútbol, actividades recreativas y torneos internos coordinados por profesionales de cada disciplina.

En 2011 también se crea la **Escuela de Gastronomía**, coordinada entre la Dirección de Operaciones y la Dirección de Recursos Humanos. La presentación de la **Diplomatura en Gestión Gastronómica** se realiza en la Sala Lomas del Mirador y está avalada y desarrollada por un claustro académico de la prestigiosa Universidad de Belgrano.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL GRUPO CODERE



A lo largo del año, se instalan en cada una de las salas y en la administración central una **Cuponera de Beneficios** donde pueden encontrarse todos los descuentos vigentes para empleados. También se comunicó la entrada en vigor de nuevos beneficios sociales como **Plus por Guardería** o **CODERE Préstamos**. Este último permite a los empleados, de niveles operativos y administrativos, acceder a créditos con condiciones favorables para atender sus necesidades individuales prioritarias. En total, 202 colaboradores accedieron a este programa en 2011.

Asimismo, y asociado con los indicadores de la encuesta de clima laboral, se presentó un **Plan de Revisión Integral** orientado al desarrollo de empleados tanto en el plano laboral como personal.

BRASIL

Formación de colaboradores: Periódicamente, CODERE Brasil organiza para los responsables de la gestión de las salas de apuestas cursos de educación ejecutiva y *coaching* con el objetivo principal del desarrollo de las personas y la aplicación de sus conocimientos en la Compañía.

MÉXICO

Uno de los proyectos más importantes desarrollado en 2011 por el área de Recursos Humanos de CODERE México tuvo lugar en el mes de abril, cuando la Comisión Federal de la Competencia emitió su autorización para que CODERE México adquiriese el mayor número de salas de Caliente, haciéndose cargo de la administración del personal, unos 3.000 empleados, de LIFO, OEDSA y CANTABRIA, y a partir de esta fecha, realizar los procesos de Recursos Humanos en cada uno de los establecimientos.

En el mes de octubre se llevó a cabo el seminario «Creando valor agregado». Dicho encuentro fue liderado por el Dr. James E. Austin, profesor emérito en Harvard Business School, teniendo como objetivos:

- Comprender los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial Estratégica, Valor Compartido y Colaboración.
- Identificar la relevancia de estos conceptos en las operaciones de CODERE.
- Compartir experiencias y prácticas inteligentes del Grupo CODERE.
- Formular acciones para fortalecer las operaciones en México.

Los asistentes a este evento fueron Beatrice Rangel, presidenta de CODERE México, así como el área directiva de CODERE México, CODERE Argentina y AMH.

En el mes de noviembre, el área de Recursos Humanos organizó un evento de integración con un **Concurso de**

Ofrendas que debían tener un tema relacionado con la Dirección a la que perteneciera el equipo. Gracias a este evento, que acabó con una entrega de premios, se logró una mayor integración de los empleados.

En el mes de diciembre se llevó a cabo la ya tradicional **Fiesta de Fin de Año**, en la que los empleados disfrutaron de un gran momento con la tradicional piñata y la visita de Santa Claus.

PANAMÁ

A lo largo de 2011, CODERE Panamá ha impulsado varias actividades dirigidas a sus colaboradores. Por un lado, se han desarrollado diferentes **Jornadas de Reconocimiento** basadas en la antigüedad laboral de aquellos colaboradores que llevan más de diez años en la empresa y, además, se ha reconocido el servicio de atención al cliente, con la entrega de 184 **Certificaciones Estrella**, que distinguen a los colaboradores operativos que trabajan de cara al cliente.

Asimismo, con el objetivo de mejorar el modelo **HÁBITOS**, se reforzaron las responsabilidades y funciones que debe cumplir el colaborador de cara al cliente. Con este fin, se pusieron en marcha en el mes de julio talleres de formación para directores, gerentes de casinos y áreas de apoyo. A partir del mes de octubre de 2011, la formación se extiende también a las áreas operativas para los empleados de las salas Fiesta Casino Hotel El Panamá, Fiesta Casino Hotel Soloy y Fiesta Casino Hotel Nacional.



Arriba: CODERE en la Feria de Empleo Internacional IE Business School, en Madrid

Derecha: Participante del concurso Carrasco Mío. CODERE Uruguay

CODERE Panamá ha desarrollado actividades deportivas que han permitido impulsar la convivencia entre los empleados del Grupo. Entre los meses de febrero y mayo se disputó la **Liga de Softbol CODERE 2011**, que contó con la participación de más de 200 empleados. En el mes de julio, se llevó a cabo la **Copa CODERE América 2011**, una liga de fútbol corporativa que contó con la participación de cerca de 250 empleados y que logró una gran implicación y seguimiento por parte de jugadores e hinchada.

En el mes de mayo, CODERE Panamá acoge, como país anfitrión, a los deportistas de Argentina, Colombia y Panamá participantes en la **Media Maratón Internacional**. Durante unos días, además de la práctica deportiva, se organizaron actividades de ocio y turismo por el Canal de Panamá y el centro turístico Mi Pueblito.

Entre los muchos eventos desarrollados en 2011 destaca, por un lado, la jornada de integración **Día Familiar** (20 de marzo), donde las familias pudieron disfrutar de piscinas, camas elásticas, payasos, algodones de azúcar, concursos de talentos o tómbolas, entre otras actividades, y que tuvo lugar en la capital, Chitré y Chiriquí.

A final de año, la Compañía puso en marcha la actividad **Pintando Nuestros Valores Navideños 2011**, un concurso de pintura infantil para niños de 0 a 12 años cuya jornada final se llevó a cabo en las instalaciones del Hipódromo Presidente Remón.

URUGUAY

HRU promovió en el año 2011 varias actividades como el apoyo a los jóvenes uruguayos para insertarse en el mercado laboral, la continuación de la política de promoción del empleo juvenil y la ayuda a los habitantes de las inmediaciones del Hipódromo Nacional de Maroñas con el fin de mejorar su calidad de vida, mediante acciones de mejora en escuelas, centros de salud y comunales.



CUMPLIMIENTO

La Política de Cumplimiento de CODERE muestra nuestro compromiso con las legislaciones contra el fraude y el blanqueo de capitales, así como con los valores de honestidad e integridad en las prácticas de negocio corporativas y con el código interno de conducta asumido

POLÍTICAS DE CUMPLIMIENTO DE CODERE 2011

CODERE es consciente de que desarrolla su actividad en un sector especialmente sensible, como es el del juego. Se trata de un sector que ha pasado por muy diversos grados de percepción pública a lo largo de su historia, que ha basculado desde la prohibición más absoluta, con las consiguientes consecuencias negativas, a las más altas cotas de regulación y ordenación, pasando por períodos intermedios de alegalidad y vacío normativo.

Por su posición destacada en el sector, CODERE considera que debe asumir el reto de establecer unas pautas de máxima excelencia con las autoridades, proveedores y clientes que deben estar incluidas en su estrategia global de responsabilidad social y en su cultura corporativa. Estas pautas se concretan en el establecimiento de una intensa política de cumplimiento que integre los más altos estándares internacionales en prevención de lavado de activos y en exigencias de conducta ética.

LA POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO DE CODERE

CODERE ha acogido como estándar de cumplimiento el marco establecido por el Comité de Basilea en 2004. De esta manera, CODERE ha asumido de forma íntegra la amplitud de la función de cumplimiento como aquella **función independiente** que identifica, asesora, alerta, monitoriza y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, es decir, el riesgo de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras o perder reputación por fallos de cumplimiento con las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los estándares de buenas prácticas (juntos, «leyes, reglas y estándares»).

CODERE se exige a sí misma, y también a sus asociados y proveedores, la más absoluta adecuación a la normativa del sector del juego en cada país en el que opera, así como el escrupuloso respeto a todas las normas financieras, fiscales y laborales vigentes allí donde está desarrollando su actividad.

La política de cumplimiento muestra el especial compromiso de CODERE con las legislaciones contra el fraude y el blanqueo de capitales, así como con los valores de honestidad e integridad en las prácticas de negocio corporativas y con el código interno de conducta asumido, concretándose en los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer las actividades y mecanismos adecuados para la implementación en toda la Compañía de una consciente cultura de cumplimiento, como herramienta imprescindible para conseguir alcanzar y mantener el nivel de excelencia a que aspira CODERE.
- Cooperar en la identificación y establecimiento de los más estrictos estándares de conducta ética y ley aplicable en el desarrollo de las actividades empresariales de CODERE.
- Lograr la participación proactiva de todos los directivos y empleados de CODERE en relación a las políticas de cumplimiento en las diversas actividades y áreas geográficas en que opera la Compañía, estableciendo los mecanismos mínimos de coordinación y exigencia entre los diversos actores.
- Identificar, evaluar y controlar los principales riesgos de cumplimiento, entendidos como aquellos que pueden generar sanciones legales, pérdidas financieras

materiales o pérdidas de reputación como resultado de posibles incumplimientos de leyes, regulaciones y estándares de autorregulación de la organización, o de códigos de conducta aplicables a sus actividades de negocio.

RIESGOS CONCRETOS QUE ATIENDE LA DIRECCIÓN DE CUMPLIMIENTO

Riesgo Reputacional: Posibilidad de pérdidas debido a que una publicidad negativa respecto a la empresa y sus prácticas de negocios, cierta o no e intencional o no, cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

Riesgo Operativo: Posibilidad de pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos (fraudes, acontecimientos internos) o bien a causa de acontecimientos externos.

