

2013
INFORME ANUAL



2013
INFORME ANUAL



Carta del presidente

Estimados accionistas,

En el año 2013 las cuentas de CODERE han reflejado una acumulación de acontecimientos adversos: el deterioro macroeconómico en Argentina, las restricciones al consumo de tabaco en nuestros establecimientos, las subidas de impuestos, el cierre de salas en Monterrey –México– y la elevación de los costes financieros de nuestra deuda.

A nivel global, nuestra contabilidad registra unos ingresos de 1.546,7 millones de euros que representan un retroceso del 7% –117,2 millones– frente a lo acumulado durante 2012. El flujo de caja operativo –EBITDA– ha disminuido 81,2 millones de euros situándose en 206,1 millones, un 28,3% menos que el año anterior que alcanzó 287,3 millones, aunque es conveniente señalar que incluye 36,5 millones de gastos no recurrentes, originados por el proceso de reestructuración financiera y los ajustes laborales que se han implementado a lo largo del año.

En Argentina, nuestro mercado más importante hasta hoy, el deterioro del tipo de cambio del peso, cercano al 40%, combinado con la aplicación de regulaciones restrictivas del consumo de tabaco y aumentos impositivos, han provocado un descenso del EBITDA del 31%, lo que ha representado una merma de casi 50 millones de euros.

Por otro lado, en Italia las subidas de impuestos han recortado nuestro EBITDA local un 38,9%, lo que ha supuesto otros 13,6 millones de euros.

Finalmente, el cierre de nuestras salas mexicanas de Monterrey también ha contribuido negativamente, aunque en menor medida, restando un 7,6% al EBITDA del 2012, es decir 6,5 millones de euros.

La Compañía ha reaccionado, ante este escenario, con diversos planes de ajuste de costes e inversiones, buscando compensar la caída de los ingresos y el aumento de ciertas partidas de gastos. En conjunto, se ha conseguido rebajar los gastos operativos en 55,7 millones, un 3,5%, siendo la medida más relevante la reducción de la plantilla de personal. En este sentido, durante el 2013, la plantilla ha descendido desde 21.637 trabajadores hasta 17.892, lo que supone la salida de 3.745 empleados. Esta tendencia se ha mantenido durante el primer trimestre del 2014, registrándose a su término, una plantilla de 16.657 empleados, lo que supone una disminución acumulada del 23% con respecto a enero de 2013. Estas dolorosas medidas, necesarias para mantener la viabilidad de la Compañía, ayudarán a la recuperación de márgenes, lo que será apreciable a lo largo del 2014 y 2015.

En el frente financiero, los acontecimientos han sido especialmente desfavorables. La deuda Sénior que la Compañía tenía contratada con Credit Suisse, Barclays y BBVA, así como los avales tomados con Houston Casual Company, fueron transmitidos a Fondos de Inversión, cuando lo que CODERE esperaba era una renovación y extensión de los plazos de esta deuda. Las consecuencias de esta transmisión han sido, en primer lugar, un encarecimiento del coste efectivo de esta deuda y, en segundo lugar, la apertura de una serie de negociaciones para la reestructuración de la deuda global de la Compañía. El 12 de junio de 2013, CODERE y sus nuevos acreedores financieros firmaron un nuevo crédito Sénior, cuyo tipo anual efectivo superaba el 40%, multiplicando casi por 10 el coste previo de esta financiación. Con fecha 13 de septiembre de 2013, la línea de crédito existente de 60 millones se amplió en 35 millones más –127,1 incluyendo líneas de avales– con vencimiento el 5 de enero de 2014 y con extensiones adicionales vinculadas a posibles acuerdos de refinanciación con los Bonistas.

Con fecha 2 de enero de 2014 y a la vista de la situación financiera de la Compañía, el Consejo de Administración de CODERE optó por solicitar la aplicación del artículo 5bis de la Ley Concursal española, con el fin de garantizar la continuidad del negocio y otorgar un marco jurídico que facilitara las negociaciones.

Desde entonces, amparados por el periodo de cuatro meses preconcursal y sucesivos contratos de no exigibilidad otorgados por los propios acreedores, no se han cumplido las obligaciones financieras y sigue pendiente un acuerdo de reestructuración.

El Consejo de Administración someterá a la Junta General de Accionistas todos aquellos puntos del plan que la Compañía consiga eventualmente acordar con sus acreedores financieros, conforme a los estatutos y la legalidad vigente.

Atentamente,
José Antonio Martínez Sampedro



CARTA DEL PRESIDENTE	5
<hr/>	
1. LA COMPAÑÍA	17
<hr/>	
El Grupo CODERE	18
Nuestros valores	20
CODERE en el mundo	22
CODERE por países	24
Principales hitos de nuestra historia	28
Hitos 2013	30
Nuestra organización	34
Principales magnitudes	36
2. INFORME DE GESTIÓN	39
<hr/>	
Análisis ejecutivo	40
Análisis corporativo	42
Marketing: Orientación al cliente	44
Comunicación	46
3. ÁREAS DE ACTIVIDAD	51
<hr/>	
Terminales de juego	52
Salas de juego	55
Puntos de apuestas	64
Hipódromos	70
4. GOBIERNO CORPORATIVO	75
<hr/>	
Accionariado de CODERE	76
Órganos de Gobierno	78
Normas de Buen Gobierno	80
5. INNOVACIÓN	83
<hr/>	
Innovación	84
6. RESPONSABILIDAD EN EL JUEGO	87
<hr/>	
Responsabilidad en el juego	88
Cumplimiento	104
Fundación CODERE	110
CODERE y la sociedad	114
7. INFORME DE AUDITORÍA	123
<hr/>	
Informe de auditoría	124
CODERE, S. A. y sociedades dependientes	126

Nuestros objetivos del año

Viabilidad

CODERE ha considerado siempre fundamental la identificación y ejecución de iniciativas que le permitan capitalizar nuevas oportunidades de negocio en un sector tan dinámico y con tanto potencial como el del juego privado.

Este año, en un contexto de dificultades macroeconómicas, la Compañía ha dedicado significativos esfuerzos a la mejora y simplificación de procesos para lograr eficiencias en el conjunto del negocio, que adecuen su estructura al nuevo entorno y garanticen la viabilidad de su proyecto.





A hand is shown holding a single green puzzle piece against a background of many other green puzzle pieces. The hand is positioned at the top right, with the thumb and index finger gripping the piece. The puzzle pieces are arranged in a way that suggests they are being assembled or held together. The overall color scheme is a vibrant green.

Confianza

CODERE ha desarrollado su actividad durante más de treinta años en los que ha desplegado su modelo de negocio en ocho países adaptándose a los distintos entornos e implantando nuevas modalidades de producto a lo largo del tiempo –máquinas recreativas en hostelería, bingos, casinos, hipódromos, apuestas deportivas–.

Somos el único operador de juego español que, en un ejercicio de transparencia, decidió pasar por el escrutinio público, cotizando en el Mercado de Valores de La Bolsa de Madrid.

Este modelo de negocio se apoya de forma permanente en la colaboración con los Gobiernos para la adecuación de las regulaciones de juego, apostando por la profesionalización y la gestión responsable de la actividad.



Solidez

CODERE ha construido posiciones de liderazgo en la mayor parte de sus mercados de forma sostenida a lo largo del tiempo.

Su diversificación y desarrollo en diferentes mercados y líneas de negocio, le dota de mayor equilibrio y resistencia frente a los ciclos económicos y regulatorios que inevitablemente deben soportar los proyectos empresariales.







Refuerzo en la orientación al cliente

En este entorno empresarial tan dinámico y competitivo, el cliente tiene cada día más alternativas, por lo que la Compañía está trabajando intensamente para conocer en profundidad a sus clientes, identificar los aspectos que consideran relevantes y orientar su gestión a los mismos. El siguiente paso implica capitalizar esta información para que la empresa consiga la fidelidad de sus clientes, mejorando sus experiencias cuando nos visitan.



i-coderere



La Compañía

CODERE es una Compañía multinacional española, referente en el sector del juego privado, con presencia en ocho países y que, a 31 de diciembre de 2013, emplea a alrededor de 17.890 personas.

El Grupo CODERE

CODERE tiene presencia en ocho países de Europa y América y opera 54.010 terminales de juego, 179 salas de juego, 1.568 puntos de apuestas y 4 hipódromos. Sus ingresos, que en un 73,4% proceden de Latinoamérica, superan los 1.546 millones de euros. Las inversiones realizadas en 2013 alcanzaron los 76,3 millones de euros, y se enfocaron en proyectos con impacto directo en la rentabilidad del negocio.

CODERE mantiene una posición destacada en las principales áreas de negocio y países en los que está presente. Es la primera y 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.

La Compañía es el operador líder en salas de juego de la provincia de Buenos Aires (Argentina), México y en Italia, y operador líder de juego en otros mercados en crecimiento como Panamá, Colombia, Brasil, Uruguay y en máquinas AWP en España.

Con una experiencia de más de treinta años de historia, CODERE ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento, reinvertiendo sus beneficios en nuevas oportunidades de negocio y ajustando los costes ante la caída de ingresos.

El Grupo CODERE cierra el año 2013 con una facturación de 1.546,7 millones de euros y un EBITDA de 206,1 millones de euros, resultados que reflejan la caída de ingresos, los incrementos de impuestos en Italia, Argentina y México, y otros gastos no recurrentes asociados a la reestructuración financiera.



Nuestros valores

La visión del Grupo CODERE se sustenta en los valores de: **Profesionalidad, Transparencia, Innovación, Excelencia, Responsabilidad**, que representan firmes compromisos de la Compañía. Dichos compromisos, 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.

La Compañía 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 sus principales grupos de interés.

Transparencia

CODERE se distingue como grupo experto, no sólo en el cumplimiento riguroso de toda la normativa regulatoria del negocio del juego en los países en los 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 que opera en mercados muy regulados, sometidos a un estricto control administrativo.



Profesionalidad

El crecimiento sólido y estable de CODERE se debe a la calidad operativa de un equipo gestor altamente especializado.

La Compañía, cuenta con un modelo de negocio diferencial, diversificado por áreas geográficas y unidades de negocio, donde el crecimiento, la orientación a resultados y la eficiencia del equipo humano son la clave del éxito.

Por ello, la selección, formación y el cuidado de las personas son esenciales para la consecución de los objetivos empresariales de CODERE.



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.



Excelencia

CODERE pone al servicio de sus clientes la última generación de dispositivos de juego, haciendo mejorar su experiencia de usuario. Ésta 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.

Innovación

Para CODERE la innovación es la base del crecimiento, del desarrollo sostenible y de la diferenciación en el mercado. La Compañía apuesta por las nuevas tecnologías e investiga para obtener los mejores productos.

Las relaciones de CODERE con los proveedores más punteros en desarrollos tecnológicos, combinadas con su experiencia acumulada en diversos mercados y actividades, permiten a la empresa disponer de las mejores plataformas tecnológicas del sector.





CODERE en el mundo

ARGENTINA

Terminales de juego: 6.282
Salas de juego: 14

BRASIL

Puntos de apuestas: 7

COLOMBIA

Terminales de juego: 5.932
Salas de juego: 51

ESPAÑA

Terminales de juego: 11.070
Salas de juego: 1
Puntos de apuestas: 1.395

ITALIA

Terminales de juego: 8.374 (incluyendo 1.193 VLTs)
Salas de juego: 13
Concesión de red de terminales de juego: 1

MÉXICO

Terminales de juego: 16.970
Salas de juego: 82
Puntos de apuestas: 73
Hipódromos: 1

PANAMÁ

Terminales de juego: 3.225
Salas de juego: 12
Puntos de apuestas: 66
Hipódromos: 1

URUGUAY

Terminales de juego: 2.157
Salas de juego: 6
Puntos de apuestas: 27
Hipódromos: 2



ESTRATEGIA

El Grupo CODERE trabaja enfocado 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 ajuste de costes, impulsando iniciativas de crecimiento y consolidando algunas de sus áreas de negocio. CODERE espera seguir creciendo gracias a las oportunidades de desarrollo que brindan los diferentes mercados donde opera. Asimismo, 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. La Compañía participará en estos nuevos mercados sólo, o junto a aquellos que le permitan garantizar la máxima profesionalidad a sus clientes.

CODERE por países



ARGENTINA

Mantenimiento del principal mercado

Argentina es el principal mercado de CODERE y es el mayor operador de salas de juego de la provincia de Buenos Aires, con 14 salas en funcionamiento y 6.282 terminales de juego instalados, un 7,3% más que el año anterior. En 2013, se renuevan las licencias otorgadas a cinco salas de juegos, que han sido prorrogadas hasta el 2022 (dos salas), 2024 (dos salas) y 2031 (una sala).

La Compañía, que forma parte de la Red de Empresas contra el trabajo Infantil desde 2010, impulsó la carrera con motivo del Día Internacional contra el trabajo infantil 2013. A su vez, patrocinó el Diplomado en Responsabilidad Social Empresaria en la Universidad Nacional de San Martín.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 6.282

Salas de juego: 14

Inicio de las operaciones

1991

Cifras 2013

Ingresos: 584,7 millones de euros

EBITDA: 110,8 millones de euros

Hitos 2013

Renovación de las licencias otorgadas a cinco salas de juego. Apoyo a distintas iniciativas contra el trabajo infantil y responsabilidad social empresarial.



BRASIL

Mercado de oportunidades

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, según se vayan autorizando modalidades de juego que permitan añadir valor al negocio. En 2012, CODERE firmó un acuerdo con United Tote, que le permite ampliar los servicios a los hipódromos en Brasil y América Latina, así como su red de apuestas fuera del hipódromo y con alcance en toda la región. En 2013, CODERE firma un acuerdo con el Jockey Club de São Paulo y el grupo Bandeirantes (Band), para proveer servicios de contenido y tecnología al Jockey Club de São Paulo. En el mes de noviembre, CODERE patrocina la Brazilian Gaming Conference.

Áreas de actividad

Puntos de apuestas: 7

Inicio de las operaciones

2006

Cifras 2013

Ingresos: 2,9 millones de euros

EBITDA: (0,8) millones de euros

Hitos 2013

En mayo de 2013, CODERE firma un acuerdo con el Jockey Club de São Paulo y el grupo Bandeirantes (Band), gracias al que CODERE y Band, proveerán servicios de contenido y tecnología al Jockey Club de São Paulo. En el mes de noviembre 2013, CODERE patrocinó el Brazilian Gaming Conference, plataforma de alto nivel de instituciones brasileñas, y que contó con los agentes principales del mercado. André Gelfi participó en el Panel: "Plans and opportunities to leverage the major sports events in Brazil in a drive to regulate sports betting in the country". A final de 2013, CODERE avanza la negociación con el Jockey Club do Paraná para convertirse en proveedor de contenido y de servicio de totalización de apuestas.





COLOMBIA

Consolida su posicionamiento

CODERE consolida su posición de liderazgo en el mercado como el mayor operador de terminales y salas de juego del país. En 2013, la Compañía celebra el 4º aniversario de la marca CrowN Casinos e incorpora el sistema *cashless* en más de 300 terminales de juego, favoreciendo la optimización de actividades comerciales, gestión de clientes y mejora de experiencia-cliente de juego. A final de 2013, la Compañía abre las primeras salas bajo el concepto Fantasía Royal Light, en Medellín y Montería, dando más alcance a esta unidad de negocio, la más representativa en el segmento popular.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 5.932
Salas de juego: 51

Inicio de las operaciones

1984

Cifras 2013

Ingresos: 34 millones de euros
EBITDA: 3,6 millones de euros

Hitos 2013

Fortalecimiento de sus salas CrowN Casinos e implementación del sistema *cashless*.



ESPAÑA

Las apuestas deportivas, motor de crecimiento

CODERE comienza a operar apuestas deportivas en Galicia en el mes de marzo, y posteriormente, en el mes de junio, en la Región de Murcia. En la actualidad, la Compañía lidera el mercado, siendo la única empresa presente en todas las comunidades autónomas que cuentan con regulación. Además, en 2013, firma el Compromiso Empresarial por el Deporte Limpio que apoya las buenas prácticas del patrocinio deportivo. Este mismo año, la sala CANOE cumple 35 años.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 11.070
Salas de juego: 1
Puntos de apuestas: 1.395

Inicio de las operaciones

1980

Cifras 2013

Ingresos: 151,6 millones de euros
EBITDA: 17 millones de euros

Hitos 2013

CODERE Apuestas lanza las apuestas deportivas en Galicia y Murcia y avanza en el despliegue de las apuestas en la Comunidad valenciana, desde 2T2012. La sala CANOE cumple 35 años de actividad. La Fundación CODERE presenta el "Anuario del juego en España 2012" y otras publicaciones del juego en el evento "El juego en España hoy", presidido por el secretario de Estado de Infraestructuras, Transporte y Vivienda del Ministerio de Fomento.



ITALIA

La legalidad del juego

En 2013, CODERE Italia incrementa su parque de máquinas de juego AWP (4%) y VLT (3,1%). En 2013, y junto a la Fundación CODERE, presenta en la Biblioteca de la Cámara de los Diputados de la República Italiana, el estudio *"La disciplina dei giochi in Italia tra monopolio pubblico e mercato"* junto a la Fundación Bruno Visentini y la Universidad Ceradi - LUISS Guido Carli. Además, CODERE Italia continúa con su workshop *"Nel Nome della legalità"* sobre el juego responsable, en diferentes ciudades en Italia.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 8.374 (7.181 AWP y 1.193 VLT)

Salas de juego: 13

Concesión de red de terminales de juego: 1

Inicio de las operaciones

2001

Cifras 2013

Ingresos: 259,7 millones de euros

EBITDA: 21,4 millones de euros

Hitos 2013

Presentación del estudio *"La disciplina dei giochi in Italia tra monopolio pubblico e mercato"* junto a la Fundación Bruno Visentini y la Universidad LUISS Guido Carli. Workshop por el país *"Nel Nome della legalità"* sobre el juego responsable, que ha cerrado el ciclo de encuentros en el primer trimestre de 2014.