Riesgo Legal: Posibilidad de pérdidas por ser sancionado, multado u obligado a pagar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones.

Riesgo Estratégico: Posibilidad de pérdidas porque la empresa sea inhabilitada por la Administración para desarrollar productos o servicios por no adaptarse a las cambiantes condiciones o exigencias de los negocios en que opere.

PROCESOS DE EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO DE CODERE

En el año 2005, el Consejo de Administración de CODERE aprobó el Plan de Cumplimiento de la Compañía, que contiene las pautas concretas de actuación del Grupo en esta materia, creando un Comité de Cumplimiento presidido por un consejero independiente. En el año 2006 se instauró la Dirección Corporativa de Cumplimiento y durante el año 2011 se han continuado intensificando los procesos en los siguientes ámbitos de actuación, que vienen a coincidir con lo que la nueva legislación española sobre PBC ha venido a instaurar (Ley 10/2010 de PBC y FT):

A. Implantar y gestionar las Políticas Internacionales de Prevención de Blanqueo de Capitales en CODERE S. A.

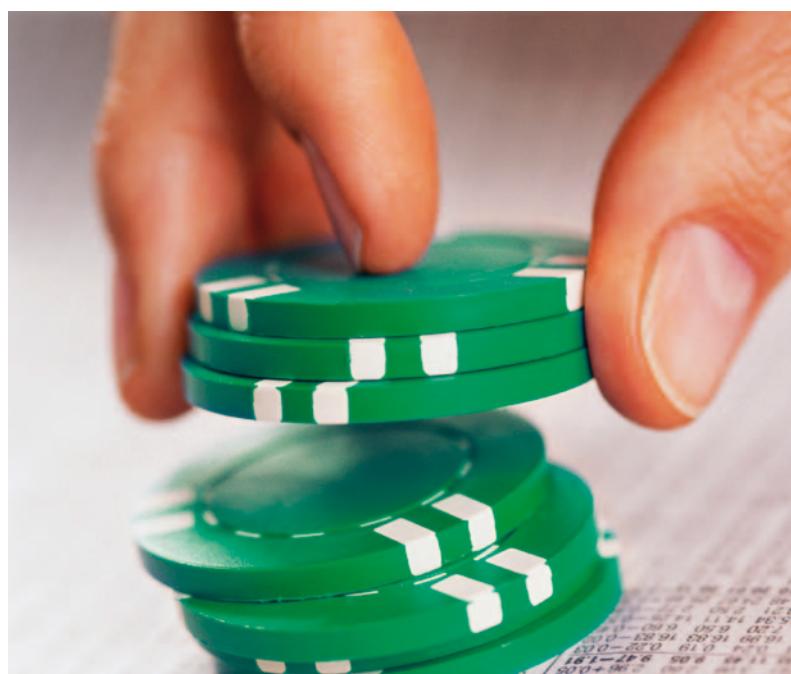
1. Identificación de los perceptores de premios y control de operaciones sospechosas (ROS).
2. Conciliación de reportes a autoridades de control y/o de juego. Aporte de evidencias sobre pagos o transacciones fraudulentas.
3. Realizar los Planes de Formación y Capacitación obligatorios en Prevención de Blanqueo de Capitales para los empleados del Grupo CODERE.
4. Representar a CODERE ante las autoridades de prevención de blanqueo de capitales y autoridades de juego.
5. Actualizar e implantar en la Compañía las normativas de Prevención de Blanqueo de Capitales de cada país, más las obligatorias a la matriz del Grupo CODERE (española, europea y del GAFI).

B. Implantar y gestionar los Códigos Éticos y de Conducta que evidencian el empleo de las mejores prácticas empresariales y de RSC en CODERE S. A.

1. Entrada en vigor en 2011 del Código Ético y de Conducta Corporativo, lo que llevará a suprimir en 2012 los específicos de las áreas locales.
2. Gestión parcial del Código de Conducta ante el Mercado de Valores, con reportes de participaciones significativas, registros de información privilegiada y vigilancia de los períodos de prohibición de compra-venta de acciones.
3. Diseño del canal de denuncias para su uso por empleados, clientes y proveedores que evite posibles daños reputacionales, fraudes internos u otros daños a CODERE, con inicio en 2011. Prevista su implantación en 2012 con los estándares de Corporativo.
4. Comprobaciones de conducta ética o de conflictos de interés derivados o no del canal anterior, elevando informes y/o propuestas de resolución al Comité de Cumplimiento.

C. Implantar y gestionar el Sistema de Información de Cumplimiento exigido por el Plan de Cumplimiento de CODERE S. A.

1. Política de control interno mediante exigencia y control de Due Diligence de personal directivo o clave.
2. Política de control externo Know Your Customer / Conocimiento de Terceros (KYC) mediante control previo de Due Diligence a personas físicas y jurídicas relacionadas con CODERE, especialmente proveedores de terminales de juego, así como los movimientos y operatividad de estas.
3. Facilitar herramientas de control a otros departamentos o unidades y/o realizar apoyos puntuales de control y verificación sobre empresas y personas.



4. Realizar los informes y contrastes de información precisos sobre riesgos reputacionales y/o daños patrimoniales a CODERE, informando, en su caso, al Comité de Cumplimiento y/o Presidencia de CODERE.

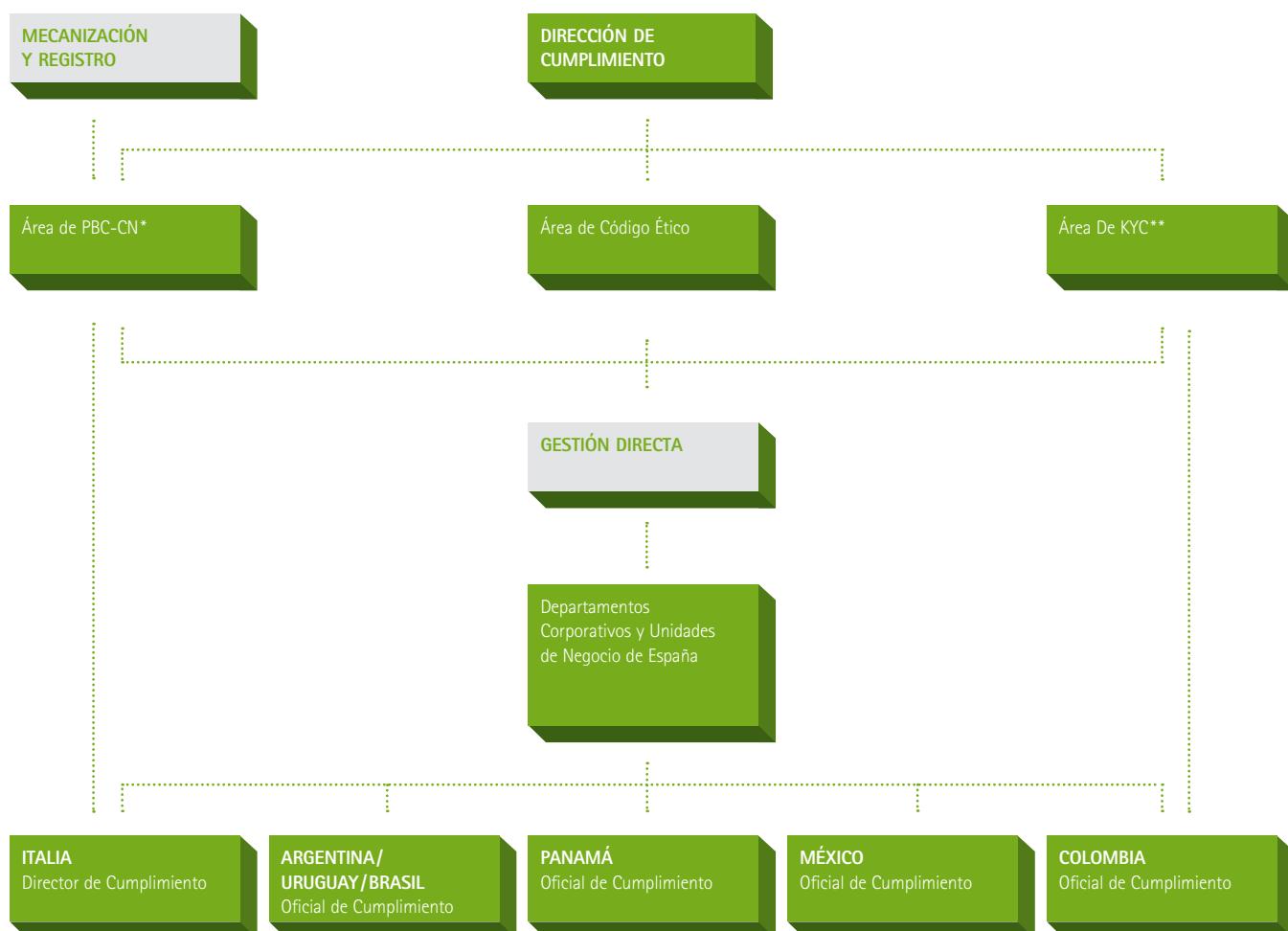
Por otra parte, se han potenciado las estructuras supervisadas por el Comité de Cumplimiento respecto a la operatividad de los oficiales de Cumplimiento locales. Así ha ocurrido en México, Colombia y Argentina, que se han sumado a los sistemas ya existentes en Panamá e Italia para potenciar de forma trascendente las capacidades del Departamento de Cumplimiento Corporativo en su función de llevar a cabo las políticas de Cumplimiento de forma eficaz.