MÉXICO

Consolidación de operaciones

En marzo de 2013, el Hipódromo de las Américas celebró su 70º Aniversario con distintos eventos y carreras. La Compañía participa en la operación del hipódromo desde 2007, y es considerado uno de los iconos más representativos del país. En el mes de julio, la Compañía -a través del acuerdo con Churchill Downs- permite la transmisión simultánea de las carreras celebradas en el Hipódromo de las Américas en la Ciudad de México a toda América del Norte a través de TwinSpires.com. En abril, tuvo lugar el Primer Encuentro Regional del Consejo Regional de América Latina (CEAL) titulado *"La Consolidación del Estado de Derecho en América Latina: Desafíos y Obstáculos"* en el Centro Banamex en México. En noviembre, en la Ciudad de León, Guanajuato, se realizó el Foro de Buen Gobierno con objeto de reflexionar sobre un gobierno municipal transparente.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 16.970

Salas de juego: 82

Puntos de apuestas: 73

Hipódromos: 1

Inicio de las operaciones

1998

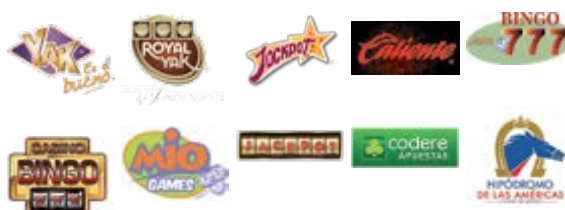
Cifras 2013

Ingresos: 382,4 millones de euros

EBITDA: 78,6 millones de euros

Hitos 2013

El Hipódromo de las Américas celebró su 70º Aniversario. La Compañía permite la transmisión simultánea de las carreras celebradas en el Hipódromo a toda América del norte a través del acuerdo con Churchill Downs.



PANAMÁ

Importante despliegue 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. En 2013, se celebran los 15 años de operación de las marcas Crown y Fiesta Casinos. En el mes de abril se inaugura el nuevo casino, Crown El Panamá.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 3.225

Salas de juego: 12

Puntos de apuestas: 66

Hipódromos: 1

Inicio de las operaciones

2005

Cifras 2013

Ingresos: 90,3 millones de euros

EBITDA: 14,6 millones de euros

Hitos 2013

15º aniversario de la operación de Crown y Fiesta Casinos. Inauguración del Crown El Panamá.



URUGUAY

Ampliación de la cartera de actividades

CODERE concentra sus operaciones en Uruguay en Montevideo y su periferia, gestionando junto a su socio SLI -a través de HRU-, el Hipódromo Nacional de Maroñas, el Hipódromo Las Piedras y las actividades que de él se derivan: sistema de apuestas hípcas, salas de entretenimiento con terminales de juego y puntos de apuestas. La fuerte apuesta tecnológica realizada en ambos escenarios, los convierten en los principales de Latinoamérica, ofreciendo simulcasting, un exclusivo sistema de apuestas simultáneas por televisión vía satélite que permite el intercambio de carreras entre Europa, Norteamérica y Latinoamérica. En marzo de 2013 se llevó a cabo la reapertura del emblemático Hotel Casino Carrasco, tras un intenso proceso de restauración que llevó adelante el consorcio Carrasco Nobile, integrado principalmente por el Grupo CODERE, para convertirlo en el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 2.157

Salas de juego: 6

Puntos de apuestas: 27

Hipódromos: 2

Inicio de las operaciones

2002

Cifras 2013

Ingresos: 41,1 millones de euros

EBITDA: (1,2) millones de euros

Hitos 2013

En 2013, HRU amplía su negocio en Uruguay con la reapertura del Hipódromo Las Piedras, tras la concesión de una nueva licencia para la tenencia, uso y explotación por un periodo de 30 años. El 7 de marzo de 2013, tiene lugar la reapertura del Hotel Casino Carrasco.



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

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

1990-1998

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

2006

- Empieza a operar en Brasil.
- Emisión de bonos por 160 y 165 millones de euros.
- Compra de Bingo Palace y CODERE Network en Italia.
- 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.

2007

- 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).

2008

- 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).

2009

- 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).

2010

- 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.

1999

- 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.

2000

- 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.

2001-2002

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

2003

- 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.

2004-2005

- 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.

2011

- 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.

2012

- CODERE coloca una emisión de bonos por 300 millones de US\$.
- Adquiere el 60% de la operadora Dalla Pria Service S.R.L. en Italia.
- La Compañía obtiene la licencia para la tenencia, uso y explotación del Hipódromo de las Piedras en Uruguay por 30 años y continúa con las labores de restauración en el Hotel Casino Carrasco
- Inaugura la sala Crown Casino Zona T de Bogotá en Colombia.

2013

- En Uruguay, inauguración del Casino Carrasco. Reapertura del Hipódromo Las Piedras.
- Se celebra el 70 aniversario del Hipódromo de las Américas en México. Transmisión simultánea de las carreras del hipódromo a toda América del Norte.
- Renovación de las licencias otorgadas a cinco salas de juego en Argentina.

Hitos 2013

En 2013, CODERE desarrolla una serie de operaciones que le permiten consolidar su posicionamiento en el sector del juego.



Enero y Febrero

6 de enero: Gran Premio José Pedro Ramírez en el Hipódromo Nacional de Maroñas.

12 de febrero: La Fundación CODERE presenta el "Anuario del juego en España" y otras publicaciones sobre el juego en el evento "El juego en España hoy", presidido por el secretario de Estado de Infraestructuras, Transporte y Vivienda del Ministerio de Fomento.

5 de febrero: CODERE participa en el ICE 2013, una feria de referencia del sector en Londres, a través de distintas ponencias y mesas redondas relacionadas con el juego.

Marzo

6 de marzo: 70° Aniversario del Hipódromo de las Américas de México.

7 de marzo: CODERE reinaugura el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa en Uruguay, gestionado por Carrasco Nobile, consorcio liderado por el Grupo CODERE.

12 de marzo: CODERE Apuestas lanza las apuestas deportivas en Galicia, España.



Abril

03 de abril: CODERE presenta las prácticas en materia de RSC en la XV Feria Andina de Juegos De Azar en Colombia.

04 de abril: CODERE Argentina patrocina el lanzamiento del Diplomado en Responsabilidad Social Empresaria en la Universidad Nacional de San Martín (USAM) junto a empresas de la Red Argentina del Pacto Global.

15 de abril: Cena Aniversario de CIPPEC para celebrar 30 años de democracia en Argentina.

17 de abril: Primer Encuentro Regional del Consejo Regional de América Latina (CEAL): *"La Consolidación del Estado de Derecho en América Latina: Desafíos y Obstáculos"*, celebrado en el centro Banamex, México.

22 de abril. Arranca la edición 2013 del taller itinerante sobre responsabilidad social y la cultura del juego responsable, *"Nel Nome della Legalità"*, en el Palacio Gnudi, en Bolonia, Italia.

25 de abril: Inauguración del nuevo casino CrowN El Panamá.



Mayo

9 de mayo: CODERE Brasil firma un acuerdo con Jockey Club de São Paulo y el grupo Bandeirantes para proveer servicios de contenido y tecnología al Jockey Club de São Paulo.

18 de mayo: Reapertura del Hipódromo Las Piedras, en Uruguay.

22 de mayo: CODERE Colombia participa en la 7ª edición de Human Capital Forum 2013 en Bogotá.

30 de mayo: Presentación del estudio, *"La disciplina dei giochi in Italia tra monopolio pubblico e mercato"* en la Biblioteca de la Cámara de los Diputados de la República Italiana, Roma.



Junio

2 de junio: Se celebra la XLVIII Edición de la Longines Handicap de las Américas, la carrera más importante del año en el Hipódromo de las Américas, México.

9 de junio: Apoyo en la organización y difusión de la 2ª Edición de la carrera "Día Mundial contra el trabajo Infantil" de CODERE Argentina.

20 de junio: El III Premio de Periodismo Económico Iberoamericano fue entregado en Madrid al columnista del periódico Milenio, Jesús Rangel, por su aportación en la temática de la reglamentación y normatividad del juego.

27 de junio: CODERE celebra su Junta General de Accionistas 2013.

29 de junio: 10º aniversario de la reapertura del Hipódromo Nacional de Maroñas, Uruguay.



Julio y Agosto

03 de julio: CODERE Apuestas comienza a operar en la región de Murcia, España.

09 de julio: CODERE se adhiere al Compromiso Empresarial por el deporte limpio, una iniciativa de buenas prácticas del patrocinio basado en la "tolerancia cero" al dopaje, apoyada por la World Antidoping Agency (WADA) y la Agencia Estatal Antidopaje (AEA).

24 de julio: La Compañía, a través del acuerdo con Churchill Downs, permite la transmisión simultánea de las carreras celebradas en el Hipódromo de Las Américas en la Ciudad de México a toda América del Norte.

14 de agosto: Junta General Extraordinaria del Grupo CODERE.



Septiembre y Octubre

18 de septiembre: La Fundación CODERE patrocinó y colaboró en el desarrollo del XI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: *"Política en tiempos de incertidumbre"*.

14 de octubre: Patrocinio de la 8ª edición del *"Festival della Filosofia in Magna Grecia"*, una experiencia educativa que estimula el pensamiento crítico en los estudiantes de secundaria celebrado en Lecce, Italia.

15 de octubre: CODERE participa en Expojoc Valencia (España), el I Expo congreso de juego.



Noviembre

05 de noviembre: CODERE y Evolution Gaming anuncian un acuerdo para introducir Live Roulette (juegos de ruleta en vivo) en máquinas de juegos electrónicas.

12 de noviembre: CODERE Argentina participa en la edición 2013 de los Encuentros Yogonet (EY!13) en la mesa-debate, *"Prevención en el lavado de Activos: Aspectos prácticos para operadores de juego"* en Costa Salguero.

18 de noviembre: CODERE Brasil patrocina y cuenta con una importante participación en el Brazilian Gaming Conference. La sala de juego CANOE de Madrid, España celebra su 35 aniversario.

26 de noviembre: Nace en España CEJUEGO (Consejo Empresarial del Juego), entidad en la que participa CODERE y que tiene el objetivo de normalizar el sector del juego.

28 de noviembre: CODERE participa en el Foro de Buen Gobierno. Ciudad de León, Guanajuato, México.



Diciembre

2 de diciembre: El Hipódromo Nacional de Maroñas inauguró una nueva Villa Hípica.

14 de diciembre: El Hipódromo Presidente Remón acoge la celebración del XLVI Clásico Internacional del Caribe.

19 de diciembre: Reinauguración del Fiesta Casino Hotel Soloy, Panamá.



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 y salas de juego. 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 Marketing y Comunicación Externa Corporativa; y otra funcional, con los servicios de Finanzas, Tecnología y Producto, Recursos Humanos y Seguridad y Cumplimiento.

**D. José Antonio
Martínez Sampedro**
Presidente CODERE

**Gabinete
Presidencia**
David Jiménez

Tecnología y Producto
Felipe Ludeña

Recursos Humanos
Rafael López Enríquez

Infraestructuras
Rafael Ocejo

**Económico
Financiero**
Ángel Corzo Uceda

**Marketing y
Comunicación**
Italo Durazzo

Desarrollo Negocio
Fernando Ors

**Seguridad y
Cumplimiento**
Serafín Gómez

Auditoría y Control
Adolfo Carpena

CODERE América
Javier Martínez
Sampedro

CODERE Europa
Jaime Estalella
Pedro Echevarría

ARG

Bernardo
Chena

MEX

Rodrigo
González

BRA

André
Gelfi

COL

Diego
Felipe
Navarro

PAN

Miguel
de la
Marta

URU

H. Casino
Carrasco,
Robert
Heller

ESP

Olga
Rodrigo

ITA

Alejandro
Pascual

Principales magnitudes

Hipódromos

TOTAL

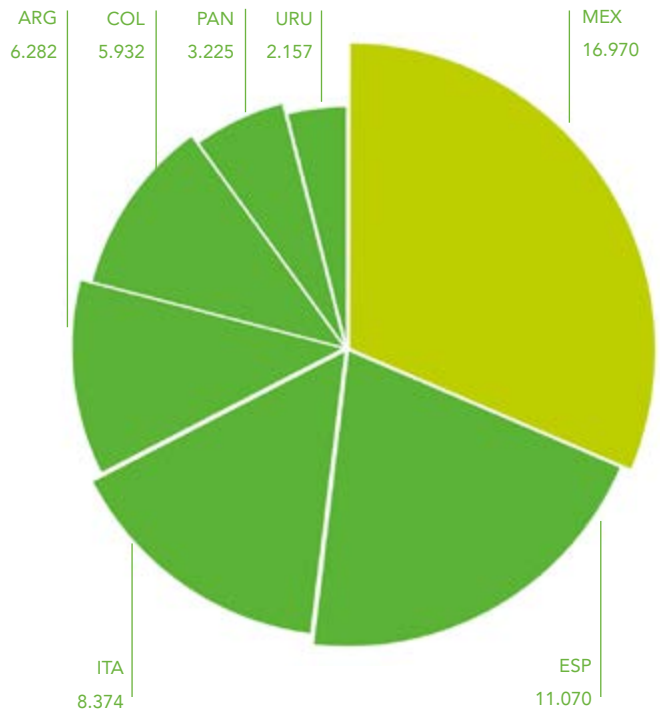
4



Terminales de juego

TOTAL

54.010



Ingresos

Unidades expresadas en millones de euros

IFRS/NIIF: Normas internacionales de Información Financiera
SPANISH GAAP: Plan General Contable Español
CAGR: Tasa Compuesta de Crecimiento Anual

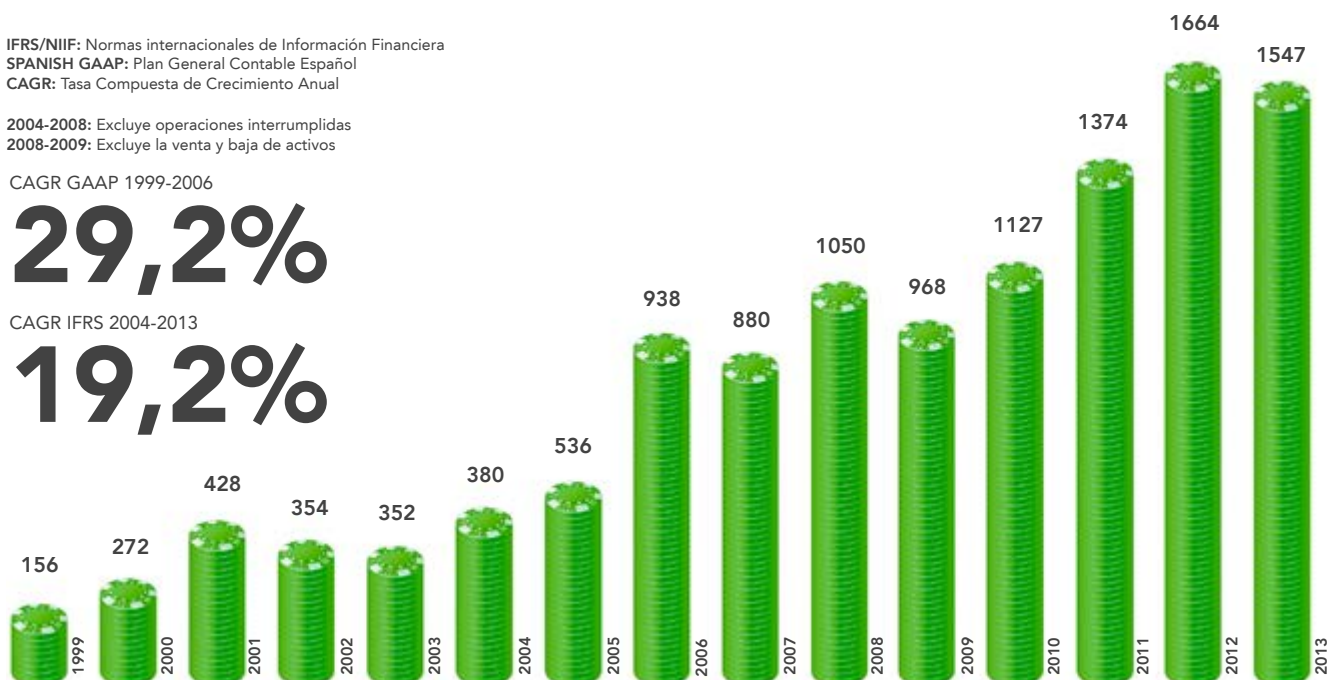
2004-2008: Excluye operaciones interrumpidas
2008-2009: Excluye la venta y baja de activos

CAGR GAAP 1999-2006

29,2%

CAGR IFRS 2004-2013

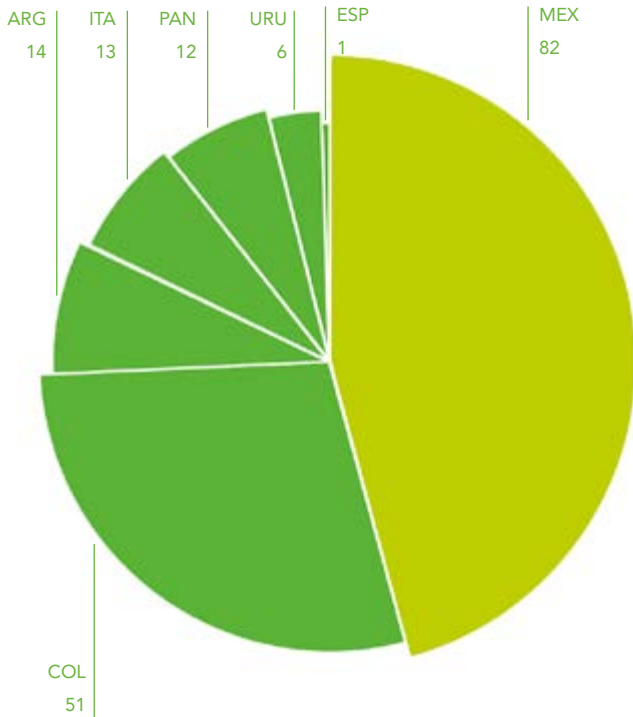
19,2%



Salas de juego

TOTAL

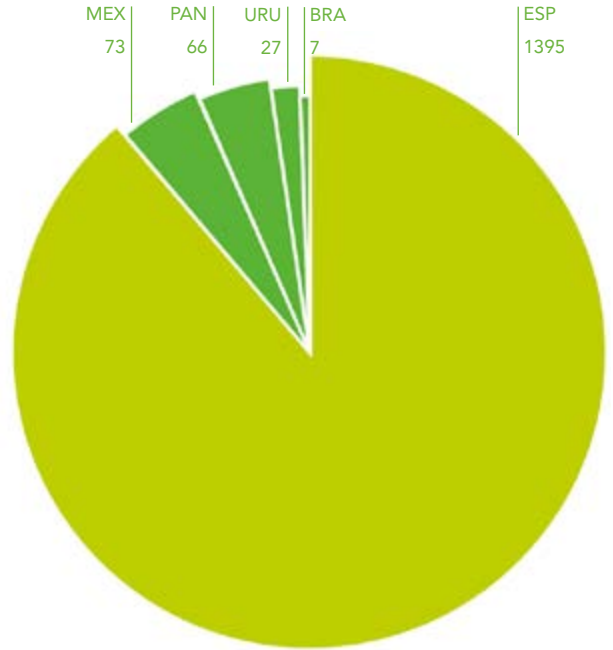
179



Puntos de apuestas

TOTAL

1.568



EBITDA

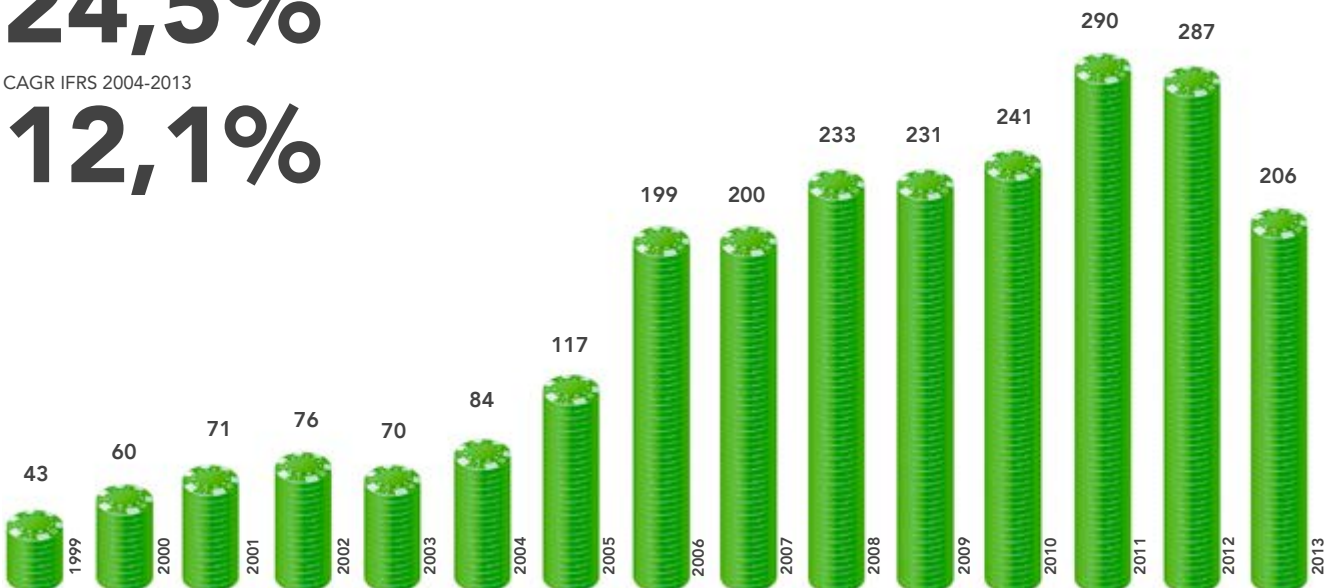
Unidades expresadas en millones de euros

CAGR GAAP 1999-2006

24,5%

CAGR IFRS 2004-2013

12,1%





18	801	32.94	30.10
B	88	6.89	0.50
...	dd 2767	2.13	1.80
...	cc 14101	21.42	1.80
...	dd 3185
...	260, Sannina
...	0.56 Sapiens R
...	0.67
...	8.60
...	12.78
...	8.65
...	1.37
...	2.96+0.10
...	9.05
...	9.47-1.91
...	0.19
...	0.22-0.03
...	16.99
...	16.83
...	7.20
...	6.50
...	6.60-0.4
...	15.34
...	14.11
...	2.77
...	2.50
...	3.21
...	48.24
...	8.24



Informe de Gestión

El Grupo CODERE cerró el año 2013 con una facturación de 1.546,7 millones de euros y un EBITDA de 206,1 millones de euros, un 28,3% menos que en 2012. A lo largo del año, la Compañía ha implementado una estrategia de ajuste de costes para mantener los márgenes ante la caída de los ingresos.

Análisis ejecutivo

Los ingresos se han visto afectados por la crisis macroeconómica internacional y los cambios regulatorios que han afectado a algunos de los países del Grupo -especialmente a Argentina, Italia y México-, por la fuerte devaluación del peso argentino, la Ley Antitabaco en dicho país y el cierre temporal de salas en México, que se han visto reflejados en los resultados del 2013.

La **cifra de negocio** a final del año alcanzó los 1.546,7 millones de euros, un 7% menos que el año anterior, y el **beneficio bruto operativo** (EBITDA) alcanzó los 206,1 millones de euros, un 28,3% menos que en 2012, reflejando un descenso en Argentina, relacionado con la prohibición de fumar y la devaluación del peso argentino frente al euro; en Italia por el incremento de impuestos, y en México por los cierres temporales de salas.

En 2013, el número total de puestos de máquinas se redujo un 4,4% hasta 54.010, debido fundamentalmente al cierre de salas en México y a la racionalización del parque de máquinas en España. En cambio, el parque de máquinas se incrementó en Uruguay con un 18,2% más, y en Argentina e Italia con crecimientos del 7,3% y del 3,8%, respectivamente. La cartera de actividades de CODERE a cierre de 2013 se completó con 179 salas, 1.568 puntos de apuestas y 4 hipódromos.

A lo largo de 2013, la Compañía enfocó sus **inversiones** en aquellas iniciativas de fuerte impacto en la rentabilidad del negocio alcanzando los 76,3 millones de euros, de

las cuales, 45,7 millones se corresponden a mantenimiento (incluyendo 12,9 millones de euros asociados a la renovación de licencias en Argentina), y los restantes 30,6 millones a crecimiento.

A final de 2013, el Grupo CODERE disponía de un **saldo de caja** disponible que alcanzaba los 102,6 millones de euros, habiendo dispuesto de la totalidad de la línea de crédito Senior. 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, Uruguay, Colombia y Brasil.

EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS

Argentina

Argentina es el principal mercado de CODERE. En 2013 alcanzó una facturación de 584,7 millones de euros, un 10,6% menos que el año anterior, debido a la depreciación del peso argentino respecto al euro, a pesar de que la media diaria en moneda local se incrementó, y aumentó el número de máquinas de juego en un 7,3%. A tipo de cambio constante, los ingresos se hubieran incrementado un 10,6%. El EBITDA fue

de 110,8 millones de euros, un 31% menos respecto al año anterior, afectado por la devaluación del peso y por la aplicación de la Ley Antitabaco.

México

En **México**, la facturación alcanzó los 382,4 millones de euros en 2013, un 12,5% menos respecto al año anterior, debido al cierre temporal de salas, a la externalización de la operación del Centro de Convenciones de Banamex, la caída de la media diaria por maquina consecuencia del aumento de la competencia y, en última instancia, a la implementación de la Ley Anti-Lavado de dinero en el último trimestre. El EBITDA alcanzó los 78,6 millones de euros, un 7,6% menos respecto al año anterior, pero el margen EBITDA se incrementó del 19,5% al 20,6%. La caída de ingresos se compensó con una importante reducción de gastos operativos gracias a las medidas impulsadas para generar eficiencias y a los menores gastos derivados del cierre de salas.

Italia

En **Italia**, la facturación en 2013 alcanzó los 259,7 millones de euros, un 0,5% por debajo del año anterior, por la caída del consumo privado y por el contexto macroeconómico del país. El EBITDA 2013 se redujo un 38,9%, hasta los 21,4 millones de euros, debido al efecto combinado de la caída de los ingresos y el incremento de los gastos principalmente por la subida de impuestos del juego de las VLTs del 4% al 5%. En 2013, el parque de máquinas se incrementó un 3,1% en el caso de las VLT, alcanzando los 1.193 terminales, y un 4%, en el caso de las AWP, hasta alcanzar los 7.181 terminales.

España

En **España**, la facturación descendió un 1,7%, alcanzando los 151,6 millones de euros, debido -sobre todo- a la caída del negocio tradicional de máquinas, compensado por el impulso de las apuestas deportivas, cuyo despliegue en 2013 alcanzó las regiones de Galicia y Murcia. También se completó su expansión en la Comunidad Valenciana y Madrid, siendo la única Compañía del sector en España con presencia en todas las comunidades reguladas. En 2013, el EBITDA aumentó un 6,9%, alcanzando los 17 millones de euros, gracias a la optimización de costes y a la rentabilidad alcanzada en el negocio de apuestas deportivas presenciales.

Otras operaciones

En **Panamá**, los ingresos se redujeron un 2,4%, principalmente por la depreciación del dólar frente al euro. Los gastos se redujeron 2,9 millones frente al año anterior, debido a la reducción de costes de personal.

En **Colombia**, los ingresos de explotación decrecieron un 4,8%, debido al menor número de puestos de máquinas, a la depreciación de la moneda local frente al euro, que fue compensado -parcialmente- por la apertura del casino Crown Zona T de Bogotá.

La facturación en **Uruguay** se incrementó en 15,1 millones de euros debido al inicio de la operación del Hotel Casino Carrasco y las operaciones vinculadas con la apertura del Hipódromo Las Piedras, principalmente.



Análisis corporativo

CODERE es, hasta el momento, la primera y única empresa española del sector del juego presente en la Bolsa desde octubre de 2007. La Compañía desarrolla su estrategia empresarial y operativa con total transparencia.

El EBITDA acumulado a 31 de diciembre de 2013 hubiera alcanzado los 229 millones de euros, un 11% por encima de los 206,1 millones de euros reportados, si se excluyen los elementos no recurrentes del cuarto trimestre derivados fundamentalmente de la reestructuración financiera, de la reestructuración de personal y de la regularización de impuestos en México y Colombia, alcanzándose el rango de "guidance" de 224-227 millones de euros.

Con fecha 13 de septiembre de 2013, la línea de crédito existente de 60 millones de euros se amplió en 35 millones de euros hasta los 95 millones (127,1 millones de euros incluyendo líneas de avales) con vencimiento el 5 de enero de 2014. Esta línea fue dispuesta en su totalidad en el cuarto trimestre de 2013.

A 31 de diciembre de 2013, la caja ascendía a 102,6 millones de euros, habiendo dispuesto de la totalidad de la Línea de Crédito Senior sin embargo, ante las dificultades para afrontar los próximos vencimientos, el Consejo de Administración de CODERE S.A. optó el 2 de enero de 2014 por buscar la protección que el artículo 5 bis de la Ley Concursal española ofrece a la administración de la Compañía, con el fin de garantizar la continuidad del negocio y otorgar un marco jurídico que facilite las negociaciones con los bonistas.

Las inversiones realizadas a lo largo de 2013 han alcanzado los 76,3 millones de euros, de los cuales, 45,7 millones corresponden a mantenimiento (donde se incluyen 12,9

millones de euros asociados a la renovación de licencias en Argentina) y 30,6 millones de euros, a crecimiento.

RELACIÓN CON LOS INVERSORES

CODERE trabaja constantemente para ganarse la confianza de los inversores en su proyecto de negocio. Durante 2013, y debido a la situación de la Compañía, la función del departamento de Relación con Inversores ha seguido centrada en la atención personal y telefónica de inversores, analistas y otros grupos de interés, atendiendo sus demandas informativas con total transparencia.

CODERE EN LOS MERCADOS DE CAPITALES

El valor ha reflejado los problemas de liquidez de la Compañía para hacer frente a los futuros compromisos de pago y por ello, la acción terminó el año con una caída del 81,6%. El índice de referencia tuvo un alza del 42,3% en el año. Este índice de referencia está formado por 30 compañías españolas de pequeña capitalización, siendo CODERE una de ellas.

Durante 2013, CODERE mantuvo el contrato de liquidez firmado con Crédit Agricole Cheuvreux 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 renovó dicho contrato para el siguiente ejercicio.

Los otros instrumentos cotizados de CODERE, los bonos con vencimiento 2015 y 2019, también se han visto afectados por el riesgo de impago y han caído un 34,0% y un 30,5% respectivamente a lo largo del año.



Marketing: Orientación al cliente

CODERE está orientado a la gestión de los clientes que son el mayor activo y quienes dan valor y sentido a la empresa. Con este objetivo, se está reforzando la relación con los clientes a través de Clubs de fidelización y se está desarrollando un programa de investigación para identificar sus motivaciones con el fin de ofrecerles una satisfactoria experiencia en las salas de juego.

CLUBS DE FIDELIZACION

Lo más importante para la Compañía es reforzar la relación con los clientes y asegurar su fidelidad a largo plazo, para lo cual nuestra principal actividad es el desarrollo de clubs de fidelización, hoy activos en nuestros principales mercados y negocios, y siempre adaptando su mecánica a la legalidad vigente en cada país. Durante el año 2013, nuestros locales de juego en los diferentes mercados recibieron más de 50 millones de visitas de más de 5 millones de clientes. De éstos, más de 2 millones están afiliados a nuestros clubs de fidelización. Este número de afiliados crece cada año y a través de ellos gestionamos hoy en día más de una cuarta parte de nuestro negocio.

Las actividades relacionadas con los clubs de fidelización son las que acaparan la parte más relevante de nuestras inversiones de marketing y gestión comercial, con una tendencia creciente año tras año, dada la clara apuesta de CODERE por la fidelidad de sus clientes. A través de estos programas se retorna a los socios una parte de las ganancias que la Compañía obtiene con su juego.

El contenido de los programas de fidelización se enfoca en ofrecer al socio aquello que más valora y que por tanto recompensa su fidelidad a CODERE. Son programas de contenido variable según el tipo de socio, el mercado, la línea de negocio y siempre



adaptándose a las restricciones legales en caso de que existan:

- Juego gratis o dinero en efectivo directo.
- Ofertas personalizadas, según el perfil del cliente y sus hábitos de visita y juego.
- Recompensas en forma de regalos de todo tipo.
- Atenciones y cortesías especiales en el entorno de alimentación y bebidas.

Para gestionar este gran activo del negocio que son los socios, CODERE ha invertido de forma consistente en el desarrollo de un potente sistema de información CRM propio, denominado SPACE, que permite la completa integración de todas las actividades de gestión de clientes a través de una única herramienta homogénea, proporcionando importantes ventajas al negocio:

- El seguimiento del comportamiento y el juego pormenorizado de cada socio con un análisis detallado del perfil y las métricas relevantes de los clientes.
- El lanzamiento directo de ofertas promocionales personalizadas.
- La gestión de los programas de recompensas.

INVESTIGACION DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Tanto en la sociedad en general como en el sector del juego de azar en particular, los clientes son cada día más exigentes, están mejor informados y sus opiniones y recomendaciones a otras personas tienen un valor sumamente importante en un mundo cada vez más globalizado y conectado. Se está produciendo un cambio de paradigma que lleva al cliente a buscar a cubrir no sólo sus necesidades básicas, sino a querer elevar sus procesos de consumo a un estadio superior: el de las emociones y por tanto las experiencias.

Ante este entorno, CODERE tiene el firme compromiso de identificar las motivaciones y emociones de los clientes de cara a conseguir que su experiencia en los casinos y salas de juego sea lo más satisfactoria posible y recomendable a otras personas. Estamos evolucionando desde un criterio estrictamente transaccional con el cliente a establecer una conexión emocional con el mismo a través de una positiva experiencia en la visita a nuestras salas de juego.

Con esta perspectiva, hemos desarrollado un modelo robusto de investigación del cliente para entender de manera continuada en el tiempo aspectos tales como su nivel de recomendación, lealtad y satisfacción. Los modelos tradicionales se enfocaban únicamente en la medición de la satisfacción del cliente, aspecto que, dada la mayor complejidad del entorno y poder del cliente actual, debe ser adecuadamente complementada con otras variables de vinculación.

Asimismo, profundizamos en la identificación de las palancas o variables más relevantes que determinan la mejor experiencia del cliente. A través de su identificación, la gestión operativa de CODERE consigue una mayor orientación al cliente o enfoque "cliente céntrico" en un proceso continuo de mejora operativa. Esto a su vez permite a la Compañía acercar enfoques y metodologías de trabajo entre los diferentes países donde opera para generar una relación emocional de largo plazo con el cliente.



Comunicación

CODERE lleva a cabo una política activa de comunicación hacia sus públicos de interés, tanto en España como en el resto de los países donde opera, y desarrolla una estrecha labor tratando de acercar la actividad de la Compañía a los medios de comunicación, proporcionándoles información sobre este complejo sector y mejorando su conocimiento y percepción del mismo.