Como resumen de las actividades propias de Prevención de Blanqueo de Capitales (PBC) y Conocimiento de Terceros (KYC), así como de **formación en PBC** a empleados y directivos y **control de clientes u**

operaciones sospechosas, en 2011 se han realizado, tanto en corporativo como en todas las unidades y filiales, las siguientes acciones:

- Se han llevado a cabo, entre corporativo y las unidades de los diversos países en que opera el Grupo CODERE, 5.054 Due Diligences de diversas tipologías a terceros con los que se mantienen relaciones de negocio o contractuales, tanto personas físicas como jurídicas.
- Se han realizado 921 Due Diligences a personal propio de CODERE. Se ha impartido formación obligatoria en PBC a 969 empleados de forma interna en Argentina, Panamá, Colombia y España.
- El control y reporte de premios y transacciones a las autoridades competentes, con la identificación y registro exigibles en cada caso, ha sido de 27.423, además de 28 reportes de operaciones sospechosas. Tal proceso se ha llevado a cabo al completo en todas las unidades de negocio.

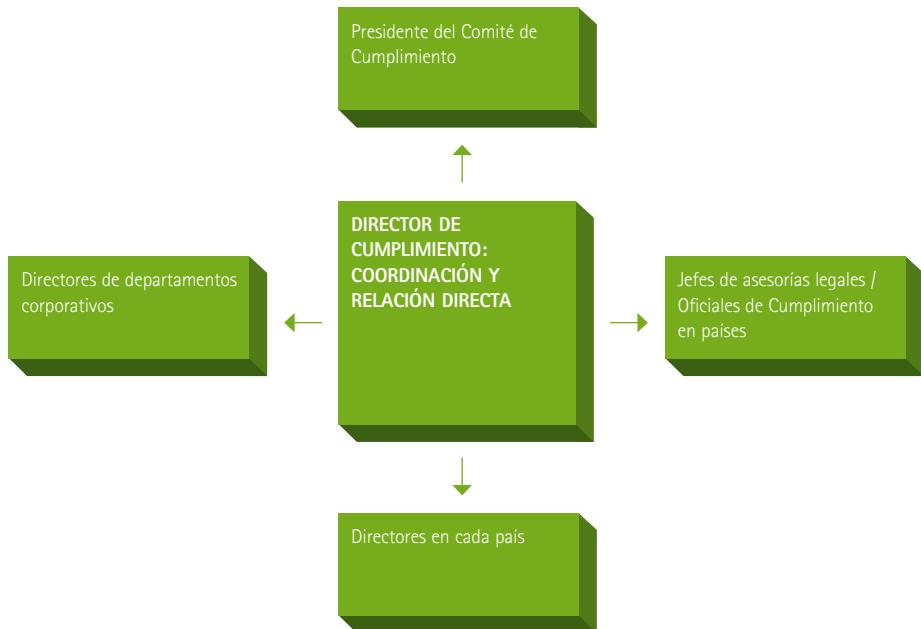
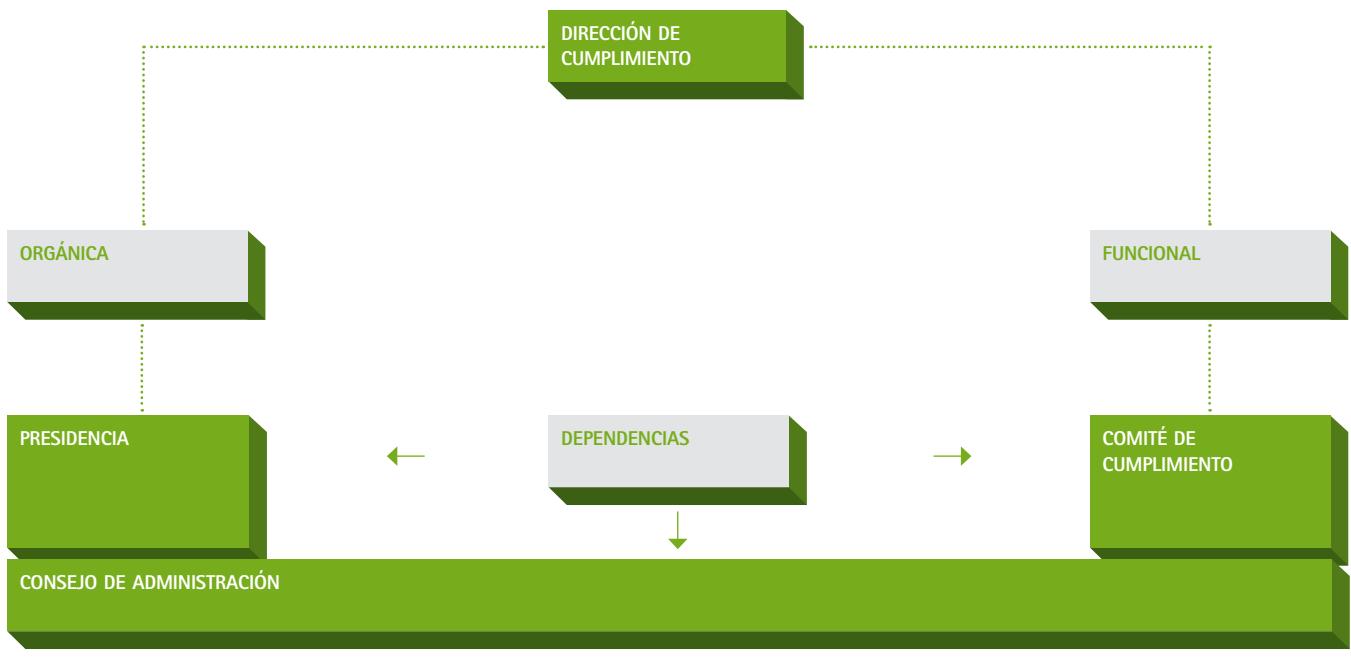
COMITÉ DE CUMPLIMIENTO



*PBC-CN: Prevención de Blanqueo de Capitales y Cumplimiento Normativo

**KYC: Conocimiento de Clientes y Operaciones con Terceros

GESTIÓN DE POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO



ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DEL CUMPLIMIENTO

- Cumplimiento de las normativas del juego en todas las áreas geográficas en que se opere.
- Cumplimiento de las políticas contra el blanqueo de capitales.
- Control interno con exigencia de «due diligence» de personal directivo o clave.
- Control externo con exigencias de «due diligence» a personas físicas o jurídicas relacionadas con CODERE.
- Relaciones institucionales con los reguladores y organismos de prevención del blanqueo de capitales.
- Gestión de códigos éticos y canalización de denuncias.

CODERE Y LA SOCIEDAD: FUNDACIÓN CODERE

La Fundación CODERE, como espacio de reflexión, debate e investigación en torno al sector del juego, y en particular sobre el juego privado y sus relaciones con el sector público, realiza acuerdos con entidades tanto públicas como privadas, favoreciendo la colaboración entre ambas. Asimismo, actúa como interlocutor ante todas las instituciones necesarias, con el fin de transmitir a la sociedad una imagen fiel de la actividad del juego de azar

La Fundación CODERE es una organización sin ánimo de lucro que nació en el año 2007 con el objetivo de impulsar y colaborar en iniciativas, tanto nacionales como internacionales, que permitan la mejora y el desarrollo de las políticas públicas sobre el sector del juego y las estructuras en las que esta industria se asienta, así como promover el desarrollo de las comunidades locales en las que CODERE ejerce su actividad.

PATRONATO FUNDACIÓN CODERE

Presidente: D. José Antonio Martínez Sampedro

Vicepresidente: D. José Ignacio Cases Méndez

Vocal: D. Rafael Catalá Polo

Vocal: D.ª Beatrice Rangel

Vocal: D. Juan José Zornoza Pérez

Director ejecutivo de la Fundación y secretario del

Patronato: D. Germán Gusano Serrano

La Fundación CODERE es una entidad reconocida e inscrita en el Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

Como espacio de reflexión, debate e investigación en torno al sector del juego, y en particular sobre el juego privado y sus relaciones con el sector público, la Fundación CODERE alcanza acuerdos con entidades tanto públicas como privadas, favoreciendo la colaboración entre ambas. Asimismo, actúa como interlocutor ante todas las instituciones relevantes, con el fin de transmitir a la sociedad una imagen fiel de la actividad del juego de azar. Además, pretende desempeñar el papel de representante cualificado de las opiniones, intereses y necesidades de la industria del juego ante la sociedad, los medios de comunicación y los poderes públicos.

JORNADAS

La Fundación CODERE, a través de acuerdos con diferentes universidades y otras entidades de alto nivel, tanto nacionales como internacionales, realiza jornadas y encuentros destinados a crear espacios de reflexión sobre la industria del juego e introducir a este sector dentro del ámbito académico del más alto nivel.

Durante los días 24 y 25 de marzo de 2011 se celebraron en Valencia, en colaboración con la Universidad de Valencia y en la sede de la Fundación Universidad-Empresa ADEIT, las jornadas **«La consolidación del juego online: realidades y deseos»**, donde se realizaron análisis, reflexiones y debates sobre la actividad del juego en España y, principalmente, se abordó la situación de los operadores de juegos de azar y los canales de juego respecto a la nueva regulación en trámite de aprobación en esos momentos.

Además, el día 29 de agosto, en Buenos Aires (Argentina), la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella (Buenos Aires) y la Fundación CODERE, en colaboración con la Cámara Española de Comercio de la República Argentina, estimaron oportuno centrar la atención en los gobiernos locales y de qué manera estos enfrentan los desafíos de las democracias subnacionales. Asistieron reconocidos especialistas testigos de los procesos democráticos locales y de la participación ciudadana en las políticas públicas.

COLOQUIOS

La Fundación CODERE pretende, con la organización de coloquios, establecer un marco de diálogo constante, favoreciendo el intercambio de ideas y posiciones entre los distintos actores que intervienen, directa o indirectamente, en la industria del juego y abordando temas de actualidad.

La organización de los coloquios responde a una metodología común, contrastada en otros ámbitos de la organización social y que se sustenta en el intercambio de opiniones y posiciones en un ámbito privado de profesionales tanto del ámbito jurídico como económico y representantes de la Administración y de la Universidad.

PUBLICACIONES

Con la finalidad de fomentar y promover el estudio, el análisis, la transparencia y la seguridad jurídica en materia de juegos de azar, la Fundación CODERE colabora con reconocidos especialistas en la elaboración de publicaciones de referencia. Para ello patrocina la edición de obras de interés en diferentes áreas, con el objetivo de constituir un fondo editorial que recoja el fruto de diversos trabajos de investigación, jornadas o ciclos de conferencias que se han desarrollado gracias a la Fundación CODERE y a los acuerdos con diversas entidades, con la intención de crear publicaciones de referencia en la industria del juego.

Entre las novedades editoriales lanzadas en 2011 destacan algunos títulos como *El contrato de juego y apuesta en el ámbito civil*. Jugar o apostar se han convertido en actividades cotidianas, y cuando tienen un fin que va más allá del entretenimiento, el derecho interviene para proteger a los participantes. A través de esta monografía se trata de estudiar los juegos y apuestas como contratos en el derecho civil.

El 23 de noviembre de 2011 la Fundación CODERE presentó el libro *El juego online* en la Comisión Nacional de la Competencia de Madrid, en colaboración con Thomson Reuters Aranzadi. El encuentro, que estuvo presidido por D. Joaquín García Bernaldo de Quirós, Presidente de la Comisión Nacional de la Competencia, y por D. Juan Junquera Temprano, secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, contó con la presencia de D.ª Inmaculada Vela Sastre, directora general de Ordenación del Juego (Ministerio de Economía y Hacienda); del presidente de la Fundación CODERE, D. José Antonio Martínez Samperio; de D. Javier Moscoso del Prado, presidente del Consejo Editorial de Thomson Reuters Aranzadi, y de D. Alberto Palomar Olmeda, director del libro.

Se trata de una obra que estudia el conjunto de las cuestiones que subyacen en el juego online y, en gran parte, en la propia regulación del juego, las cuales se habían visto fraccionadas como consecuencia de la aparición de distintos actores jurídicos. Esta nueva normativa tiene implicaciones mercantiles, fiscales, administrativas y de todo orden que se plasman en un nuevo marco jurídico que constituye el objeto central del citado estudio.

Asimismo, en 2011 también se lanzaron los libros *Nuevos escenarios en el juego de azar: la globalización*, segundo tomo de la colección Conferencias Fundación CODERE, que recoge las intervenciones y análisis que se produjeron durante la semana del 2 al 6 de julio de 2007, dentro de los cursos de verano de la Universidad Complutense en El Escorial (Madrid); y *Jornada de reflexión sobre buen gobierno municipal*, que ofrece al lector, en colaboración con la Universidad Torcuato Di Tella de Buenos Aires, una información útil y actualizada sobre el proceso de transformación de las



Jornada «La consolidación del Juego Online: realidades y deseos», en Valencia (España)



Ricardo Janson, presidente de CODERE Panamá en el evento de Graduación de la promoción 2011 de la Academia Técnica de Formación de Jinete Laffit Pincay Jr.



La Fundación CODERE promueve iniciativas que contribuyen al desarrollo de la sociedad en el ámbito educacional

democracias locales y su contribución a la mejora de las diversas políticas públicas que afectan al entorno más inmediato del ciudadano.

Además, la Fundación CODERE también se encarga y colabora en la elaboración de estudios, publicaciones e informes encaminados a conocer la situación actual y la proyección futura de áreas concretas, especialmente de aquellas que son de interés estratégico para la industria del juego, impulsadas también por el acuerdo que mantiene desde 2008 con el Instituto de Política y Gobernanza (IPOLGOB) de la Universidad Carlos III de Madrid. En mayo de 2011 se lanza el *Segundo informe sobre la percepción social respecto al juego de azar en España*, estudio socio-lógico realizado dentro de su Programa de Políticas Públicas sobre Ocio y Entretenimiento, y que permite establecer comparaciones con el realizado anteriormente, en un momento de cambio sustancial de los dos canales de juego existentes: presencial y virtual. También apoya una sección en la *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, de periodicidad cuatrimestral, que abarca aspectos relacionados con el derecho de los juegos de azar.

PREMIO DE PERIODISMO ECONÓMICO IBEROAMERICANO

La Fundación CODERE patrocinó el Premio de Periodismo Económico Iberoamericano organizado por el Instituto de Empresa (IE Business School) que reconoce la labor de difusión de la cultura económica en los medios de comunicación social (prensa escrita, revistas, blogs, webs, radio o televisión). La Fundación CODERE también entregó un accésit al mejor trabajo periodístico sobre «Innovación en la industria del entretenimiento, ocio y turismo».

En su primera edición, en 2011, participaron más de 200 periodistas y 150 medios de comunicación de referencia en la región, con presencia de profesionales de prácticamente todos los países latinoamericanos y se presentaron más de 300 artículos.

Se valoraron, especialmente, aquellos proyectos relacionados con la «innovación», dada la relevancia que este tipo de informaciones está cobrando en los medios como reflejo del impulso de los negocios y la cultura financiera en la sociedad iberoamericana.

El reportaje «Negócios movidos a Ideas» de los periodistas Rafael Barifouse y Raquel Salgado, publicado en la revista *Época Negocios* (Brasil) en diciembre de 2010, fue el ganador en un acto que se celebró en la Ciudad de México. Por su parte, el suplemento IEKO del diario argentino *Clarín* fue galardonado como la publicación más destacada en cuanto a difusión de cultura económica en las bases sociales. El Premio Destacado de la Fundación CODERE fue para el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), institución que a través de su revista *Ejecutivos de Finanzas* viene abordando el sector del juego en México.

Debido a la gran aceptación y el éxito de la convocatoria se está organizando una segunda edición que se celebrará en 2012 en la que habrá premios en otras categorías y mayor dotación económica, valorándose especialmente los artículos relacionados con la actividad emprendedora, importante motor del desarrollo económico y social latinoamericano de los últimos años.

ACCIONES SOCIALES

Con el objetivo de apoyar y contribuir al desarrollo de la sociedad en el ámbito educacional, la Fundación CODERE ha promovido varias iniciativas en algunos países en los que está presente.

PANAMÁ

El 17 de marzo de 2009 se inauguró en la ciudad de Panamá la **Academia Técnica de Formación de Jinete Laffit Pincay Jr.**, un centro educativo homologado por el Ministerio de Educación y ubicado en el

único hipódromo activo que existe en Centroamérica, el Hipódromo Presidente Remón.

El centro pretende fomentar la industria hípica mejorando el nivel de enseñanza y aprendizaje de los futuros alumnos de la academia. La iniciativa va en beneficio de la juventud panameña, que encuentra en la profesión de jinete una alternativa para mejorar su desarrollo académico y cultural. Como en años anteriores, se celebró la graduación de una nueva promoción de 16 jóvenes jinetes tras superar sus materias académicas y deportivas.

URUGUAY

La Fundación CODERE, consciente de la importancia de la lectura en la formación de los niños y de las inmensas posibilidades de expresión en la infancia, promovió que las escuelas públicas de la zona de influencia del Hotel Casino Carrasco (Montevideo, Uruguay) participaran, con el apoyo del Consejo de Educación Inicial y Primaria de la Administración Nacional de Educación Pública (Ceipanep) y el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), en el III **Concurso Carrasco Mío.**

Alumnos de quinto año de diversas escuelas públicas realizaron dibujos, ilustraciones y pinturas en forma de póster para participar en la tercera edición del concurso «El Louvre en mi barrio», de gran creatividad y con materiales y técnicas elegidos por los niños que sorprendieron al jurado. La entrega de premios se realizó el 2 de diciembre de 2011 en el Centro de Desarrollo Económico Local de Montevideo (Uruguay) con la participación de las embajadas de Francia y España y representantes de las instituciones educativas de Uruguay, además de miembros del jurado.

En las tres ediciones realizadas, 900 niños participaron en charlas de motivación en cada una de las propuestas a cargo de especialistas en las disciplinas que premiaba el concurso. Más de 350 niños presentaron sus trabajos y tres escuelas se beneficiaron del premio que recibió uno de sus alumnos.

También en Uruguay, a mediados de 2011, jóvenes en situación de vulnerabilidad social reciben formación y capacitación para acceder a puestos de trabajo estable en el Casino Carrasco, en el marco de **Alcanzar**, un proyecto ideado por Carrasco Nobile, y diseñado junto a la organización Gurises Unidos, que se concreta gracias al apoyo del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y la colaboración del Centro de Desarrollo Económico Local de la Intendencia Municipal (CEDEL) y de la Fundación CODERE.