Desde mediados de 2013 hasta hoy, los medios de comunicación han dedicado mucho espacio al largo proceso de renegociación de la deuda del Grupo con los bonistas acreedores. CODERE ha hecho un ejercicio de transparencia, informando a los órganos reguladores de los mercados financieros cualquier novedad y avance en las negociaciones. Dichas comunicaciones han tenido una amplia cobertura en los medios de comunicación.

Junto a este tema, diferentes actividades corporativas han tenido una gran repercusión a lo largo de 2013:

En febrero, CODERE estuvo presente en el encuentro sectorial **ICE Totally Gaming 2013** en Londres, a través de distintas ponencias y mesas redondas relacionadas con el juego. Jaime Estalella, COO de CODERE Europa, participó en la conferencia *"Gaming in Spain"*. También participaron André Gelfi, director de CODERE Brasil, en la mesa redonda *"Brazil & Argentina: impact of European regulatory developments on iGaming regulation in Latin America"* e Iñigo Escorial, gerente del área CRM de CODERE en *"Integrating the customer into the IT architecture"*

En **España**, además de las operaciones para impulsar las apuestas deportivas en Galicia y Murcia y la expansión en Valencia y Ma-

drid, la Compañía desarrolla una serie de eventos de gran relevancia de la mano de la Fundación CODERE. El 13 de febrero, la Fundación presenta las novedades editoriales sobre la industria del Juego en el encuentro **"El juego en España Hoy"**, junto a la editorial Aranzadi y el Instituto de Política y Gobernanza de la Universidad Carlos III (IPOLGOB).

El 20 de junio de 2013, se entrega el **III Premio de Periodismo Económico Iberoamericano**, en Casa de América. Jesús Rangel, periodista del diario Milenio de México ganó el accésit de la Fundación CODERE que premia la *"Innovación en la industria del entretenimiento, ocio y turismo"*.

En el mes de octubre, la Compañía participa en **I Expojoc Valencia**, que reunió a más de 500 profesionales de la industria y abordó distintos temas sobre la actualidad fiscal o el complejo sistema de licencias autonómicas en España.

En **Italia**, la Compañía presentó el estudio **"La disciplina dei giochi in Italia tra monopolio pubblico e mercato"** en la Biblioteca de la Cámara de los Diputados de la República Italiana, junto a la Fundación Bruno Visentini y la Universidad LUISS Guido Carli. El encuentro contó con la asistencia de representantes de la Administración, asociaciones y empresas del sector.

CODERE también patrocinó la **VIII edición del "Festival della Filosofia in Magna Grecia"**, una experiencia educativa que estimula el pensamiento crítico en los jóvenes y en el que CODERE impulsó actividades de juego responsable.

En el mes de septiembre, CODERE Italia lanza la edición **CODERE NEWS "Il nostro mondo tutto da leggere"** destinada a los establecimientos comerciales que cuentan con terminales de la Compañía.

En **Uruguay** hubo numerosas actividades de gran repercusión mediática como la reapertura del Hipódromo Las Piedras, segundo principal escenario hípico del país o el 10º aniversario de la reapertura del Hipódromo Nacional de Maroñas.

Pero, sin duda, la inauguración oficial el 7 de marzo del Hotel Casino Carrasco, edificio declarado Patrimonio Nacional de Uruguay, fue uno de los hitos más destacados en este país.

En **México**, además de celebrar el 70 aniversario del Hipódromo de las Américas, la Compañía participó en importantes eventos como el **I Encuentro Regional de América Latina (CEAL)**, "*La Consolidación del Estado de Derecho en América Latina: Desafíos y Obstáculos*", celebrado el 17 de abril, con objeto de analizar la situación legal, política, económica y social de países latinoamericanos.

El 28 y 29 de noviembre se organizó el **Foro de Participación Ciudadana para un Buen**

Gobierno en la ciudad de León, en Guanajuato, presidido por Esther Santos de Anda, presidenta del Comité Ciudadano Anticorrupción de León, con el objetivo de estimular la construcción de un gobierno transparente, legal, equitativo, eficiente y responsable.

En **Argentina**, la Compañía está especialmente volcada en proyectos de Responsabilidad Social y forma parte de la Red de Empresas contra el trabajo Infantil desde el año 2010. En 2013, impulsó la carrera con motivo del Día Internacional contra el trabajo infantil y puso en marcha el Diplomado en Responsabilidad Social Empresaria en la Universidad Nacional de San Martín.

En **Brasil**, el director de CODERE, André Gelfi, participa en el panel: "*Plans and opportunities to leverage the major sports events in Brazil in a drive to regulate sports betting in the country*", en el Brazilian Gaming Conference, en el mes de noviembre.

A lo largo del año, **CODERE Colombia y Panamá** desarrollan una intensa actividad en las salas. El 25 de abril se relanza el renovado casino CrowN El Panamá, que posiciona a la Compañía como la red de casinos más grande del país.

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.

Abajo:
Presentación del estudio
"La disciplina dei giochi
in Italia tra monopolio
pubblico e mercato".
Italia.



Reforma. 06/03/2013

FIESTA EN EL 'ÓVALO DE SOTELO'

Es setentón

>>Cumple hoy siete décadas
el Hipódromo de Las Américas

Capital Financiero. 17/04/2013

Crown El Panamá estrena nueva imagen

El grupo Codere para ello invertirá \$4 millones.

MÉXICO

Codere Offers Mexican Races on TwinSpires.com

BloodHorse.com 24/07/2013



Codere's new Crown Casino Cali, its fifth in Colombia

Colombian market growth prospects remain strong

International Casino Review, 2013

BRASIL

Band fecha parceria para modernizar Jockey Club de São Paulo.

O Grupo Bandeirantes, em parceria com o grupo espanhol CODERE e o grupo norte-americano Churchill Downs vão trabalhar na modernização do Jockey Club.

BNL Data. 20/05/2013

APUESTAS

Las apuestas deportivas presenciales, motor de crecimiento del juego en España

Sector del Juego. 25/11/2013

"Nel nome della legalità": a Bologna la prima tappa nel 2013 del workshop itinerante di Codere

Jamma.it 15/04/2013

MÉXICO

"CODERE, listo para nueva regulación Vs. lavado de dinero"

Excélsior. 01/11/2013

URUGUAY

La actividad hípica da dividendo social.

Las Piedras: Una escuela de jockeys esta lista para funcionar, desde marzo, con alumnos de todo el país. Un CAIF, una policlínica y un centro cultural ya están instalados en el hipódromo.

El País. 16/12/13

DOMANI WORKSHOP A PALAZZO GNUDI

Codere, quando il gioco non è una scommessa persa

'NEL NOME della legalità': è il workshop organizzato dal gruppo Codere (uno dei dodici concessionari autorizzati dallo Stato per la raccolta del gioco attraverso gli apparecchi da intrattenimento come slot machine e videolotterie) per domani alle 10,30 a Palazzo Gnudi. Bologna è la sesta città toccata, e il seminario è una parte del progetto di gioco responsabile dell'azienda che in tutte le città è patrocinato dai Monopoli di Stato e vede tra i relatori gli organi di controllo preposti: carabinieri, Questura, Guardia di finanza, cui si aggiungono politici e amministra-

Bologna Cronaca. 21/04/2013

ECONOMÍA/EMPRESAS

La sala de bingo Canoe ha pagado unos 400 millones en tasas al juego en sus 35 años de historia

El Economista. 18/11/2013

Desde 2010, forma parte de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil

Codere Argentina apoya la carrera contra el trabajo infantil



Más de 2.500 personas y empresas líderes participaron, a partir de las 9hs., de una jornada de apoyo y concienciación sobre la problemática del Trabajo Infantil en la Argentina.



La joya de la ciudad de Carrasco. Así luce desde el Hotel Casino Carrasco, inaugurado con en la mejor noche de esta ciudad según el patrimonio de excelencia que cumple 100 años.

Nueva era con el antiguo esplendor

Hotel Casino Carrasco. Con las mejores galas se inauguró la nueva etapa del mítico hotel

de la ciudad

Como una joya en el cielo nocturno de Carrasco se levanta desde el Hotel Casino Carrasco un edificio de 100 años de antigüedad. A un siglo de su puesta en funcionamiento, este icónico inmueble conserva su esencia original y se presenta con un nuevo esplendor que preside su actual destino.



Apertura con todo el glamour y la emoción de la inauguración del Hotel Casino Carrasco. El momento de cortar el listón por parte de los invitados.

El momento de cortar el listón por parte de los invitados. El momento de cortar el listón por parte de los invitados. El momento de cortar el listón por parte de los invitados.

El País. 08/03/2013

ESPAÑA

"CODERE promotes safety and transparency in gaming"

Soloazar. 19/04/2013

30 GALICIA

Comar y Codere se unen para poner en marcha el mercado de apuestas deportivas en Galicia

La alianza entre ambas refuerza su establecimiento en la comunidad



Vista de las salas en la condesa avenida de Pontevedra.

INFORMACIÓN A CORUÑA

El principal operador de juego en Galicia, Comar, se une a Codere Apuestas, única empresa del sector que opera apuestas deportivas en todas las comunidades que cuentan con regulación en España, para poner en marcha esta actividad en Galicia, según informa la compañía en un comunicado.

Gracias a la alianza de estas dos grandes empresas del juego, Codere confirma su posición como único operador de apuestas con presencia en las seis comunidades que cuentan con regulación en España.

SALAS OPERATIVAS

Tras la aprobación del Reglamento de Apuestas Deportivas en Galicia el pasado 2 de agosto, y tras la formalización de licencias y las autorizaciones por parte de la Xunta, Codere Apuestas, de la mano de Comar, comenzó a operar esta semana con ocho salas, tres de las cuales ya están operativas desde el pasado día 15 en A Coruña en las salas Comar.

Por su parte, Jaime Estrella, de Codere España, afirmó que "entendemos muy bien el espíritu de nuestro acuerdo con Comar, que tiene un profundo conocimiento del juego privado y gran posicionamiento en Galicia y que complementa la oferta de Codere".

El Ideal Gallego. 13/03/2013





Áreas de Actividad

CODERE desarrolla su negocio en distintas áreas de actividad, adaptando sus operaciones a las peculiaridades de los ocho mercados en los que opera.

Destaca 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 que en otros, hay mucha competencia y bajos impuestos. Por todo ello, la flexibilidad y adaptación al entorno son claves en CODERE.

Terminales de juego

Los terminales de juego constituyen el origen de las actividades de CODERE en el sector del juego y su principal área de negocio.

A final de 2013, CODERE cuenta con 54.010 puestos de máquinas ubicados en México, España, Italia, Argentina, Colombia, Panamá y Uruguay, mercados muy distintos entre sí y que presentan diferentes estados de madurez.

La Compañía considera básico la continua innovación en el mercado y ofrece a sus clientes la tecnología más novedosa y los modelos más competitivos.

TERMINALES DE JUEGO QUE OPERA CODERE

Los terminales de juego (también llamados máquinas recreativas o slot machines, entre otras), están situados en salas de juego, locales de hostelería, casinos e hipódromos, y ofrecen premios en metálico según las apuestas que realizan los usuarios.

Los diferentes tipos de terminales de juego se adaptan 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. Son 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 este tipo de 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, hasta el momento, en Italia.

Bingo Electrónico: Juego en red basado en el bingo que permite jugar a varias personas simultáneamente a través de internet a través de pantalla táctil. Cuenta con una novedosa estructura de premios que combina los tradicionales premios compartidos con premios individuales, como principal atractivo. En España, estos terminales están ubicados en la sala CANOE.

Año tras año, los profesionales del Grupo analizan los gustos y preferencias de los consumidores y las necesidades de los establecimientos para satisfacer estas demandas y prestar a clientes y usuarios un servicio integral de calidad. Análisis, renovación y rotación de modelos de máquinas, atención comercial, gestión de recaudación, servicio técnico y servicios de gestoría, son algunos de los elementos de la actuación integral de la Compañía.



PLUS III
14774778

PLUS III
14774778

74558

PLUS III
14774778

LA GALAGA
BINGO

25.367.65

7.65

ESPAÑA

Los terminales de juego representan el origen del negocio del Grupo CODERE, manteniendo una posición destacada en el mercado de máquinas recreativas tipo B, pese a la dura competencia y la situación del juego en España. En 2013, el negocio de máquinas registró menores ingresos debido a la reducción del parque de máquinas en un 9,2%. A final del ejercicio, la Compañía contaba en España con 11.070 terminales de juego.

ARGENTINA

CODERE centra la actividad de terminales de juego de Argentina, en la provincia de Buenos Aires, siendo uno de los líderes del sector. La Compañía explota en este país 6.282 terminales de juego y, en el último año, se ha incrementado en un 7,3% el número de máquinas instaladas. Asimismo, la media diaria por máquina se ha incrementado en un 1,3%.

En las salas de juego, CODERE cuenta con slots de última generación, progresivos, slots de vídeo póker y ruletas electrónicas. Las slots poseen el sistema de pago *Ticket In-Ticket Out* para mayor comodidad del jugador y, en todas las salas, la Compañía cuenta con slots conectados, que acumulan un premio común que se incrementa jugada a jugada. Entre los progresivos de diferentes niveles destacan: *Beat The Field*, *Doggie Cash*, *Party Time 2* o *Star Wars*, entre otros.

Entre otras novedades destaca la incorporación de los nuevos espacios para fumadores al aire libre, la renovación de los espacios de las ruletas VIP en las salas Morón, Lanús, San Justo y Ramos Mejía, además de la implementación del nuevo sistema online *Vento* en las salas de San Miguel y Ramos Mejía.

MÉXICO

CODERE se estableció en México en el año de 1998 gracias a las alianzas de negocios con CIE y el Grupo Caliente. Desde el inicio de las operaciones en México, CODERE ha sido pionero en el sector de juegos con apuesta y sorteos. En 2012, debido a su presencia a nivel nacional en las ciudades más importantes como Ciudad de México y área metropolitana, Guadalajara, Cancún, Veracruz o Puebla, entre otras, se consolidó como empresa líder en la industria del juego privado.

La operación de establecimientos es posible gracias a los 7 permisos que la Dirección General de Juegos y Sorteos, autoridad federal en la materia, otorgó a la Compañía y con los que se autoriza la instalación de salas de sorteos, centros de apuestas y un hipódromo. Adicionalmente a estos permisos, el equipo de CODERE México realiza las gestiones necesarias para obtener de cada gobierno local las autorizaciones para la instalación de locales para realizar juegos con apuesta y sorteos.



CODERE opera en México terminales de juego que se ubican dentro de salas de juego y en hipódromos. Durante el ejercicio 2013, el número de puestos de máquinas instalados se redujo en un 11,7%, respecto al año anterior, alcanzando los 16.970.

En noviembre de 2013, CODERE anuncia un acuerdo con Evolution Gaming, líder mundial en juegos con crupier en vivo retransmitido por streaming, para introducir *Live Roulette* (juegos de ruleta en vivo) en máquinas de juegos electrónicas. El despliegue inicial se llevó a cabo en determinadas salas de juego de CODERE en Latinoamérica, a partir del mes de octubre.

ITALIA

CODERE opera en Italia una importante red de interconexión de terminales de juego, CODERE Network, así como terminales AWP y terminales de videolotería VLT.

El Grupo continua su desarrollo en el mercado italiano y, al final del ejercicio, cuenta con un parque de 8.374 máquinas de juego, un 3,8% más que en 2012. Las máquinas AWP crecieron un 4% hasta los 7.181 terminales, respecto al año anterior, mientras que las VLT (Videolottery) aumentaron un 3,1%. Esta modalidad de máquina de juego se incorporó al mercado italiano gracias a los cambios regulatorios de 2009.

La caída del consumo privado en el país, así como la reducción en la recaudación media de las máquinas, se compensó parcialmente por un mayor número de terminales VLT instaladas y un aumento de máquinas de terceros conectadas a la Red de CODERE. En el último trimestre del año, gracias al mayor número de terminales AWP conectadas, se obtuvieron 250 licencias adicionales de VLT para ampliar la explotación, conforme a la nueva disponibilidad de licencias dispuesta por el regulador italiano AAMS (Agenzia delle Dogane e dei Monopoli).

COLOMBIA

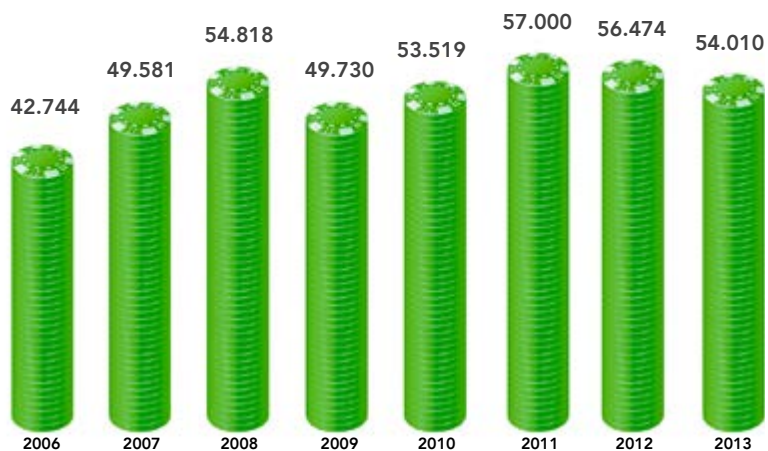
CODERE está presente en el mercado colombiano de terminales de juego desde 1984, fecha en la que se legalizó esta actividad y es el mayor operador de máquinas recreativas del país, liderazgo que mantiene hasta la fecha.



A finales de 2013, la Compañía gestiona en Colombia 5.932 máquinas recreativas en tiendas, salones, salas de juego y casinos, apenas un 1,8% menos que el año anterior, repartidos por más de 100 municipios del país.

Arriba:
Interior Crown Casino
Zona T, Bogotá.
Colombia

Crecimiento del número de terminales de juego CODERE



Datos 2009 y 2010 ajustados tras diversos acuerdos y compras realizados en México, Italia y Panamá
Desde 2010, son puestos de máquinas

La Compañía implementa en 2013 el Sistema *Cashless*, que optimiza los procesos y mejora la experiencia de juego de los clientes. Con este sistema, los clientes no sólo pueden realizar las recargas y pagos, agilizando su tiempo de permanencia en las salas, sino que además, su dinero se mantiene seguro e intransferible.

Gracias a la utilización de la tarjeta, se mejora la capacidad de gestión de los planes de lealtad, ya que su uso acumula puntos (Coronas) que pueden canjearse por dinero o por bonos de tiempo de juego. Hasta el momento, este sistema se ha implementado en más de 300 máquinas a nivel nacional de la Línea CrowN.

En 2013, también se pone en marcha un modelo de gestión bajo la modalidad de participación, que permitió la **renovación del 30% del producto en la línea tradicional**, cuyo promedio de operación es superior a 10 años de uso, algo que dificultaba la posibilidad de renovar juegos y generaba una desventaja competitiva. Alrededor de 1.200 máquinas de los principales fabricantes participan en el modelo a través de *revenue sharing*, lo que ha mejorado los ingresos, la relación comercial con los socios gestores y ha permitido a esta línea de negocio trabajar en la apertura de nuevas salas.

Durante el año 2013, también se comenzó a trabajar en el **proyecto SGB CODERE**, que consiste en la instalación de juegos de diferentes fabricantes en la misma plataforma y gabinetes desarrollados por CODERE con contenido dinámico y actualizable. En octubre se instaló en la ciudad de Bogotá la primera máquina bajo el sistema SBG (a modo prototipo) y, posteriormente, se ensamblaron las primeras 21 máquinas que forman parte de dicho proyecto.

PANAMÁ

Las máquinas de juego constituyen el origen de las actividades de CODERE Panamá, en el sector de juegos de azar. En 2013 el número de terminales de juego asciende a 3.225 a nivel nacional.

Desde el mes de enero, la Compañía invierte en tecnología en las salas, incorporando la mejor oferta de progresivos multinivel,



máquinas con gráficos 3D en alta definición, juegos comunitarios y máquinas *stand alone*, ofreciendo a los clientes la mejor oferta de juego. En total se instalaron 177 máquinas nuevas.

Entre las novedades incorporadas destaca el producto estrella *Life of luxury Deluxe*, del fabricante WMS, un progresivo de 6 niveles de jackpot, instalado en 10 de las 12 salas, un nuevo banco de *Pirate Battel*, exclusivo de CODERE Panamá, y disponible en el CrowN Hipódromo, CrowN El Panamá y CrowN Sheraton. Próximamente se incorporarán en las salas de CODERE el

Arriba:
Interior Casino Carrasco.
Uruguay.



Reel'em In! Greatest Catch y el Kingdom of the Titans con siete niveles de Jackpot.

desarrollando acciones de fidelización *Entertainment Plus* en las salas

El 14 de marzo, se inauguró un nuevo espacio de máquinas en el Crown Casinos Hotel Radisson, incorporando terminales TGM de última generación.

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, alrededor de 1.800 terminales. En 2013, CODERE Uruguay ha seguido

La Compañía, que también opera el Hipódromo Nacional de Maroñas, inauguró en 2013, a través del consorcio Carrasco Nobile, -del que es accionista mayoritario-, el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa, un hotel de lujo con un casino de vanguardia de más de 3.000 metros cuadrados, 23 mesas de casino, sala VIP, restaurante y sala de espectáculos. Alrededor de 400 terminales de juego completan su oferta de ocio para convertirlo en el mejor casino de Montevideo.

Salas de juego

CODERE es un operador de referencia internacional que gestiona 179 salas de juego en los países en los que está presente, que incluyen: bingos con máquinas, casinos, salas de máquinas en los hipódromos y salones de juego con marca propia. En los últimos años, la Compañía ha realizado un importante esfuerzo inversor en este segmento del mercado, convirtiéndose en el operador líder en Latinoamérica, especialmente en México, en Argentina -en la provincia de Buenos Aires-, y en Colombia.

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, cuenta con una importante oferta de juego multiproducto, entretenimiento y gastronomía. La sala atrae cerca de medio millón de visitas al año.

CANOE cuenta con una ubicación privilegiada, en pleno centro financiero de la capital y frente al Estadio Santiago Bernabéu en Madrid. Tiene alrededor de 3.000 m², repartidos en dos plantas y es la sala más grande de España y una de las más importantes en Europa.

En 2013, celebra su **35 aniversario**, y durante este tiempo, se ha mantenido a la cabeza por sus logros en operatividad y gestión, convirtiéndose en una referencia internacional. A lo largo de este periodo, más de dieciséis millones de personas han pasado por sus instalaciones.

Uno de los hitos más destacados de la sala tuvo lugar en 2008, cuando fue protagonista de las primeras apuestas deportivas físicas en España. Desde entonces, ha seguido adaptándose a la vanguardia del juego



y ofrece una amplia variedad de juego y entretenimiento a través de máquinas tipo B, terminales de black jack, terminales de ruleta en formato electrónico, máquinas de vídeo bingo tipo B3 y bingo electrónico, combinado con una variada y excelente gastronomía.

Además, la sala está dotada con más de 20 pantallas de gran formato para visionar los principales deportes en directo y una pantalla HD de más de 4 metros, que permite disfrutar a la afición de los eventos deportivos en directo, sobre todo, fútbol.

CANOE atrae también a una nueva clientela gracias a su oferta de directos y apuestas deportivas, convirtiéndose en punto de encuentro para los jóvenes y los aficionados del fútbol, antes y después de las principales citas deportivas. Todo ello, unido a una excelente atención al cliente, consolida la clientela de CANOE.

Premios atractivos

CANOE entrega los premios más altos de Madrid. Al año, se reparten alrededor de 60 millones de euros entre las diferentes modalidades de juego de la sala. Hasta el momento, el premio más alto entregado ha ascendido a 30.000 euros.

En 2013, se desarrollaron numerosas actividades y campañas con motivo de días especiales como: San Valentín *"En San Valentín CANOE te quiere en Cancún"*, Día de la Mujer, Día de la Madre, etc., con numerosos sorteos de viajes, premios y regalos. Además, se llevaron a cabo otras campañas especialmente vinculadas con el fútbol o las apuestas como el Bingol, con sorteos los días que el Real Madrid jugaba en casa o con motivo de la Copa del Rey, entre otras.

Sin duda, una de las acciones más destacadas fue el **Rebingo**, un sorteo realizado entre los ganadores de línea y bingo, que repartió premios de 6.000 euros, altas primas y bingos superiores a 5.000 euros. Esta fórmula, que se inició en 2012, tuvo continuidad a lo largo de 2013 con gran éxito.

En 2013, la Compañía también promueve sus actividades y promociones, a través de las redes sociales Facebook, Twitter o Foursquare.



En noviembre, con motivo del **35 aniversario de la sala** se lanzó la campaña *"Gran Fiesta Aniversario"*, y en Navidad, se pusieron en marcha diferentes acciones como rebingos, sorteos, cenas especiales, entre otras muchas sorpresas.

MÉXICO

A final de 2013, CODERE gestiona 82 salas de juego ubicadas en los mejores emplazamientos urbanos. Todas las actividades de la Compañía se realizan bajo las marcas comerciales Royal Yak, Yak, Jackpot, Mio Games, Bingo 777, Casino Bingo 777, Caliente e Hipódromo de las Américas. Debido a la distribución de actividades y el número de establecimientos, CODERE México es la Compañía más importante en la industria del juego en el país.

En las salas de juego se realizaron numerosas fiestas de aniversario, espectáculos, promociones, partidas especiales y fiestas. En el mes de enero, se inauguró la sala **Jackpot Aeropuerto**, concebida bajo formato de casino *low cost*, que ofrece una experiencia de casino, incluyendo una amplia variedad de juegos (Electrónico, Sports Book, Tradicional), en un contexto más accesible y cercano. A lo largo del año, se celebraron distintas fiestas temáticas en el Royal Yak Hipódromo de las Américas. El 16 de mayo, se celebró la fiesta *"Royal Night Brasil"* y el 3 de octubre, tuvo lugar la *"Royal Night Medieval"*, con gran éxito.

COLOMBIA

CODERE gestiona en Colombia 51 salas de juego, principalmente ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali, y se consolida como la primera operadora de salas de bingo del país.

Un año después del lanzamiento del **CrowN Casino Zona T**, en la ciudad de Bogotá, los esfuerzos de la Compañía se orientan en la gestión de clientes (CRM), para tener mayor participación del mercado, en las alianzas comerciales con marcas afines, y en el desarrollo de eventos promocionales y de ocio que permita a los clientes tener una experiencia de marca y entretenimiento de éxito.

Adicionalmente, CODERE centra sus esfuerzos en impulsar su programa de fidelización EL CLUB y se enfoca en la estrategia de *"Obsesión por el Servicio"*, lo que diferencia a la Compañía del sector, posicionando al casino como líder en los segmentos más exigentes.

Por otro lado, la sala **CrowN San Rafael**, se convierte en un ejemplo del progreso de la marca Premium de CODERE en Colombia. Tras abrir sus puertas al público en diciembre de 2011, en el Centro Comercial San Rafael, la sala ha logrado ser un referente único en arquitectura y diseño, con una oferta de producto excepcional y un equipo altamente calificado para brindar el mejor servicio a los clientes.

El éxito de la sala se basa en la excelencia en el servicio, buena oferta de Alimentos y Bebidas -a precios competitivos- y una oferta de Buffet llamativa, además de una amplia oferta de producto de primer nivel en el área de mesas con nuevos juegos y estrategias promocionales de gran impacto.

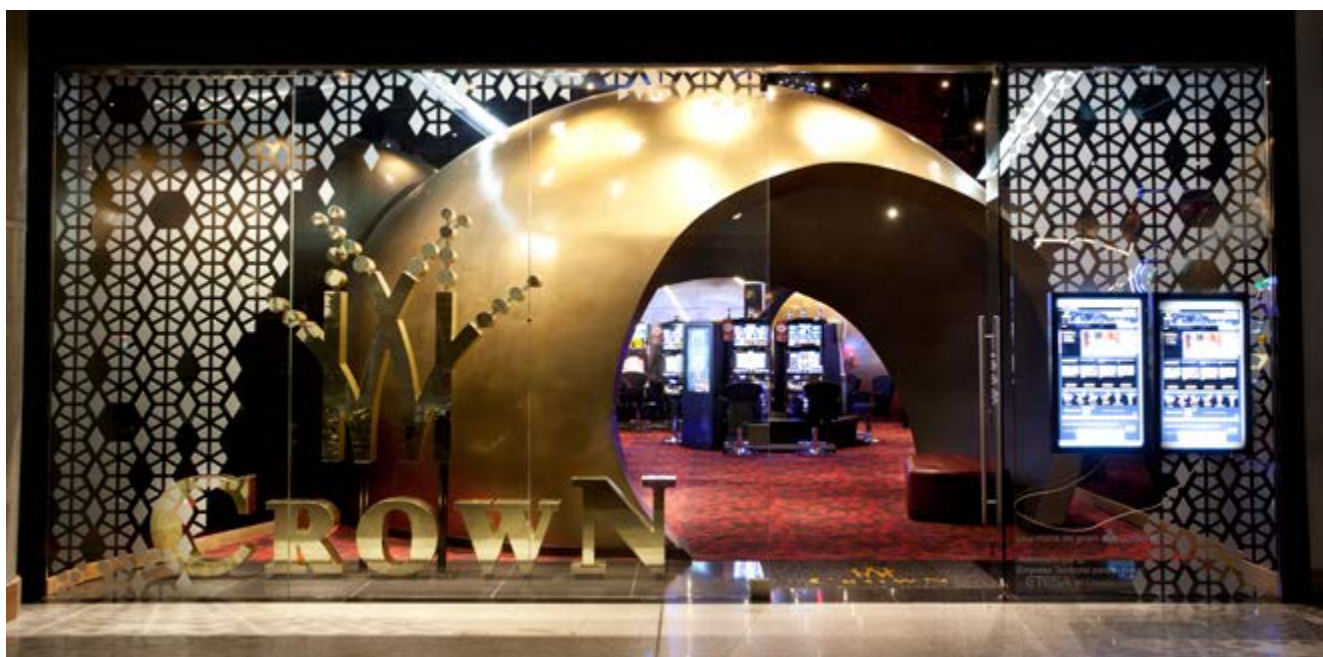


179 SALAS DE JUEGO

82 México
51 Colombia
14 Argentina
13 Italia
12 Panamá
6 Uruguay
1 España

A final de 2013, se impulsa la **variedad de premios de bingo** con un esquema promocional más llamativo, favoreciendo un mayor tráfico en las salas y una mayor frecuencia de las visitas de los clientes. Asimismo, las promociones de **Alimentos y Bebidas (A&B)** y la incorporación de un Buffet con excelente calidad a precios muy competitivos, ha impactado sustancialmente en el negocio, mejorando las ventas.

Abajo:
Fachada CrowN San Rafael. Colombia



En 2013, también se implementa el modelo **Fantasía Royal Light**, desarrollado para salones sin marca con desempeño económico rentable. Las primeras salas que se lanzaron bajo este concepto a final de año fueron *La China*, en la ciudad de Medellín y *Sahara la 41*, en Montería. En el futuro, se espera seguir ampliando este modelo a otras salas con alto potencial, con el propósito de posicionar y ampliar la cobertura de la marca **Fantasía Royal** como líder en este mercado.

Durante el mes de agosto, se celebró el **cuarto aniversario de la marca Crown Casinos**, caracterizado por su excelente nivel de servicio y su potente esquema de fidelización de clientes. La celebración estuvo acompañada de sorteos y promociones.

A final de 2013, se implementa el **Plan de lealtad (SISFIC) para Salones sin Marca**, denominado "*Sisfic Light*", que permite la acumulación de puntos y el registro de las visitas de los jugadores, estableciendo un indicador de frecuencia de visita, que favorece la segmentación de clientes, lo que permite desarrollar un esquema promocional más estructurado.

ARGENTINA

CODERE Argentina es el mayor operador de salas de bingo de la provincia de Buenos Aires y cuenta con 14 salas en funcionamiento. A final de 2012, la Compañía completó la instalación del sistema TITO y otros sistemas *coinless* en la mayoría de las máquinas. La entrada en vigor de la Ley Antitabaco el 1 de octubre de 2012, tuvo un gran impacto en la operación de salas y terminales de juego.

A lo largo de 2013, la Compañía desarrolla una intensa actividad en las salas de juego. En el primer trimestre, lanza el slogan comercial "*Sensaciones únicas*", que resume la amplia variedad de actividades como aniversarios, eventos especiales y gastronómicos o actividades de fidelización, que posicionan a la Compañía como la oferta de mayor calidad para la diversión y el entretenimiento.

A través de las **fiestas de aniversario**, las salas de CODERE muestran todo su esplendor con ambientaciones cuidadas, exquisita gastronomía y espectáculos pensados para sorprender a los clientes. En 2013, se desarrollaron innumerables eventos,

como el 21° aniversario de la sala San Miguel, el 15° Aniversario de la sala Morón o el 21° Aniversario de la sala Lanús, entre otros.

En el mes de noviembre, la sala San Martín, inauguró el **Club de Fumadores**, un espacio exclusivo con máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y con una excelente atención personalizada, entre otros eventos.

Las salas también organizaron **eventos especiales** con motivo del Día de la Mujer, Día del Padre, San Valentín, eventos navideños y eventos gastronómicos como la **Semana Internacional de Gastronomía**. Además, tuvo un gran éxito **La Semana Oriental**, una *experiencia gourmet* que contó con el reconocido chef Iwao Kominaya.

La Compañía también impulsó su programa de fidelización de socios, EL CLUB, con promociones y campañas exclusivas como "*Socios Referidos*" o "*Canjes por efectivo*". Además, los clientes de las salas de bingo de CODERE disfrutaron de nuevos sorteos de bingo y más premios en efectivo.

ITALIA

CODERE es el primer operador de salas de juego de Italia con 13 salas y 8.374 máquinas, incluyendo los terminales VLT (Videolottery). Tres de estas salas están entre las cinco mayores del país y una de ellas, el Bingo Re, es una de las más importantes de Europa continental. La Compañía completa su oferta de ocio con servicios de restauración y entretenimiento.

En 2013, CODERE Italia pone en marcha la campaña emocional "*Solo da CODERE il Gioco è divertirti*" ("*Sólo con CODERE te diviertes jugando*"), que busca posicionarse en la mente de los clientes como el juego más divertido y amigable a través de imágenes cercanas y amables. Los personajes Mr. Fishy, Mr. King, Miss. Bingy y Mrs. Slotty, personifican aspectos positivos de la socialización a través del juego (hacer nuevos amigos, charlar, tomar algo, divertirse y emocionarse a través de una amplia oferta de juego), convirtiendo a los jugadores en los verdaderos protagonistas. Este concepto está en perfecta sintonía con los elementos de identidad de marca y de Juego Responsable de CODERE. La

campana permite su aplicación en distintos soportes y rompe con el convencionalismo del sector.

Por otro lado, a lo largo de 2013, la Compañía continúa desarrollando numerosas **actividades de entretenimiento** en las salas de juego con espectáculos en directo, eventos, concursos y programas de fidelización.

Desde finales de 2012, CODERE pone en marcha la actividad promocional **“Motorlottery”** en todas las salas, sorteando 3 coches y 2 motos entre los clientes, que contó con una gran acogida.

PANAMÁ

A lo largo del año, CODERE Panamá gestiona 12 casinos completos, bajo la marca Crown y la marca Fiesta, con un total de 123 mesas de juego a nivel nacional y una amplia variedad de juegos.

Durante el 2013, se pusieron en marcha diferentes iniciativas con el objetivo de mejorar el servicio y rendimiento de los casinos como: homologación del manual de procedimientos operativos, la remodelación y cambio de marca del Crown El Panamá, la ampliación del Crown Radisson, capacitación a mandos altos y medios en competencias técnicas de juego o torneos de black-jack, entre otras.