Su finalidad es mejorar los niveles de empleo e integración social de un grupo de jóvenes de la zona de influencia del Hotel Casino Carrasco a través de una estrategia de formación académica y preparación laboral. Los jóvenes que acceden a estos conocimientos y competencias podrán realizar labores diversas dentro del histórico complejo hotelero, que se reabrirá en 2012.

El proyecto **Alcanzar** también realiza un acompañamiento permanente, individual y de grupo, para controlar el desarrollo del proceso de formación y capacitación de los participantes, mediante un proceso de *mentoring* con el equipo que lidera Carrasco Nobile y demás integrantes del programa.

Abajo: Germán Gusano, director de la fundación CODERE en la entrega de premios del I Premio de Periodismo Económico Iberoamericano en México



CODERE Y LA SOCIEDAD: PROGRAMAS RSC

Las actividades de RSC de CODERE se concentran en dos ámbitos: Impulso de programas de Juego Responsable, con el objetivo de minimizar el posible impacto social de la actividad del juego y, a través de los Programas de Desarrollo Social en las comunidades donde la Compañía opera para crear riqueza de manera permanente y sostenida

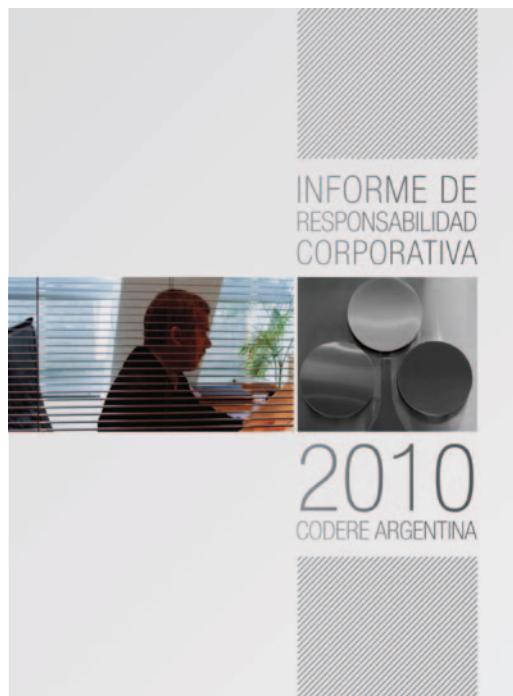
Las empresas, como miembros de una comunidad, deben comportarse como «verdaderos ciudadanos corporativos», ajustándose a la ética y al respeto por las personas y el medio ambiente; ejerciendo una función económica, social y ambiental.

El Grupo CODERE manifiesta su firme compromiso con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa como marco integrador de sus políticas y actuaciones con los profesionales, clientes, proveedores y suministradores, accionistas y todos los grupos de interés con los que se relaciona.

En este sentido, el Grupo CODERE, fiel al objetivo empresarial de generar riqueza y bienestar para la sociedad, adopta una ética empresarial responsable que permite armonizar la creación de valor para sus accionistas con un desarrollo sostenible que contempla como principales objetivos la protección del medio ambiente, la cohesión social, el desarrollo de un marco favorable de relaciones laborales y la comunicación constante con los diferentes colectivos relacionados con la Compañía en orden a atender sus necesidades y expectativas.

CODERE trata de identificar las necesidades locales y los ámbitos donde su contribución puede ser más valiosa en los países donde opera y pone en marcha programas destinados a ayudar a esas comunidades. Las actividades de RSC de CODERE se concentran en dos ámbitos:

– PROGRAMAS DE JUEGO RESPONSABLE. Acciones orientadas a **minimizar el posible impacto social de**



la actividad del juego para hacer realidad la misión de la Compañía como empresa promotora del juego responsable, abarcando desde la protección del jugador asistente a las salas de juego hasta la prevención y detección de problemas y patologías relacionadas con el juego.

– PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL. Acciones destinadas al **desarrollo social de las comunidades donde CODERE opera**. Son programas guiados por el concepto de desarrollar el potencial comunitario,

como clave para crear riqueza de manera permanente y sostenida.

PROGRAMAS DE JUEGO RESPONSABLE

Impulsar los principios de la Responsabilidad Social Corporativa coloca a CODERE en la obligación no solo de entender, reconocer y estudiar los efectos no deseados de su actividad, sino también de trabajar para la prevención y mitigación de los mismos.

Potenciar los valores del juego responsable forma parte del compromiso que CODERE asume con la sociedad para el futuro.

ARGENTINA

Programa de Juego Responsable

Constituye el eje de trabajo más importante de la gestión de RSC y articula acciones de promoción del juego responsable y de prevención de la ludopatía, considerando las particularidades y necesidades de los diferentes grupos de interés asociados.

Programa de Capacitación

Consiste en la formación de los colaboradores en conceptos básicos sobre ludopatía y promoción del juego responsable. El programa está integrado por tres niveles de capacitación (básico, avanzado y formación de consejeros de Juego Responsable).

En 2011 se capacitaron todas las salas de la Compañía instaladas en La Plata y el conurbano bonaerense, lográndose la formación de 115 consejeros de Juego Responsable, quienes se ocupan de ofrecer información y asesoramiento al público asistente en las salas. Complementariamente, se apoyan diversos centros de atención y tratamiento de la ludopatía en la provincia de Buenos Aires.

Programa Jugar X Jugar

En 2011 se desarrolló una revisión estratégica del programa, que se inició en 2008, y que derivó en un cambio en cuanto al ámbito de aplicación, su dinámica y sus beneficiarios. Se realizó una capacitación de voluntarios a cargo de una ONG dedicada a la protección y promoción del derecho del niño a jugar, en la que se transmitieron estrategias lúdicas para la realización de actividades recreativas en las áreas de internación de un hospital de niños. Además, se informó sobre el programa a los padres de los niños internados y se comenzó a trabajar en el ámbito del hogar.

Campaña de Concienciación Pública de Juego Responsable STOP 2

Con el objetivo de prevenir el juego compulsivo, CODERE lanza en 2011 la segunda campaña STOP, motivando una reflexión del público a través de la pregunta «¿No puede parar?». Esta campaña se di-

fundió en todos los medios de comunicación y en las salas y promueve una utilización responsable del tiempo dedicado al ocio.

ITALIA

En el mes de octubre, CODERE Italia presenta el proyecto *El juego responsable* en el hall del Palacio de la Información de la Piazza Mastai, en Roma, un proyecto fuertemente respaldado por la Compañía para la prevención de la ludopatía y el juego seguro que plantea una serie de workshops o talleres junto a distintos organismos de juego, asociaciones e institutos de investigación.

El seminario presenta las actividades de CODERE en el ámbito de prevención de conductas de juego patológico y el apoyo científico presentado por la asociación Primo Consumo y con la activación del Número Verde (gratuito en Italia) para jugadores patológicos, con la formación específica del personal y asistencia a los jugadores. El moderador del encuentro fue el director adjunto de Tg1, Gennaro Sangiuliano.

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL

CODERE se encuentra integrada en las comunidades no solo formando parte de la vida diaria de la localidad donde se ubican sus salas, sino siendo además un motor importante para el desarrollo económico de los municipios y el desarrollo social de sus habitantes.

ARGENTINA

Educación

Se trata de un eje de trabajo que implica todas las iniciativas vinculadas al apoyo y promoción de la educación pública. Además, interviene el voluntariado corporativo, cuyo objetivo es canalizar y fomentar el espíritu de servicio comunitario de los colaboradores.

Programa Puente Digital: Se trata de una iniciativa que se implementó en alianza con la Fundación Compañía Social Equidad. El programa fue presentado en 2010 ante la Clinton Global Initiative y en 2011 se implementó en cuatro escuelas de la provincia de Buenos Aires con el objetivo de reducir la brecha digital en la educación, colaborando con escuelas públicas en la instalación de gabinetes tecnológicos y capacitando a los docentes en el uso de las TIC.

VI Jornada de Pintura de Escuelas: Se realizó en la Escuela Primaria Pública N.º 4 República del Uruguay de Morón. Con la participación de voluntarios corporativos se pintaron el salón principal de la escuela, el escenario y todos los pizarrones. Se donaron estanterías y libros para la biblioteca, así como también material de educación física. Complementariamente se lanzó una campaña de reciclado de materiales que funcionó durante un mes, a cuyo término, todo el material recogido se donó a la Fundación del Hospital de Niños Garrahan.

Programa Vamos al Colegio: Consiste en la distribución, a todos los empleados con hijos en edad escolar (de 3 a 17 años), de kits con útiles escolares. En 2011 se entregaron 2.365 kits y se adjudicaron 60 becas (30 para nivel primario y 30 para nivel secundario).

Programa Talentos: Esta iniciativa se corresponde con la incorporación de un programa de becas para los empleados que desarrollan actividades artísticas, deportivas y culturales. Se otorgaron 10 becas en total durante 10 meses.

Salud

Se trata de un eje de trabajo que tiene por objetivo colaborar con el equipamiento de los hospitales públicos pertenecientes del área de influencia de CODERE.