Las marcas Crown y Fiesta Casinos, **celebraron 15 años de operación** en Panamá, un tiempo en el que han prestado un servicio diferenciador, consiguiendo la confianza y preferencia de los clientes gracias a la aperturas de nuevas salas de juego y a una novedosa oferta de entretenimiento como: torneos de máquinas y mesas, noches temáticas, promociones, clubes de socios, entre otras.



Uno de los hitos más importantes del año fue el lanzamiento del nuevo casino **Crown El Panamá**, que tuvo lugar el 25 de abril de 2013, y que supuso una importante inversión de alrededor de 4 millones de dólares en infraestructura y equipamiento. Este es el primero de 6 casinos que serán remodelados próximamente. Gracias a esta nueva apertura, CODERE se convierte en la red de casinos más grande del país.

Izquierda: Evento inauguración en Crown El Panamá.



Con la inauguración del CrowN El Panamá, se presentaron dos importantes innovaciones en la sala: Sistema *TITO* (*Ticket In-Ticket Out*) y el lanzamiento del CrowN CLUB, con beneficios y promociones especiales para los clientes. El evento de inauguración contó con una gran fiesta, acciones promocionales, bonos de regalo para jugar en las máquinas o mesas, además de shows y música.

El 19 de diciembre tuvo lugar la reinauguración del **Fiesta Casino Hotel Soloy**, tras la remodelación en su estructura y del escenario. A lo largo del año se celebraron otros muchos aniversarios y fiestas en las salas de juego.

En 2013, CODERE Panamá ha desarrollado una intensa actividad de marketing en las salas de juego, especialmente con acciones para clientes. Destaca el lanzamiento del Cash CLUB del Fiesta Casino Hotel Nacional. Además se celebraron distintas acciones como las tómbolas de automóviles: en el CrowN Casinos Hotel Sheraton, el premio fue un Mercedes Benz y en el CrowN Casino Hotel El Panamá, se entregó un RAV 4.

URUGUAY

En 2013, CODERE cuenta en Uruguay con 6 salas de juego y 2.157 puestos de juego.

Carrasco Nobile, consorcio liderado por el Grupo CODERE, ganó en 2009 la licitación del Hotel Casino Carrasco. Después de un intenso proceso de restauración, y con una inversión que superó los 75 millones de dólares, este histórico edificio Patrimonio Nacional de Uruguay, construido por los arquitectos franceses Dunant y Mallet en 1912, reabrió sus puertas en marzo de 2013, con el mismo esplendor de sus orígenes.

Convertido en un hotel de lujo, es operado por la cadena Sofitel y cuenta con 116 habitaciones, Restaurante 1921, Bar Thays, spa y casino de vanguardia.

El casino, de 3.000 m², se ubica en los dos niveles inferiores del edificio y cuenta con 23 mesas de juego y, aproximadamente, con 400 terminales de juego. El Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa es un ícono del entretenimiento y el juego en Latinoamérica.

Abajo:
Interior Casino Carrasco.
Uruguay.



Puntos de apuestas

CODERE cuenta con una gran experiencia como operador de apuestas deportivas a nivel internacional, desarrollando esta actividad en cinco países: España, México, Panamá, Uruguay y Brasil. En 2013, el número total de puntos de apuestas del Grupo asciende a 1.568, un 13,7% más que en 2012.

La Compañía inicia su actividad en el negocio de las apuestas deportivas con su llegada a **México** en 1998, de la mano de sus socios locales. 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.

En los mercados de **Panamá y Uruguay**, las salas de apuestas se vinculan con la gestión de los hipódromos Presidente Remón (Panamá) y el Hipódromo Nacional de Maroñas, y el Hipódromo Las Piedras (Uruguay).

Desde el año 2006, CODERE también opera en **Brasil**, gestionando locales de apuestas junto a los principales clubes hípicos del país –el Jockey Club de Río Grande do Sul (Porto Alegre), el Jockey Club Brasileiro (Río de Janeiro) y, desde el 2011, también en el Jockey Club do Paraná (Curitiba). La Compañía ofrece a sus clientes apuestas en carreras de caballos a nivel nacional e internacional.

En **España**, CODERE es la primera Compañía autorizada que inicia operaciones de apuestas deportivas en el país e inaugura la primera sala de apuestas presenciales el 16 de abril de 2008 en Madrid. España representa el 89% de puntos de apuestas del Grupo CODERE.



Tipo de apuestas

Las apuestas son una modalidad de juego que permite múltiples opciones de establecimiento, bien en locales específicos o asociado a otras modalidades de juego, como casinos, bingos, locales deportivos, hipódromos, hostelería, etc. Estas salas de muy diversas características, disponen de la tecnología más eficaz e innovadora para garantizar a sus clientes la óptima transparencia y fiabilidad. Entre los **tipos de apuestas** que opera CODERE destacan:

I.- En función del momento:

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

II.- 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 múltiple.
- **Múltiples:** Una apuesta a tres o más pronósticos y en varios eventos. Para que sea ganadora no es necesario acertar todos los pronósticos.

ESPAÑA

CODERE Apuestas cuenta con el producto y el servicio de apuestas deportivas más completo del mercado español.

En España, CODERE ha experimentado un crecimiento del 18,6%, en cuanto al número de puntos de apuestas, alcanzando los 1.395. Una cifra que pone de manifiesto el importante impulso de la Compañía en esta área de negocio, y que se ha visto favorecido por las nuevas regulaciones que liberalizan el mercado en las regiones y gracias al espectacular crecimiento, en un 187,3% (en volumen de juego) de las apuestas deportivas en España en los últimos cinco años.

Expansión de CODERE Apuestas

La Compañía inició en 2008 un ambicioso plan de expansión mediante acuerdos con diferentes socios de gran conocimiento

del juego privado y un importante posicionamiento local. El "saber hacer" de la Compañía, unido al esfuerzo de un equipo profesional y multidisciplinar, consolida a CODERE Apuestas como una empresa de confianza para clientes y socios, e impulsa su reconocimiento en el sector.

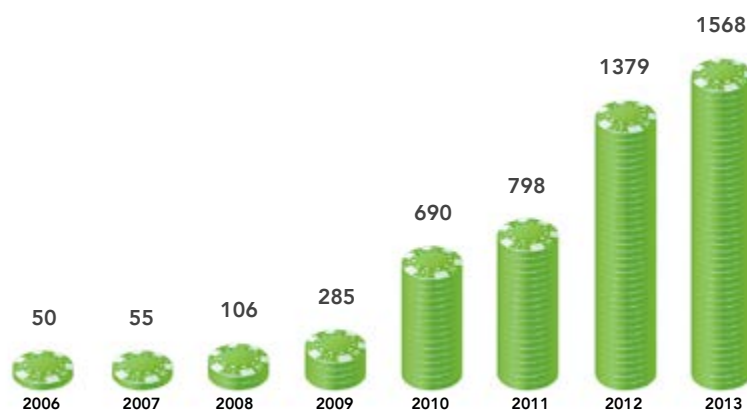
El desarrollo de la marca CODERE Apuestas, ha permitido homogenizar los locales y ofrecer una mayor visibilidad desde el exterior, a través de los salones de juego en todas las comunidades autónomas, y al mismo tiempo, unificar y dar coherencia al despliegue de este negocio a nivel nacional, y de cara a su desarrollo futuro.

CODERE impulsa las apuestas deportivas presenciales, no sólo en locales de juego, sino también en bares, complementando la actual oferta de juego AWP, atrayendo nuevos clientes y mejorando la rentabilidad del canal hostelería. La crisis económica, la Ley Antitabaco y las limitaciones de promoción de esta actividad, son sólo algunos de los factores que han hecho mella en el sector presencial que, en los últimos cinco años, ha experimentado una caída en el consumo del 27%.

Por ello, la introducción de las apuestas en bares, además de aumentar el atractivo para los clientes y el local, atrae a un perfil de jugador nuevo, que se suma al habitual de las máquinas, mejorando los ingresos de los es-

Crecimiento del número de apuestas CODERE

Datos 2009 y 2010 ajustados tras diversos acuerdos y compras realizados en México con Grupo Caliente





Arriba:
Interior local CODERE
Apuestas. España.

tablecimientos, aprovechando la “cercanía” que ofrece el bar. Al incrementarse el tráfico de jugadores y el tiempo de éstos en el bar, se impulsa también el consumo en hostelería. Este modelo de colaboración reporta beneficios a todas las partes implicadas (licenciatarias, bar y operadoras), como se ha demostrado en las diferentes comunidades autónomas que han regulado la actividad en bares.

Destacado posicionamiento en las Comunidades Autónomas

A lo largo de 2013, CODERE Apuestas, continúa con un intenso plan de expansión y en el mes de marzo, y junto al grupo COMAR, entre otros socios locales, es la primera Compañía en operar en **Galicia**. CODERE cuenta con una posición privilegiada en la región y prevé una amplia distribución a través del canal de hostelería, locales de juego, tiendas propias y locales de juego. En el mes de junio, el plan de expansión de CODERE Apuestas se amplía a la región de **Murcia**.

Paralelamente, continúa completando su despliegue en otras regiones como la **Comunidad Valenciana**, donde comenzó a operar en el segundo semestre de 2012, alcanzando una posición destacada de la mano del grupo Matencio o el grupo Orenes, entre otros, con un profundo conocimiento del juego privado. El plan de expansión valenciano apoya su despliegue, tanto en locales de juego, como a través de la red de

hostelería, cubriendo la demanda de juego existente y alcanzando a un público distinto al del local de juego. La Compañía cuenta ya en esta comunidad con cerca del 37% de la cuota de mercado sobre cantidades jugadas. Asimismo, a lo largo de 2013, CODERE consolida su liderazgo en **Madrid**, donde cuenta con un 50% de cuota sobre el win, con un 39% de los puntos de venta de la capital. Este incremento ha sido posible gracias al cambio en el sistema de los terminales de apuestas, al crecimiento de la distribución -que dobló el número de salones en el último año y medio-, y como consecuencia de la consolidación de la marca.

La emoción por el deporte

CODERE Apuestas hace de la pasión por el deporte y la emoción de las apuestas su carta de presentación, que traslada, junto a su experiencia de éxito, a sus públicos de interés. A lo largo de 2013, apoya la apertura de nuevos salones y puntos de apuestas a través de diferentes acciones de marketing como promociones o publicidad bajo el concepto: “*La emoción está a un paso*”.

La Compañía impulsa diferentes acciones que conectan con los jugadores como “*El Golazo de CODERE Apuestas*”, una exitosa campaña, comunicada a través de las redes sociales que acercaba a los seguidores y peñas del Hércules, sorteando entradas y tiros a puerta. La campaña tuvo una gran repercusión y contó

con más de 75.000 seguidores de facebook y 60.000 aficionados.

En el mes de julio, CODERE es la única empresa del sector que firma el **Compromiso Empresarial por el deporte limpio**, junto a otras 25 compañías, apoyando las buenas prácticas del patrocinio basado en la “tolerancia cero” al dopaje. Esta iniciativa de transparencia fue apoyada por la World Anti-doping Agency (WADA) y la Agencia Estatal Antidopaje (AEA). Con esta iniciativa, la Compañía reafirma firmemente su apuesta por los valores del deporte: competitividad, esfuerzo, capacidad de superación y responsabilidad, en línea con el compromiso corporativo de **Juego Responsable** del Grupo.

En 2013, desarrolla su actividad en los salones bajo el concepto: “La emoción está aquí”, a través de promociones, torneos Playstation, campañas, eventos deportivos como el US Open, Wimbledon, NBA, carreras de galgos, Moto GP o encuentros de fútbol, como la Supercopa o la Copa del Rey.

Un Producto de calidad que prepara a la Compañía para el futuro

En la actualidad, CODERE cuenta con el producto y servicio más completo del mercado. Al tratarse de una actividad tan competitiva, el reto consiste en mantener la mejor oferta y CODERE Apuestas lo consigue gracias a su terminal de juego, uno de los más innovadores en Europa, que incorpora un interfaz táctil y una amplísima variedad de



juego (con alrededor de 100.000 eventos en directo/año de los principales deportes, 390 ligas europeas y latinas de fútbol, todo el tenis, deportes americanos, etc.).

Además, permite apostar en directo o previamente, siendo la única empresa capaz de retransmitir carreras de galgos y caballos en directo desde la pantalla.

Junto a un producto de éxito, CODERE Apuestas cuenta con un equipo profesional propio con especialistas en formación, trading y gestión del riesgo, edición de datos/audiovisual, equipo de atención al cliente 365 días al año, de gran experiencia, que es el verdadero motor del negocio. Desde que iniciara su operación en España en 2008, la Compañía no ha dejado de crecer y, en la actualidad, mantiene este liderazgo siendo la única empresa del sector con presencia en todas las comunidades reguladas en España. El éxito de su gestión ya está siendo exportado a otros países del Grupo con objeto de convertir a CODERE Apuestas en una marca global.

Un mercado de amplio recorrido

Según confirman los últimos datos del sector, el desarrollo exponencial del mercado de las apuestas deportivas presenciales en España parece imparable. Para los próximos años, se prevé un incremento tanto en el gasto medio como en el número de jugadores. La Compañía está preparada para mantener el liderazgo y continúa con un ambicioso plan de expansión que tiene, entre otros objetivos, seguir aumentando el número de terminales de apuestas y locales en las regiones en las que está presente, garantizar una adecuada gestión del operador y conseguir las mejores ubicaciones posibles, tratando de alcanzar la máxima proximidad con el cliente. En 2014, la Compañía operará también en Castilla la Mancha y Cataluña.

MÉXICO

CODERE gestiona en México 73 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.

A través de los **Sports Book**, los clientes pueden apostar a todo tipo de deportes

nacionales e internacionales (galgos, fútbol, fútbol americano, béisbol, hockey) y a las carreras de caballos de los principales hipódromos de Estados Unidos (Santa Anita, Hollywood Park, Lone Star Park, Los Alamitos, Sam Houston).

PANAMÁ

CODERE opera en Panamá 66 puntos de apuestas a través de la marca **Turff Bet & Sport Bar**, entre los que destaca el salón Monte Carlos y Presidencial del Hipódromo Presidente Remón, los Turff en los casinos Radisson, Sheraton, Plaza Mirage, El Panamá y en la sala de máquinas Crown Hipódromo, donde se puede apostar a las carreras de caballos locales e internacionales, entre otros deportes.

En 2013, se abre un nuevo punto de apuestas, la sala Turff Bet & Sport Bar Fiesta Soloy. La Compañía también opera bajo la marca **CODERE Apuestas**.



URUGUAY

CODERE gestiona 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).

En 2013, CODERE amplió su negocio en Uruguay con el Hipódromo Las Piedras, tras la concesión de una nueva licencia para la tenencia, uso y explotación por un periodo de 30 años, en la que también opera bajo el *modelo de racino* (que 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 conjunción de carreras de caballos y casinos).



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 (Rio de Janeiro) y, en 2011, firma un acuerdo con el Jockey Club do Paraná (Curitiba) para distribución de apuestas en carreras de caballos.

En septiembre de 2012, CODERE firma un acuerdo con United Tote, empresa del grupo Churchill Downs, que le permitirá ampliar su negocio hípico en Latinoamérica. Gracias a las nuevas capacidades tecnológicas, CODERE podrá ampliar los servicios a los hipódromos en Brasil y América Latina, así como a su red de apuestas fuera del hipódromo y con alcance en toda la región.

En 2013, CODERE firmó un acuerdo con el Jockey Club São Paulo y el grupo Bandeirantes para proveer servicios de contenido y tecnología al Jockey Club São Paulo. También avanzó la negociación con el Jockey Club do Paraná para convertirse en proveedor de contenido y de servicio de totalización de apuestas.

Al final del ejercicio 2013, CODERE gestionaba en Brasil siete locales de apuestas bajo la marca registrada **Turff Bet & Sports Bar**. La Compañía espera ampliar su presencia en el país según se vayan autorizando modalidades de juego que permitan añadir valor al negocio.

Estos locales ofrecen a los clientes apuestas sobre carreras de caballos nacionales e

Arriba:
Fachada de Turff Bet & Sport Bar en Moinhos.

internacionales. Estas últimas se denominan *simulcasting* internacional y su llegada al mercado brasileño ha contribuido a la recuperación del turf en el país.

Para impulsar las ventas en sus puntos de apuestas, se intensifican las acciones de marketing junto a los clientes en los días de grandes eventos hípicas, por ejemplo, GP Brasil, GP Ramírez y Dubái World Cup. En 2013, se realizó la promoción "*Gávea na palma da mão*" entre los clientes y se sortearon 10 tablets para asistir a las carreras de caballos a través del aplicativo del JCB.

La Compañía tiene como objetivo impulsar y promocionar la actividad hípica para que

el mercado vaya madurando y creciendo, atrayendo más público y celebrando espectáculos turfísticos de mayor nivel, favoreciendo el desarrollo del negocio de las apuestas. 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.

كأس دبي العالمي
DUBAI WORLD CUP
SÁBADO, 30 DE MARÇO
A PARTIR DAS 11H

Com bolsa superior a
US\$ 27 milhões

Venha assistir à maior prova do turfe mundial!

Dança do Ventre ✦ Gastronomia ✦ Sorteio de Brindes

Hipódromos

CODERE gestiona 4 hipódromos: el Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá), y el Hipódromo Nacional de Maroñas y el Hipódromo Las Piedras, en Uruguay.

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*, que 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.

La Compañía, 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

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.

MÉXICO

70 años del Hipódromo de Las Américas

En marzo del año 1943, el Presidente Manuel Ávila Camacho inauguró el Hipódromo de las Américas al norte de la Ciudad de México, en un terreno de casi 60 hectáreas, de propiedad federal. En el año de 1997, el Grupo CIE obtuvo la concesión para operar

el inmueble y, tras una remodelación de 3 años, volvió a abrir sus puertas para ofrecer el espectáculo en vivo de las carreras de caballos.

En 2013, se celebró el 70 aniversario de este recinto con una gran fiesta, multitud de invitados y muchas sorpresas. A las celebraciones de aniversario, se sumó la **XLVIII Edición de la Longines Handicap de las Américas**, la carrera más importante del año.

En 1943, se planeó organizar anualmente una gran carrera: el gran **Handicap de Las Américas**, con la participación de caballos de todo el continente. A pesar de las numerosas dificultades como las distancias de traslado, el tiempo de aclimatación de los caballos o la altura de la ciudad de México (2.240 metros sobre el nivel del mar), llegó a posicionarse como *“la gran carrera de México”*, (la que todos, -propietarios, jinetes, entrenadores-, quieren ganar alguna vez en su vida).

En la edición de 2013, participaron 12 caballos, alcanzando la victoria el caballo Dahy, uno de los grandes favoritos, propiedad de cuadra San Jorge, entrenado por Fausto Gutiérrez y su jinete, José Luis Capos. El evento contó con la presencia de grandes personalidades del espectáculo y los negocios.



En 2013, se habilitaron distintos recintos en el hipódromo como la **Alberca para caballos de carreras**, que ayuda a los caballos a mantener y fortalecer su condición física, como atletas de alto rendimiento. También se usa para la rehabilitación de diferentes lesiones y con fines terapéuticos, en caso de caballos estresados.

El recinto también cuenta con una **Clínica de Caballos**, que ofrece servicio las 24 horas, los 365 días del año, tanto para caballos del hipódromo como externos (éstos últimos tienen restricciones, para descartar cualquier infección equina).

La clínica cuenta con la última tecnología en equipamiento, como el "Shut" o Potro de Contención, para hacer pequeñas cirugías, láser para enfermedades respiratorias, equipo motorizado de odontología, radiografías digitales, laboratorio de análisis clínico, quirófano, entre otras dotaciones. Además, a través de un proyecto con la UNAM, los estudiantes pueden realizar su servicio social para atender a los ponys del hipódromo, bajo la supervisión del equipo veterinario.

En el hipódromo también se han desarrollado algunos eventos de gran interés como: la celebración el 9 de julio del **Aniversario de la Independencia de Argentina**, en un acto con la embajadora de esa nación en México, Patricia Vaca Narvaja y junto a

personalidades de la comunidad argentina. En noviembre, se retransmitió la carrera **Melbourne Cup** a la que acudieron el embajador de Australia, George Tim y la embajadora de Nueva Zelanda, Clare Kelly. Del 22 al 24 de noviembre, la Secretaría de la Defensa Nacional realizó una exposición para celebrar los **100 años del Ejército Mexicano**. La exhibición contó con vehículos, aeronaves, armamento, uniformes y, entre otras actividades, se realizaron acrobacias ecuestres.

PANAMÁ

En la actualidad CODERE Panamá opera el único hipódromo activo en **Centroamérica Hipódromo Presidente Remón**, con

Arriba:
Gran Premio José Pedro Ramírez. Hipódromo Nacional de Maroñas. Uruguay.



4 HIPÓDROMOS

- 1 México
- 1 Panamá
- 2 Uruguay



capacidad para acoger a más de 20.000 personas. El recinto alberga alrededor de 1.000 caballos y cuenta con cerca de 300 empleados.

A lo largo de 2013, se han desarrollado diferentes eventos de gran relevancia, tales como: el **XLVI Clásico internacional del Caribe**, el evento hípico más importante de la región, siendo CODERE Panamá organizador por segunda vez.

El evento tuvo lugar el 14-15 de diciembre de 2013 y estuvo compuesto por distintos eventos: *Copa velocidad*, que alzó como vencedor al ejemplar Franz, bajo el control del jinete Luis A. Contreras, *Copa Confraternidad*, *Copa Dama del Caribe*, *Copa Invitacional del Caribe* y, el momento más esperado, el **Internacional Clásico del Caribe**, en la que resultó vencedor el potro mexicano Diamante Negro. El evento contó con la visita de diferentes países de Latinoamérica y el Caribe como: México, Puerto Rico, Venezuela, Jamaica, Trinidad y Tobago, etc.

Por otro lado, la **Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr.** graduó el último año a 11 aprendices. Esta escuela, inaugurada el 17 de marzo de 2009, tiene el objetivo de descubrir grandes jinetes y asegurar la completa

educación de sus egresados. Durante los 24 meses que dura la formación, los alumnos son instruidos en materia hípica y reciben formación académica para asegurar su completa educación. El reconocimiento de esta escuela, a nivel internacional impulsa la imagen de Panamá como *-"Cuna de los mejores jinetes del mundo"*.

Junto al hipódromo, desarrollan su actividad alrededor de 60 agencias hípicas en las cuales, por medio del *simulcasting*, el público puede apostar en vivo a las 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**.

URUGUAY

El **Hipódromo Nacional de Maroñas** es uno de los escenarios turfísticos más importantes de la región. En el año 2003, HRU, -empresa surgida de un acuerdo estratégico entre la Sociedad Latinoamericana de Inversiones y CODERE-, ganó la licitación para su gestión.

Siguiendo el *modelo de racino*, 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 salas de entretenimiento.

Arriba:
Entrega premio Copa Velocidad del Caribe. Panamá.

En 2013 se han disputado en Maroñas más de 100 reuniones hípcas, superando las 1.000 carreras. Asimismo, durante este ejercicio se amplió su red de distribución de apuestas y señal en el interior del país, y se avanzó en la mejora de las infraestructuras y la capacidad del hipódromo para ofrecer el mejor servicio al espectador.

El 6 de enero de 2013 se disputó la 115ª edición del **Gran Premio José Pedro Ramírez**, reconocido a nivel local e internacional por la participación de los caballos más galardonados y la presencia de destacadas personalidades del turf, la política y el espectáculo. Esta edición, que celebró el **10º aniversario de la reapertura del recinto hípcico**, acogió a más de 15.000 personas que pudieron disfrutar de una gran variedad de espectáculos, actividades para todas las edades y una amplia oferta gastronómica.

En el mes de abril, el hipódromo fue el escenario de la **5ª edición del Maroñas Running**, un clásico, que incorpora distintas pruebas de atletismo. Como novedad, a la habitual carrera de ocho kilómetros, se añade otra de cuatro. La convocatoria fue un gran éxito y se cerró con más de 3.000 preinscripciones.

En 2013, CODERE amplía su negocio en Uruguay con la **reapertura del Hipódromo Las Piedras**, tras la concesión de una nueva licencia para la tenencia, uso y explotación por un periodo de 30 años. En esta nueva etapa, bajo la gestión de HRU, el hipódromo desarrollará una doble actividad: como centro de entrenamiento satélite al Hipódromo de Maroñas, desarrollando el **entrenamiento y doma** de cerca de 500 caballos, y como centro de **competiciones hípcas** (se estima que alrededor de 500 al año).







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

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.

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 2013, 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. y otras sociedades. Otros consejeros poseen un 0,635% del capital social, y existe un free float del 30,873%.

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 27 de junio de 2013 CODERE celebró su sexta Junta General de Accionistas tras la salida a bolsa de la Compañía. Contó con una amplia presencia del capital social al estar, presentes o representadas, un total de 42.934.887 acciones, correspondientes al 77,972% 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 de CODERE, S.A. correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012. Asimismo, se sometió a votación consultiva de los accionistas el Informe sobre Política de Retribuciones de los Consejeros del ejercicio 2012, el cual obtuvo un amplio respaldo, votando a favor del mismo el 99,9% del capital presente o representado en la sesión.

Previo a la celebración de la Junta, el Consejo acordó por unanimidad retirar la propuesta de someter a la Junta la aprobación de las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión Consolidados de su grupo de sociedades, por considerar precisa su reformulación.

El 14 de agosto de 2013 CODERE celebró Junta General Extraordinaria, a la que se sometió la aprobación de las cuentas anuales consolidadas y del informe de gestión del Grupo consolidado de sociedades de CODERE, correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012. Dicha Junta contó asimismo con una amplia presencia del capital social, estando en la misma, presentes o representadas, un total de 43.420.075 acciones, equivalentes al 78,893% del capital social, resultando aprobados las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión del grupo consolidado encabezado por CODERE, S.A.

Asimismo, los accionistas acordaron delegar en el Consejo de Administración, por el plazo de cinco años, la facultad de emitir obligaciones, bonos, notas, pagarés y demás valores que reconozcan o creen una deuda, así como participaciones preferentes u otros valores análogos, de garantizar las emisiones de dichos valores por sociedades del Grupo y de solicitar su admisión a negociación en mercados secundarios.

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

ACCIONARIADO CODERE

A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

CONSEJEROS

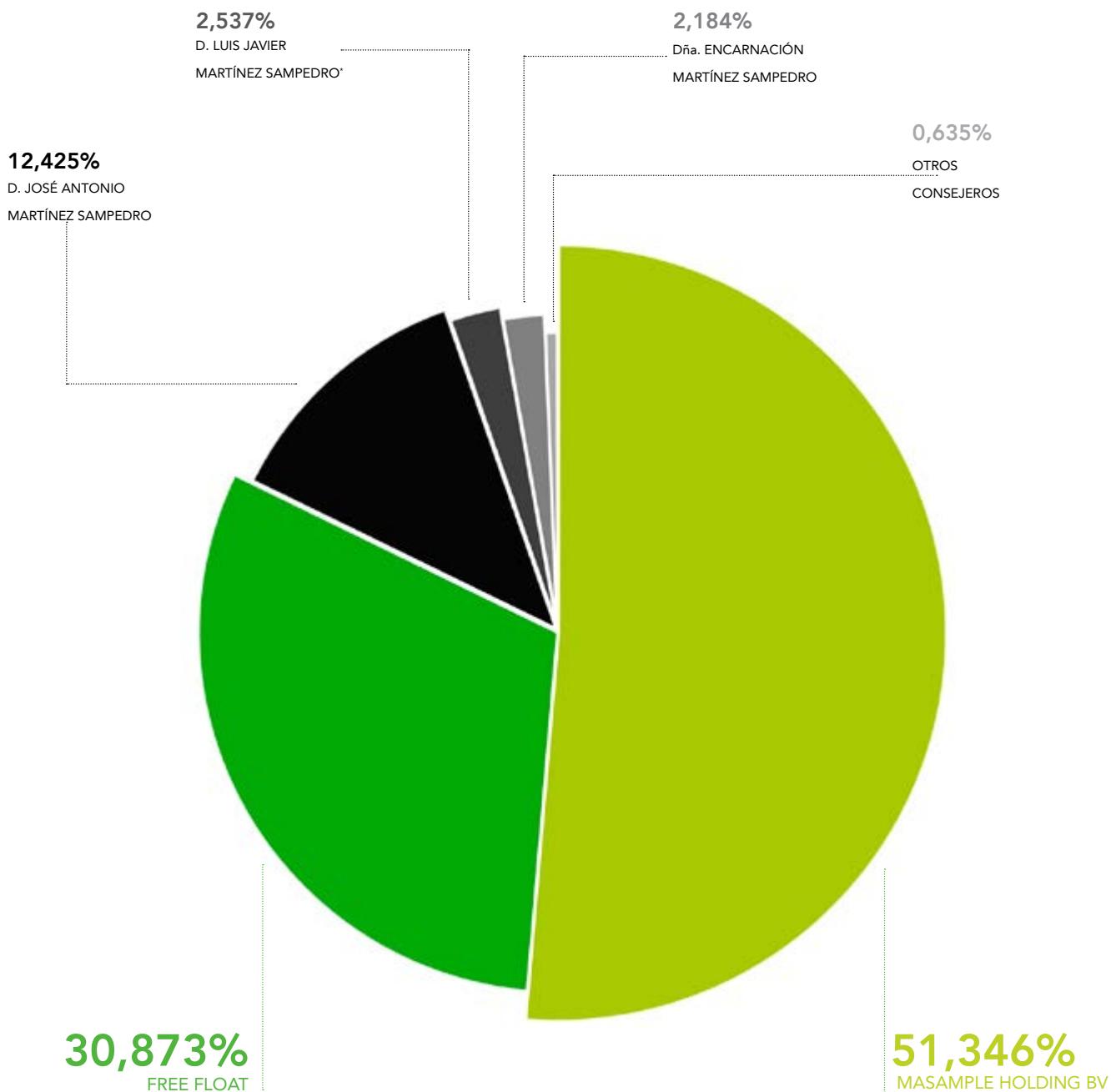
17,781%

MASAMPLE HOLDING BV

51,346%

FREE FLOAT

30,873%



*Derechos de voto indirectos de acciones cuya titularidad directa corresponde a M LUXEMBOURG SIF-GLOBAL ASSETS BRISA (2,355%) y Solgim Inversiones SICAV (0'182%).

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

El Consejo de Administración de la Compañía está compuesto por diez miembros: D. José Antonio Martínez Sampedro, D. Luis Javier Martínez Sampedro y D^a Encarnación Martínez Sampedro son consejeros ejecutivos; los otros siete consejeros son externos (cuatro 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 2013, el Consejo de Administración se ha reunido dieciocho veces, adoptando adicionalmente en una ocasión acuerdos por escrito y sin sesión durante el mes de julio.

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 cinco consejeros (dos dominicales y tres 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 cinco consejeros (dos independientes 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	Presidente y Consejero Delegado	Ejecutivo	07/05/1999	25/06/2009	25/06/2015
Masampe, S.L. representada por D. José M ^a Lastras Bermúdez (*) (**)	Abogado en ejercicio.	Dominical	07/05/2008	07/05/2008	07/05/2014
D. José Ignacio Cases Méndez (*)	Vicepresidente del Consejo de Administración	Dominical	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015
	Ex-secretario General de la Comisión Nacional del Juego.				
D. Javier Martínez Sampedro	Director CODERE America	Ejecutivo	07/05/1999	25/06/2009	25/06/2015
Dña. Encarnación Martínez Sampedro	Directora Grupo Codere	Ejecutivo	17/06/1999	25/06/2009	25/06/2015
D. Joseph Zappala	Exembajador de EEUU 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. y LMV, 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
D. Juan Junquera Temprano	Ex-secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la sociedad de la Información. Socio director de Ineersum.	Independiente	10/05/2012	10/05/2012	10/05/2018
D. Luis Argüello Álvarez	Secretario. No consejero				

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

(**) Sustituye al representante persona física anterior (D. Fernando Lorente Hurtado) en marzo de 2014.

MIEMBROS DE LOS COMITÉS EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIONES	MIEMBROS	CARGO
Comité de Auditoría	D. Juan José Zornoza Pérez	Presidente
	D. Eugenio Vela Sastre	Vocal
	D. Joseph Zappala	Vocal
	D. José Ramón Romero Rodríguez	Vocal
	D. Juan Junquera Temprano	Presidente
Comité de Gobierno Corporativo	D. José Ignacio Cases Méndez	Vocal
	D. Eugenio Vela Sastre	Vocal
	Masampe SL (representada por D. José M ^a Lastras Bermúdez)	Vocal
	D. Juan José Zornoza Pérez	Vocal
	D. José Ignacio Cases Méndez	Presidente
Comité de Cumplimiento	D. José Ramón Romero Rodríguez	Vocal
	D. Joseph Zappala	Vocal
	Masampe SL (Representada por D. José M ^a Lastras Bermúdez)	Vocal
	D. Juan Junquera Temprano	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 ac-

tivos de la Compañía. Desde su nacimiento, el Comité ha fiscalizado y verificado más de 1.450 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 contratación, 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 576 operaciones relevantes de compra a nivel corporativo, con una reducción de costes de compra superior al 14% sobre los presupuestos establecidos. En el año 2011 se culminó el despliegue en las diferentes áreas geográficas donde opera la Compañía y para el año 2014 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.