Programa de Apoyo a la Salud Pública: consiste en la realización de acciones puntuales de marketing social que vinculan los logros deportivos de un ultramaratonista reconocido con la donación de equipamiento para diferentes hospitales. La primera donación del año fue un respirador artificial para el área de terapia intensiva del Hospital Thompson de la localidad de San Martín, y estuvo vinculada a la carrera «250 km del Sáhara». La segunda donación del año fue un respirador artificial y un cardiófibrilador para el Hospital San Juan de Dios de La Plata, gracias a la carrera solidaria «50 km en el Polo Sur».

Comunidad

Comprende todas las acciones vinculadas al fortalecimiento de la presencia institucional local y se relaciona con la gestión transparente de nuestro negocio y el apoyo a iniciativas orientadas al desarrollo local con inclusión de tópicos relativos a la cultura, la educación y el cuidado del medio ambiente.

Segundo Informe de Responsabilidad Social de CODERE Argentina: realizado en colaboración con todas las áreas de la Compañía, esta publicación reúne las mejores prácticas de CODERE Argentina. El informe, impreso en papel ecológico, cuenta con una versión digital para seguir los principios de una gestión medioambientalmente sostenible.

Programa Verde CODERE: comprende todas las iniciativas generadas por las diferentes áreas de la Compañía, vinculadas al cuidado y protección del medio ambiente. El programa hace foco en el ahorro energético y el mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad, así como en el reciclado de materiales.

Reciclado de papel: el papel generado en la Compañía se selecciona y se dona al Cottolengo Don Orione, una institución dedicada a la atención integral de personas con capacidades especiales.

Reciclado de material electrónico: periódicamente se donan diversos materiales a la Fundación Compañía Social Equidad para su posterior reciclado y reutilización en el armado de PC que son donados a escuelas públicas y organizaciones sociales del país.

Reciclado de aceite vegetal: se implementó una prueba piloto en la Sala de San Miguel. A través de ella, todo el aceite utilizado en las cocinas es recogido y donado al municipio para su posterior conversión en biodiésel destinado a abastecer los vehículos policiales de esa localidad. También se utiliza papel ecológico para impresiones institucionales.

Adhesión a la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil

Infantil: en diciembre de 2010 se firmó el 7.º Protocolo de Adhesión a la Red, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, y en 2011 se inician las diferentes comisiones de trabajo.

BRASIL

Ayuda a niños y adolescentes con necesidades de cuidados especiales – Institución Cavallo Amigo: desde 2009 CODERE Brasil colabora con el **Centro Cavallo Amigo**, una organización que cuenta con un equipo de psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas, pedagogos y educadores físicos que ayudan a niños y adolescentes con necesidades de cuidados especiales dentro del programa de responsabilidad social.

CODERE participó en el programa de equoterapia para el desarrollo de niños deficientes ayudando a dos pequeños en la Ciudad de Porto Alegre (Rio Grande do Sul). En el último año la inversión alcanzó 19.200 reales.

Ayuda a la institución ABBR en la compra de sillas de ruedas: en enero de 2010, CODERE Brasil firmó un acuerdo con ABBR (Associação Brasileira Beneficente de Reabilitação) en Río de Janeiro por el que donaba dinero recaudado de la venta de «Racing Forms» a ABBR. Esta donación se destinó a la compra de sillas de ruedas para personas sin recursos en tratamiento de la institución. En 2011, se recaudaron 22.665,90 reales, con los que se financiaron 140 sillas de ruedas.

ITALIA

CODERE Italia colabora con varios proyectos de carácter social y apoya en la lucha contra las enfermedades genéticas a través de la Fundación Telethon, una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo general el avance de la investigación en la cura de la distrofia muscular y de otras enfermedades genéticas.

Además, en Navidad, la Compañía apoya a la **Asociación Peter Pan**, sustituyendo los regalos de Navidad por una donación para que esta organización propor-

cione viviendas para el alojamiento gratuito de las familias de niños enfermos de cáncer que requieren cuidados en la capital.

PANAMÁ

CODERE Panamá puso en marcha a lo largo de 2011 numerosas iniciativas de carácter solidario. En el mes de enero, la Compañía donó cuatro incineradores (dos fijos y dos móviles), valorados en 490.000 dólares, al Ministerio de Seguridad para avanzar en la lucha contra las drogas. En el acto de entrega estuvieron presentes Ricardo Janson, presidente de CODERE Panamá, y José Raúl Molino, ministro de Seguridad Pública.

Comprometida con la salud de la sociedad panameña, CODERE Panamá pone en marcha dos campañas de donación de sangre, una en febrero y otra en septiembre, ambas denominadas **«Dona sangre y salva vidas»**, a beneficio del Hospital Santo Tomás y del Banco de Sangre de las especialidades pediátricas para niños con problemas cardiovasculares.

Además, se donaron cuatro ambulancias a diferentes diputados de la Asamblea Nacional: Miguel Fanovich, Dana Castañeda, Mario Lazarus y Raúl Hernández, con el objetivo de mejorar el sistema de movilización en los centros de salud, hospitales del interior y sectores marginados del país.

El apoyo y protección de los niños es otro de los compromisos de CODERE Panamá. Por ello, a través de la participación en la **Carrera 24 Horas de Relevo por la Vida**, ayuda a recaudar fondos para la **Fundación Amigos del Niño con Leucemia y Cáncer** (FANLYC). Asimismo, y como apoyo a esta actividad, se apadrinó a dos niños de esta fundación con el objetivo de brindarles todo el apoyo que fuese necesario.

El medio ambiente y el calentamiento global también forman parte de las preocupaciones de conciencia social de la Compañía. Por ello, el voluntariado CODERE Te Da La Mano se involucra en proyectos de reforestación que ayudan a proteger reservas hídricas como la del **Cerro Cara Iguana en el Distrito de Antón, provincia de Coclé**. En julio de 2011, estas actividades se llevaron a cabo junto a habitantes de la zona y representantes de la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM). La acción concluyó con la siembra de 600 plantones de espavé y la donación de utensilios para el comedor escolar, artículos deportivos y abono orgánico.

Durante el mes de diciembre, el voluntariado CODERE Te Da La Mano llevó momentos de alegría y emoción a seis comunidades de diferentes puntos en nuestro país. Cientos de caritas sonrientes fueron el emblema que caracterizó esta actividad, donde los colaboradores se



Arriba: Programa Jugar x Jugar desarrollado por CODERE Argentina



Abajo: Colaboración de CODERE Brasil con la asociación Cavallo Amigo

lucieron con la entrega de regalos y donaciones y participando en diferentes juegos infantiles. Más de 500 niños y niñas resultaron beneficiados con estas actividades, denominadas **«Comparte amor en Navidad»**.

URUGUAY

A lo largo de 2011 se desarrollaron distintas actividades de Responsabilidad Social Corporativa en relación a Salud, Educación, Vivienda o Empleo Juvenil. Se pusieron en marcha, especialmente, las acciones enfocadas a la mejora en la calidad de vida y al desarrollo social de la zona de influencia del Hipódromo Nacional de Maroñas (barrio Ituzaingó).

El Programa de RSC 2011 mantiene, como desde 2003, sus dos grandes ejes:

- **Barrio Ituzaingó: ayudando a sus habitantes a mejorar su calidad de vida.**

- **Empleo Juvenil: promoviendo el empleo de jóvenes.** Algunas de las instituciones beneficiadas este año han sido:

ESCUELA N.º 186-129

(Guerra y Gral. Flores – 400 niños)

- Se desarrollaron diferentes actividades, como la reconstrucción y acondicionamiento de un baño para niños y niñas pequeños, gracias a la venta de bonos de colaboración durante la ceremonia Distinciones Maroñas 2010 y al aporte de HRU S. A. Además, se entregó una heladera y un microondas, aporte de Microsules,

con motivo de la celebración de la campaña de sensibilización sobre la escuela realizada durante la entrega de premios Distinciones Maroñas.

- Se desarrollaron tareas de fumigación periódica de las instalaciones escolares y se entregaron tableros de baloncesto y pelotas para el fomento de las actividades lúdicas y deportivas, además de donaciones de juguetes y libros, recibidos de los empleados, para colaborar en la biblioteca. Desde el área de Marketing se entregaron materiales para la elaboración de manualidades.
- Asimismo, se donarán 10 dólares por cada entrada vendida durante la Jornada Hípica Internacional GP José Pedro Ramírez 2012, con el fin de poder realizar, con ayuda del equipo de voluntarios corporativos, la pintura de los salones y mobiliario de la escuela.

CAIF LIBEMOR

(Santos esq. Guerra – 118 niños)

- Se realizó el reacondicionamiento de dos salones que permitió la ampliación a 25 nuevos puestos, gracias al aporte de HRU con la entrega de 10 dólares por entrada vendida durante la Jornada Hípica Internacional del GP Ramírez 2011.
- Además, se instaló el acondicionamiento térmico del local, con la entrega de 10 dólares por inscripción recibida durante las Maroñas Running 2011.

JARDÍN DE INFANTES N.º 233

(Mendoza y Gral. Flores – 256 niños)

- Se realizó una entrega de tableros de baloncesto y pelotas de juego y se llevaron a cabo tareas de acondicionamiento del suelo de la sala de psicomotricidad.

CENTRO DE SALUD MAROÑAS

(Guerra esq. Shaw)

- En este centro, además de entregar material didáctico para la Clínica de Psicomotricidad, se llevaron a cabo tareas de fumigación periódica de las instalaciones, colocación de mosquiteros en todas las puertas y ventanas de la institución y acondicionamiento térmico de seis salas.

- Además, se compró equipamiento para la Clínica de Podología y Otorrinolaringología y se impulsó la celebración del Día de los Abuelos para pacientes de la clínica.

- Todas estas acciones fueron financiadas con fondos de la Compañía, manteniendo el compromiso que desde 2003 tiene con este centro que da asistencia primaria en salud a todos los habitantes del barrio y sus alrededores.

ESCUELA N.º 205, OBRA LUIS MORQUIO

(Mendoza y Gral. Flores – 437 niños y adolescentes)

Este proyecto, iniciado en 2011, permite ayudar a niños y adolescentes con diferentes grados de discapacidad intelectual, y dotarlos de los medios necesarios para que puedan desarrollar las habilidades ocupacionales que les permitan acceder al mercado laboral.

- Con este fin, se han donado para los talleres de Carpintería, Cerámica, Peluquería, Costura, Agrario, Cocina y Medio Ambiente, herramientas y materiales de trabajo (cocina, batidora, freidora, elementos de carpintería, maquinaria de jardinería, carretillas, secadores de pelo, máquina de coser, entre otros), que les permitan un mayor aprovechamiento de su formación laboral.

- Adicionalmente, y en el marco de los festejos del octavo aniversario de la reapertura del Hipódromo, se organizaron visitas con el objetivo de mostrar a clientes y vecinos los servicios ofrecidos por la Escuela y las capacidades que impulsa. La Compañía también dotó de infraestructura informática a la dirección del centro.

ONG CASA LUNA

(Aparicio Saravia esq. Gral Flores – padres/madres adolescentes con hijos menores de 2 años).

- La institución tiene como objetivo dar respuesta a la creciente situación de maternidad/paternidad adolescente del país, abordándola interdisciplinariamente



El impulso de programas de Responsabilidad Social está muy arraigado en el Grupo CODERE

Izquierda: Grupo Alcanzar visita las obras del Hotel Carrasco en Uruguay

Derecha arriba: Empleados del Grupo CODERE

Derecha abajo: Actividades deportivas. CODERE Panamá

en sus diferentes dimensiones y ofreciendo a las adolescentes y sus familias apoyo para la elaboración de un proyecto de vida complementario a la maternidad/paternidad.

- En el 2011 Casa Luna asistió a más de 25 padres/madres menores de 18 años. Cuenta con talleres para el desarrollo de iniciativas como la producción y venta de accesorios femeninos y velas. La empresa colaboró en la instalación de un punto de venta de estos productos en el marco de los festejos de la Triple Corona.

LICEO N.º 13

(Etchegoyen esq. Guerra)

- Utilización del aparcamiento A del Hipódromo para profesores y autoridades del centro.

- Además, se entregaron más de 1.000 prendas (uniformes, ropa usada donada por empleados y clientes) con motivo de la venta americana que periódicamente realiza esta institución y para la «ropería» de la institución (préstamo a madres/padres y niños).

CONSULTORIO DE MEDICINA FAMILIAR IMM

(Parroquia Santa Rita, Besares esq. Mariano Estepé)

- Se colocaron rejas en el dispensario de salud para mejorar la seguridad.



- Todo ello ha sido posible gracias al aporte de la Compañía y de una gran parte del personal de HRU, que colaboró de forma desinteresada para ayudar a su comunidad y a su entorno.

PROGRAMA PRIMERA EXPERIENCIA LABORAL MAROÑAS

- Ciento veinte jóvenes se formaron para trabajar en el Gran Premio José Pedro Ramírez 2012. De ellos, 50 desarrollaron su primera experiencia laboral, habiendo ingresado en su mayoría a partir de acuerdos con organismos estatales (Centros Públicos de Empleo, Programa Objetivo Empleo e INJU-MIDES) y organizaciones sociales (Fundación Forge, Programa Cardijn). Esta iniciativa de HRU S. A. se enmarca en su política de promoción del empleo juvenil.

PROGRAMA «APOSTAMOS A TU CARRERA»

- En 2011 se continuó apoyando a los jóvenes uruguayos para su inserción en el mercado laboral. En este marco, HRU S. A. a través de un acuerdo con las ONG Codof (Cooperativa Docente para una Formación Integral) y Projoven (Inefop), ejecutó una nueva edición del programa «Apostamos a tu Carrera».

- Se llevaron adelante prácticas laborales en las Salas de Entretenimientos de HRU S. A. donde veinte jóvenes se iniciaron como promotores y mozos cafeteros. En el mes de diciembre de 2011 ya trabajaban en las Salas de Entretenimiento diez de estos jóvenes, en puestos de tiempo parcial, compatibilizando su carrera con un empleo de calidad, y se posibilitó que varios de ellos se insertaran en el mercado laboral en otros puestos.

- Durante el año 2011, sumando ingresos de trabajadores permanentes y temporales para el Gran Premio José Pedro Ramírez 2012, ingresaron 287 trabajadores de entre 18 y 25 años de edad; esto implica que el 75 % de los ingresos en la empresa fueron jóvenes de 18 a 25 años.







INFORME DE AUDITORÍA

CODERE S. A. y sociedades dependientes: extracto de las Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2011. En el CD adjunto: Cuentas Anuales Consolidadas completas.

INFORME DE AUDITORÍA



INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

A los Accionistas de Codere, S.A.

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de Codere, S.A. (la "Sociedad") y sociedades dependientes (el "Grupo") que comprenden el balance consolidado al 31 de diciembre de 2011, la cuenta de resultados consolidada, el estado del resultado global consolidado, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha. Como se indica en la nota 2 de la memoria consolidada adjunta, los Administradores son responsables de la formulación de las cuentas anuales del Grupo, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las citadas cuentas anuales consolidadas en su conjunto, basada en el trabajo realizado de acuerdo con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, que requiere el examen, mediante la realización de pruebas selectivas, de la evidencia justificativa de las cuentas anuales consolidadas y la evaluación de si su presentación, los principios y criterios contables utilizados y las estimaciones realizadas están de acuerdo con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2011 adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio consolidado y de la situación financiera consolidada de Codere, S.A. y sociedades dependientes al 31 de diciembre de 2011, así como de los resultados consolidados de sus operaciones y de los flujos de efectivo consolidados correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación.

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2011 contiene las explicaciones que los Administradores de la Sociedad consideran oportunas sobre la situación del Grupo, la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2011. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión consolidado con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de Codere, S.A. y sociedades dependientes.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Antonio Vázquez
Socio – Auditor de Cuentas

29 de febrero de 2012

INSTITUTO DE
CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

Miembro ejerciente:
PRICEMATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

Año 2012 N.º 01/1200455
IMPORTE COLEGIAL: 93,00 EUR

Este informe está sujeto a la tasa
aplicable establecida en la
Ley 44/2002 de 22 de noviembre.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 913 083 566, www.pwc.com/es

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 75, tomo 9 267, libro 8 054, sección 3º
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

CODERE, S. A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2010
(MILES DE EUROS)

ACTIVO	NOTA	31.12.11	31.12.10
ACTIVOS NO CORRIENTES		1.264.037	1.219.654
Activos intangibles (*)	7	361.583	268.467
Inmovilizado material	8	479.624	411.197
Fondo de comercio (*)	10	306.493	284.950
Activos financieros no corrientes	11	67.574	217.591
Créditos a largo plazo		49.974	209.584
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento		4.497	7.304
Otros activos financieros		13.103	703
Activos por impuestos diferidos	12	48.535	37.194
Otros activos no corrientes		228	255
ACTIVOS CORRIENTES		301.481	223.604
Existencias	14	11.528	9.745
Deudores	15	127.423	95.870
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		22.174	27.396
Activos por impuestos corrientes		6.697	3.619
Deudores varios		98.552	64.855
Otros activos financieros corrientes	16	22.021	24.963
Cartera de valores a corto plazo		1.275	1.531
Otros créditos e inversiones		20.746	23.432
Otros activos corrientes		4.817	2.425
Tesorería y otros activos equivalentes	24	135.692	90.601
TOTAL ACTIVO		1.565.518	1.443.258

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

(*) Se ha modificado el saldo a 31 de diciembre de 2010 como consecuencia de la contabilización definitiva de las combinaciones de negocios registradas en el ejercicio 2010

**BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2010
(MILES DE EUROS)**

PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	NOTA	31.12.11	31.12.10
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE			
Capital suscrito	17	115.547	106.404
Prima de emisión		11.007	11.007
Reserva legal y resultados acumulados		231.280	231.280
Reservas de revalorización		(73.889)	(99.721)
Diferencias de conversión		4.577	4.765
Resultado del ejercicio atribuible a los propietarios de la dominante		(109.580)	(70.258)
Participaciones no dominantes (*)	17	51.150	38.778
TOTAL PATRIMONIO NETO		166.697	145.182
Pasivos no corrientes			
Ingresos a distribuir en varios ejercicios		540	544
Provisiones no corrientes (*)	18	44.219	29.653
Acreedores a largo plazo	19	872.538	891.056
Deudas con entidades de crédito		59.658	60.975
Bonos emitidos		758.090	747.690
Otras deudas		54.790	82.391
Pasivos por impuestos diferidos (*)	12	88.273	50.338
Pasivos corrientes			
Provisiones y otros	18	2.931	4.354
Deudas con entidades de crédito	19	45.567	37.259
Bonos y otros valores negociables		3.730	4.112
Otras deudas no comerciales	19	191.779	169.586
Acreedores comerciales	19	119.489	92.032
Pasivos por impuestos corrientes	19	29.755	19.142
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.565.518	1.443.258

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

(*) Se ha modificado el saldo a 31 de diciembre de 2010 como consecuencia de la contabilización definitiva de las combinaciones de negocios registradas en el ejercicio 2010

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS 2011 Y 2010
(MILES DE EUROS)

	NOTA	31.12.11	31.12.10
Ingresos de explotación		1.374.333	1.126.509
Importe neto de la cifra de negocios		1.369.053	1.123.642
Otros ingresos	23	5.280	2.867
Gastos de explotación		(1.212.271)	(986.288)
Consumos y otros gastos externos		(63.323)	(74.770)
Gastos de personal		(261.819)	(204.434)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado y provisiones de inmovilizado		(125.614)	(99.806)
Variación de provisiones de tráfico		2.112	(1.028)
Otros gastos de explotación		(759.512)	(606.242)
Deterioro del valor de los activos	10	(4.115)	(8)
Resultado por baja o venta de activos		(1.440)	3.501
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADO		160.622	143.722
Ingresos financieros	23	16.890	8.648
Gastos financieros	23	(86.486)	(77.905)
Diferencias netas de cambio		3.145	1.012
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS		94.171	75.477
Impuesto sobre beneficios	21	(58.380)	(45.359)
RESULTADO CONSOLIDADO DEL PERÍODO DE ACTIVIDADES CONTINUADAS		35.791	30.118
Resultado de actividades interrumpidas	23	-	1.323
RESULTADO DEL EJERCICIO		35.791	31.441
Atribuible a participaciones no dominantes		(16.361)	2.110
Atribuible a propietarios de la dominante		52.152	29.331
Beneficio básico y diluido por acción (en euros)	23	0,65	0,57
Beneficio básico y diluido por acción de las actividades interrumpidas (en euros)	23	-	0,02
Beneficio básico y diluido por acción de actividades continuadas atribuibles a los propietarios de la dominante (en euros)	23	0,95	0,51

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

ESTADO DEL RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2011 Y 2010
(MILES DE EUROS)

	NOTA	2011	2010
RESULTADO CONSOLIDADO DEL PERIODO		35.791	31.441
Por coberturas de flujos de efectivo	20	-	(989)
Diferencias de conversión de moneda extranjera (*)		(38.082)	36.274
OTRO RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO NETO DE IMPUESTOS		(38.082)	35.285
RESULTADO GLOBAL TOTAL DEL EJERCICIO		(2.291)	66.726
Atribuible a propietarios de la sociedad dominante		12.830	65.457
Atribuible a participaciones no dominantes		(15.121)	1.269

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

(*) Se ha modificado el saldo a 31 de diciembre de 2010 como consecuencia de la contabilización definitiva de las combinaciones de negocios registradas en el ejercicio 2010

ESTADO DE CAMBIO EN PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO PARA EL EJERCICIO TERMINADO
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (MILES DE EUROS)

NOTA	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A PROP. DE LA DOMINANTE	PATRIMONIO NETO	PARTICIPACIONES NO DOMINANTES (*)	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo al 31 de diciembre de 2010 (**)	11,007	231,280	(99,721)	4,765	(70,258)	29,331	106,404	38,778	145,182
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	52,152	52,152	(16,361)	35,791
Otro resultado global consolidado del periodo	-	-	-	-	(39,322)	-	(39,322)	1,240	(38,082)
Resultado global total	-	-	-	-	(39,322)	52,152	12,830	(15,121)	(2,291)
Reversión reservas de revalorización	-	-	188	(188)	-	-	-	-	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-							
- Adquisición de minoritarios	6	-	-	(1,489)	-	-	(1,489)	12,536	11,047
- Combinación de negocios	6	-	-	-	-	-	-	17,417	17,417
Reservas por acciones propias	17,c	-	-	(671)	-	-	(671)	-	(671)
Provisión para opciones	18,2	-	-	(1,444)	-	-	(1,444)	-	(1,444)
Resultado de acciones propias	-	-	(83)	-	-	-	(83)	-	(83)
Dividendos (*)	-	-	-	-	-	-	-	(2,460)	(2,460)
Transferencia a resultados acumulados	-	-	29,331	-	-	(29,331)	-	-	-
Total de movimientos en patrimonio	-	-	25,832	(188)	-	(29,331)	(3,687)	27,493	23,806
Saldo al 31 de diciembre de 2011	11,007	231,280	(73,889)	4,577	(109,580)	52,152	115,547	51,150	166,697

(*) Corresponde al reparto de dividendos a socios minoritarios de las filiales españolas del Grupo

(**) Se ha modificado el saldo a 31 de diciembre de 2010 como consecuencia de la contabilización definitiva de las combinaciones de negocios registradas en el ejercicio 2010. Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

ESTADO DE CAMBIO EN PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO PARA EL EJERCICIO TERMINADO
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 (MILES DE EUROS)

NOTA	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A PROP. DE LA DOMINANTE	PATRIMONIO NETO	PARTICIPACIONES NO DOMINANTES (**)	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo al 31 de diciembre de 2009	11.007	231.280	(117.031)	4.879	(107.373)	19.083	41.845	19.624	61.469
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	29.331	29.331	2.110	31.441
Otro resultado global consolidado del periodo	-	-	(989)	-	37.115	-	36.126	(841)	35.285
Resultado global total (**)	-	-	(989)	-	37.115	29.331	65.457	1.269	66.726
Reversión reservas de revalorización	-	-	114	(114)	-	-	-	-	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición de minoritarios	6	-	-	(1.631)	-	-	(1.631)	820	(811)
- Combinación de negocios	6	-	-	-	-	-	-	19.120	19.120
Reservas por acciones propias	17.c			(184)			(184)	-	(184)
Provisión para opciones	18.2	-	-	800	-	-	800	-	800
Resultado de acciones propias	-	-	-	117	-	-	117	-	117
Dividendos (*)	-	-	-	-	-	-	-	(2.055)	(2.055)
Transferencia a resultados acumulados	-	-	-	19.083	-	-	(19.083)	-	-
Total de movimientos en patrimonio	-	-	-	18.299	(114)	-	(19.083)	(898)	17.885
Saldo al 31 de diciembre de 2010	11.007	231.280	(99.721)	4.765	(70.258)	29.331	106.404	38.778	145.182

(*) Corresponde al reparto de dividendos a socios minoritarios de las filiales españolas del Grupo

(**) Se ha modificado el saldo a 31 de diciembre de 2010 como consecuencia de la contabilización definitiva de las combinaciones de negocios registradas en el ejercicio 2010

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS
(MILES DE EUROS)**

	NOTA	2011	2010
Resultado consolidado antes de impuestos		94.171	75.477
Resultados financieros netos		66.450	68.245
Gastos que no representan movimientos de tesorería:		143.002	121.554
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	7.8	125.614	99.806
Deterioro del valor de los activos	13	4.115	8
Otros gastos de gestión corriente		13.273	21.740
Ingresaos que no representan movimientos de tesorería		(887)	(9.565)
Variación del capital circulante		(16.651)	(16.969)
Pago por impuesto sobre beneficios		(53.793)	(39.410)
TESORERÍA PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE LA EXPLOTACIÓN	24	232.292	199.332
Pagos por compras de inmovilizado		(105.686)	(111.908)
Cobros por venta de inmovilizado		1.327	199
Pagos por créditos a largo plazo		(17.909)	(20.739)
Cobros por créditos a largo plazo		19.129	28.685
Pagos por inversiones		(13.684)	(54.330)
TESORERÍA UTILIZADA EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	24	(116.823)	(158.093)
Emisión de bonos		0	95.008
Disposiciones de la deuda senior CODERE		64.662	64.475
Reembolsos de la deuda senior CODERE		(54.662)	(48.475)
Otras disposiciones de recursos ajenos		11.072	
Otros reembolsos de recursos ajenos		(4.717)	(1.070)
Variación de la deuda financiera		16.355	14.930
Ingresos por créditos bancarios		11.799	5.473
Devolución y amortización de créditos bancarios		(12.117)	(32.026)
Variación de otros créditos bancarios		(318)	(26.553)
Pago de dividendos		(2.255)	(2.268)
Ingresos por otras deudas financieras		3.456	4.228
Reembolsos de otras deudas financieras		(7.833)	(68.243)
Variación de otras deudas financieras		(4.377)	(64.015)
Adquisición de instrumentos de patrimonio propio		(2.506)	(2.043)
Enajenación de instrumentos de patrimonio propios		1.791	1.978
Inversión neta en acciones propias		(715)	(65)
Ingresaos financieros		4.394	3.100
Gastos financieros		(78.191)	(70.905)
Efecto en tesorería por diferencias de cambio		(2.734)	4.717
TESORERÍA PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	24	(67.841)	(46.051)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO		47.628	(4.812)
Reconciliación			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes al inicio del ejercicio		90.601	90.205
Efecto de la variación de tipo de cambio en efectivo y equivalentes de efectivo		(2.537)	5.208
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes al cierre del ejercicio		135.692	90.601
	24	47.628	(4.812)

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

Dirección de Comunicación CODERE

Avda. de Bruselas 26
28108 Alcobendas (Madrid). España
Tfno: +34 91 354 28 26
Fax: +34 91 354 28 87
comunicacion@codere.com
www.codere.com

Dirección creativa, diseño y producción
Erretres