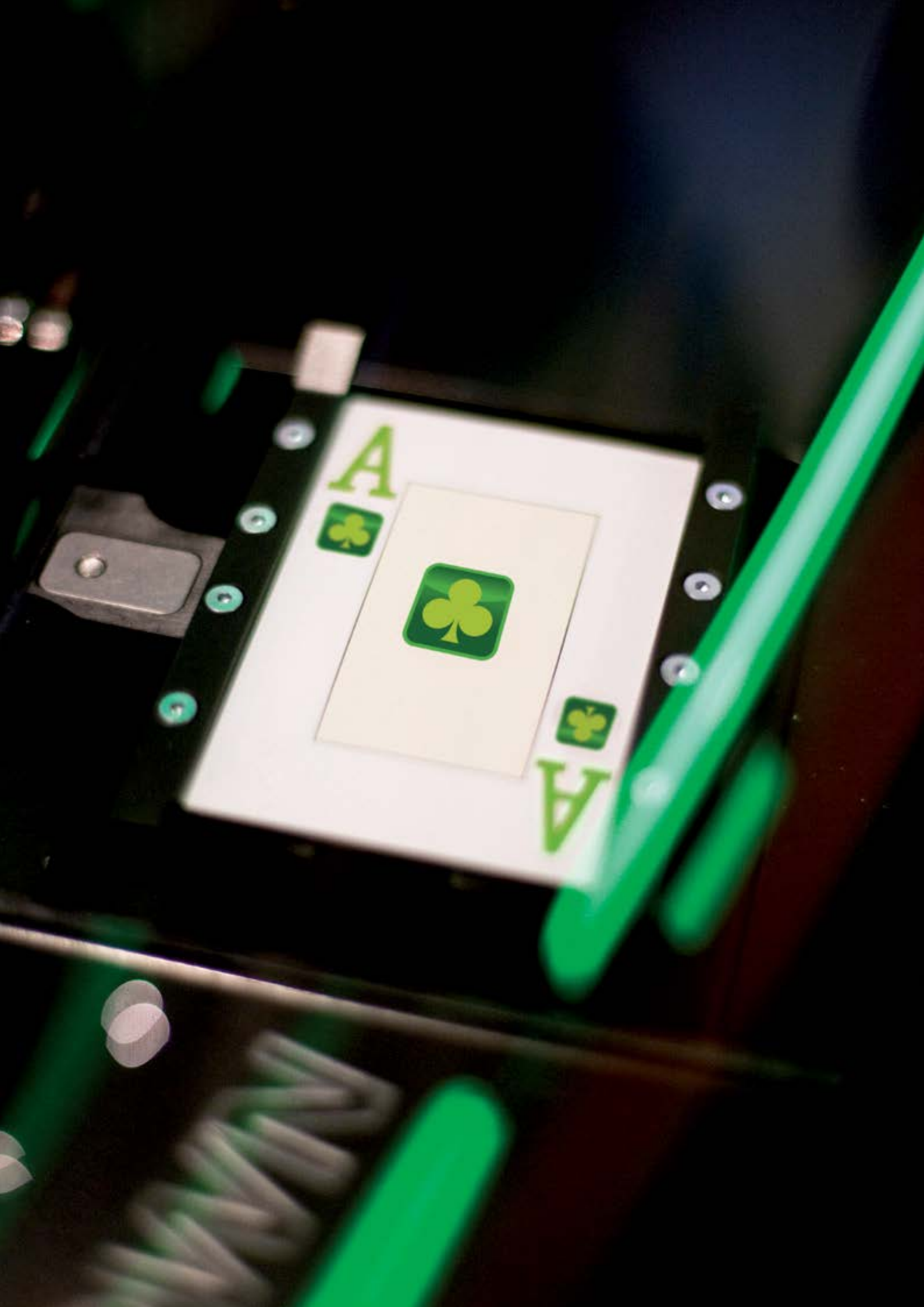
Al haber transcurrido cuatro años desde el nombramiento de D. Eugenio Vela como Presidente del Comité de Auditoría, durante

el ejercicio 2013 se ha procedido a su sustitución por D. Juan Zornoza, cumpliendo de esta forma con la Disposición Adicional Decimoctava de la Ley del Mercado de Valores, así como con la normativa interna de la propia sociedad que exige la sustitución del Presidente del Comité de Auditoría transcurridos cuatro años desde su nombramiento.

Asimismo, dado que las más modernas tendencias en materia de Buen Gobierno Corporativo aconsejan, y aun imponen, la evaluación periódica del Consejo y de los Consejeros, durante el ejercicio 2013 el Comité de Gobierno Corporativo ha procedido, como en años anteriores, a elaborar un informe de evaluación del Consejo de Administración, sus Comités y el primer ejecutivo de la sociedad, el cual fue debidamente aprobado por el Consejo.

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







Innovación



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

Innovación

Durante 2013 se finalizó la consolidación de los sistemas de gestión de salas existentes en México tras la fusión de CoCal y AMH.

Dentro de este proyecto, cabe destacar dos hitos principales:

- **La unificación del sistema de gestión de máquinas** donde se conectaron más de 17.000 máquinas a lo largo de todo el país simplificando la operación de los casinos, y permitiendo cumplir la nueva normativa federal en materia de reporte a la autoridad.
- La implementación y puesta en producción en las salas de juego mexicanas el **Sistema de CRM desarrollado por CODERE SPACE**. SPACE ofrece una eficiencia en la gestión de promociones y campañas personalizadas a los clientes, alta de clientes, encuestas de satisfacción, gestión del cliente en sala, eventos, análisis de la información del cliente, y una mejora en los procesos de gestión del marketing.

Dentro del área de tecnología se ha llevado a cabo la extensión del sistema CRM SPACE al juego on-line de España, mejorando los procesos de gestión de jugadores online, registrándose los movimientos de balance de cuenta, comunicaciones, incidencias, acciones comerciales de marketing, perfil del jugador entre las características más importantes.

El área de producto propio ha comenzado en la fase piloto, la plataforma de juego desarrollada *in-house* llamada **CODERE Server Based Gaming**.

CODERE Server Based Gaming es una plataforma de juego que consta con un sistema central y terminales de juego que se conectan a ese sistema central permitiendo dicha gestión centralizada en la lógica de juego y en la generación de números aleatorios.

Entre otras características, *CODERE Server Based Gaming* ofrece:

- Juegos multi-canal, que permite a los jugadores acceder a juegos de diferentes plataformas.
- Personalización gracias al uso de diferentes perfiles de usuario.
- Acceso inmediato a cualquier juego existente en el catálogo.
- Menor necesidad de hardware, software y costes de mantenimiento por terminal.
- Características de juego responsable que requieren capacidades de monitorización avanzadas.

Derecha:
Interior Sala Poza Rica.
México.







Responsabilidad en el juego

Impulsar los valores de juego responsable forma parte del compromiso que CODERE asume con la sociedad.

Responsabilidad en el 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 Compañía integra su compromiso de responsabilidad social corporativa en la estrategia del Grupo y en 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.

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.

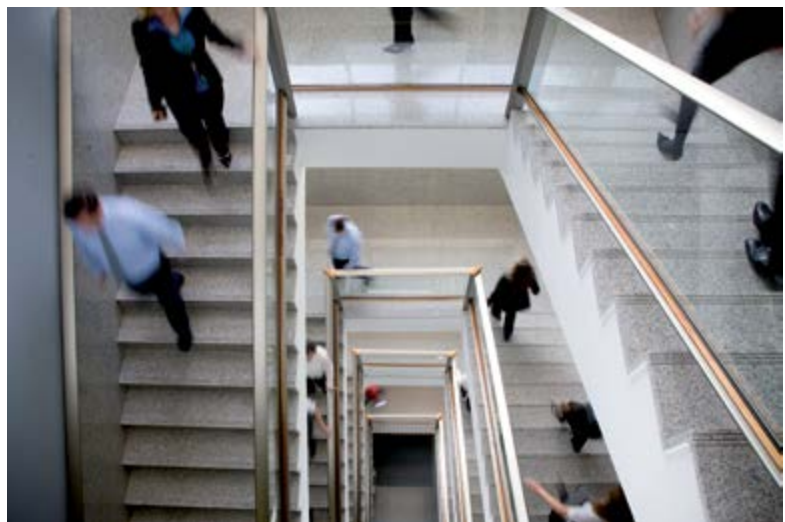
El Código Ético y de Conducta del grupo CODERE, aprobado el 27 de enero de 2011, recoge este compromiso de la Compañía con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos sus ámbitos de actuación.

En defensa del Sector del Juego

CODERE colabora con las administraciones y participa de estructuras que refuerzan la idea

de “Responsabilidad”, paralelamente a su labor desde la Fundación CODERE. En 2013, entra a formar parte del **Consejo Asesor de Juego Responsable**, impulsado por la Dirección General de Ordenación del Juego en España (DGOJ), junto a otros representantes de la industria, cuyo objetivo es definir una estrategia común de Juego Responsable.

Por otro lado, el 26 de noviembre de 2013, nace **CEJUEGO, Consejo Empresarial del Juego**, una entidad constituida inicialmente por ocho empresas del sector (Recreativos



Franco, Cirsas, Conei, CODERE, grupo DC, Orenes, Acrismatic y Egasa), y cuya finalidad es convertirse un referente y apoyo de las asociaciones y organizaciones y que tiene el objetivo de normalizar el sector en España, favoreciendo su evolución de manera segura y responsable.

CODERE Y SUS "RETOS" EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El ejercicio 2013 ha estado marcado por la compleja evolución del sector y la coyuntura económica de algunos de los países en que la Compañía está presente, cuya principal consecuencia se ha materializado en el necesario control y optimización de recursos. CODERE ha apostado por renovar sus esfuerzos, adaptar, actualizar y potenciar los procesos que afectan a los recursos humanos, a través del desarrollo de metodologías, herramientas de calidad basadas en la tecnología que reviertan en los empleados y, en consecuencia, en su mayor desarrollo profesional, como palanca clave para el cambio que el escenario actual demanda.

Los avances realizados se han materializado en el desarrollo de nuevas metodologías en las áreas de: Selección, Formación, Desarrollo, Retribución, Administración de Personal y Comunicación Interna, así como en materia de Prevención de Riesgos Laborales, constituyendo los pilares de un gran proyecto de futuro destinado a generar la eficiencia necesaria que redunde en una mayor rentabilidad de las unidades de negocio del Grupo.

LAS PERSONAS

Además, a lo largo del 2013, se ha impulsado un plan de eficiencia en las distintos países en los que el Grupo tiene presencia, liderado desde el centro corporativo como socio estratégico de las unidades de negocio, sin perder de vista la idiosincrasia local y teniendo en cuenta las iniciativas y adaptaciones necesarias para un mejor ajuste en su implantación.

GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y LA INVERSIÓN EN PERSONAS

Uno de los hitos que ha marcado el año 2013 ha sido la optimización de inversión realizada en las personas, a través del seguimiento de gastos en materia de recursos humanos de cada una de las unidades de negocio. Para ello, desde la Dirección Corporativa de Recursos Humanos se han lanzado una serie de herramientas que permiten facilitar la labor de seguimiento de los mismos, cuyo objetivo último es el de mejorar la competitividad y llevar a la Compañía a un posicionamiento referente en el sector.

Paralelamente, se han identificado una serie de indicadores clave dentro de la función de recursos humanos que favorecen la toma de las mejores decisiones en aspectos relativos a la plantilla y ayudan a mejorar y optimizar la gestión de las direcciones locales a través del análisis de las variables críticas.



Este planteamiento se ha materializado en un conjunto de indicadores denominados **Key Performance Indicators (KPIs)**, seleccionados en función de la calidad de información que pueden proporcionar y que se han ido conformando, durante el ejercicio 2013, en un informe de periodicidad mensual que permite el seguimiento de la plantilla en aspectos como: costes, inversión, formación, distribución por áreas organizativas, categoría profesional, país, edad, sexo, antigüedad en la Compañía, etc.

"Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran"

(Kaoru Ishikawa)

El informe HR KPI proporciona un diagnóstico de la situación que permite determinar si existen desviaciones que impliquen un no alineamiento con la estrategia de negocio. De este modo, y sobre la base de dicha información, se podrán adoptar las medidas correctoras, que en cada momento sean necesarias, para alcanzar los estándares cuantitativos y cualitativos necesarios para servir como palanca en el cumplimiento de los objetivos de negocio.

Este informe cuenta con la colaboración directa y coordinación de todos los equipos de recursos humanos locales que proporcionan, en tiempo y forma, toda la información requerida y necesaria para su elaboración.

El informe KPIs no es simplemente un documento de recogida de información, es una valiosa herramienta de gestión que, desde el momento de su puesta en marcha, ha ido evolucionando y lo seguirá haciendo, pasando de ser una compilación de aspectos destinados a medir número de efectivos y costes, a ser un medidor de variables culturales y cualitativas de las plantillas.

Todas estas mediciones y análisis que el informe recoge se dirigen a facilitar la labor de los gestores en la toma de decisiones y a mantener una constante atención puesta sobre nuestra gestión de personas.

Por otra parte, también ha visto la luz el **Informe de Presupuestos de Recursos Hu-**

manos 2013 que, por primera vez, recoge por partidas generales y específicas de recursos humanos a nivel grupo, la estimación de costes previstos y el coste real asignado a cada una de ellas, una vez cerrado el ejercicio.

Dicho informe es otra herramienta de gestión de eficiencia metodológica enfocada al seguimiento y ajuste de costes asociados a los departamentos de recursos humanos.

Los resultados del informe arrojan la importante conclusión de que este año, la mayor parte de las iniciativas que se han desarrollado, han estado centradas en el esfuerzo de mejorar la gestión del principal recurso de la Compañía: las personas.

Entre los puntos que pone de manifiesto:

- El gasto relacionado a tamaño, estructura y volumen de presupuesto de Recursos Humanos ha sido moderado.
- La inversión total por empleado realizada por Recursos Humanos, refleja el esfuerzo realizado por el Grupo en la función de recursos humanos global para poder ajustarse de manera eficiente a las necesidades de la organización.
- El porcentaje de empleados formados alcanzó el 88,20% de la plantilla del Grupo, aunque la mayor parte de la formación corresponde a contenidos técnicos necesarios para el desarrollo normal de las operaciones.
- Se ha puesto de manifiesto la optimización en los procesos de selección, reduciendo el coste de incorporación un 20%.
- En general, el gasto realizado supone un ahorro cercano al 23%, respecto al formulado al principio del ejercicio.

Durante 2013, se ha continuado con la tendencia de **optimización fiscal** implantada ya hace unos años, principalmente, a través del **Programa de Retribución Flexible**, que permite a la empresa ofrecer -sin mayor coste- un modelo flexible, voluntario y modificable de sistema retributivo a los empleados mediante el cual, cada uno de ellos, tiene la oportunidad de solicitar servicios o produc-



tos con ventajas económicas y fiscales que les permita adaptar su retribución, a sus necesidades personales y/o familiares.

Dicho programa se ha prorrogado un ejercicio más y se ha actualizado dentro del marco normativo vigente, ampliando su oferta al producto "Tarjeta Transporte", cuya finalidad es favorecer el transporte público en los trayectos del domicilio al lugar del trabajo y viceversa, a través de incentivos fiscales.

También se mantiene en vigor el **Programa Suma +**, enmarcado dentro de la política retributiva del Grupo CODERE, que busca favorecer y maximizar las ventajas fiscales que ofrece la legislación actual a aquellos empleados que realizan trabajos en el extranjero.

DESARROLLO DE NUEVAS METODOLOGÍAS DE RECURSOS HUMANOS

Durante el ejercicio 2013 se ha puesto especial énfasis en el punto de partida básico en cualquier organización a la hora de establecer una metodología de eficiencia en los procesos de recursos humanos.

Desde la Dirección Corporativa de Recursos Humanos se ha elaborado un **nuevo modelo de Descripción de Puestos de Trabajo/ Cargos (DPT)**, en colaboración con el resto de países, para garantizar la homogeneidad en el enfoque y conceptos de la misma. Además, la nueva DPT se ha integrado vía SAP, siendo posible consultar o extraer una descripción de trabajo que previamente haya sido cargada en el sistema, en cualquier momento y con el nuevo modelo.

Con el análisis y actualización de la DPT se ha puesto de manifiesto la necesaria **homologación** y, en su caso, agrupación a nivel Grupo **tanto del contenido como de la nomenclatura de los puestos de trabajo existentes en el Grupo CODERE**. En el año 2013, se ha llevado a cabo por parte de todos los equipos de recursos humanos locales, bajo las directrices de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, una primera revisión del contenido de los puestos para su homogeneización.

Este proceso se continuará desarrollando, junto con los países y/o unidades de negocio, hasta alcanzar una **metodología común**

en el Grupo que mejore la existente e ir todos alineados en la revisión y/o elaboración de las descripciones de puesto, con el objeto de obtener una mayor **homogeneidad y unidad de criterio**, garantizando las salvedades que se puedan producir, justificadas por la idiosincrasia local.

En línea con lo anterior, y enlazando con la identificación de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, se ha definido el **Perímetro Corporativo** como colectivo de empleados críticos para la organización. De todos estos empleados se han elaborado **fichas individuales** que contienen toda la información personal, laboral, profesional, formativa y retributiva que pueda ser relevante para poder llevar a cabo un seguimiento más exhaustivo de este colectivo facilitando así su desarrollo profesional en la Compañía.

ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

Otro punto importante que define el nuevo enfoque de calidad en las metodologías de Recursos Humanos ha sido el desarrollo de los pilares necesarios para la identificación y el desarrollo de talento en el Grupo. A través de la definición del nuevo modelo de competencias de CODERE, girarán los nuevos planes de identificación de talento directivo y pre directivo del Grupo, y se establecerán los planes de desarrollo y sucesión mediante la gestión de colectivos diferenciados.

El nuevo modelo que se ha desarrollado está basado en **Factores Críticos de Éxito (FCE)**, que se enmarcan dentro del mapa de procesos de Recursos Humanos del Grupo CODERE y sirven de base para dibujar el perfil de cada puesto / cargo de la Compañía. El modelo FCE recoge el "ADN" de la Compañía a través de las **capacidades, habilidades, comportamientos y conocimientos** que se han identificado como **claves** para un **desempeño óptimo** de las distintas posiciones en el Grupo CODERE.

Se han distinguido dos tipos de FCE's:

- Asociados a **Comportamientos** (37 competencias conductuales): Se ha tenido en cuenta la inclusión de factores críticos asociados a los valores internos de la Compañía, aspecto clave para poder determinar el **potencial genérico** de los empleados a través del análisis del contenido que recoge

la definición de cada uno de los valores, y se ha inferido qué habilidades/capacidades subyacen en los mismos.

- Asociados a **Conocimientos**: Se recogen los conocimientos técnicos críticos de la Compañía y del negocio, a través del Mapa de Conocimiento técnicos (480 conocimientos técnicos críticos identificados)

Con este nuevo proceso se ha pretendido disponer de un marco de referencia competencial, innovador y adaptado a las necesidades actuales del Grupo.

COMUNICACIÓN INTERNA

Durante el año 2013 se ha dado un paso más en el ámbito de la Comunicación Interna. Conscientes de la necesidad de disponer de canales de Comunicación Interna Corporativa que permitan, de forma cercana y directa, establecer puentes de comunicación entre Presidencia y los empleados, se ha creado **CODERE Actualidad**. Se trata de una newsletter de carácter quincenal en la que, de manera transparente, cercana y sincera, el Presidente de CODERE analiza el contexto en el que se encuentra la Compañía.

El objetivo principal de este hito ha consistido en ofrecer información veraz de primera mano sobre los aspectos clave del avance de la Compañía, interpretados desde la propia

Presidencia del Grupo, y poner al alcance de todos un **Buzón** específico al que poder enviar las preguntas o cuestiones que más inquietan al empleado, las cuales son recibidas, analizadas y contestadas por Presidencia.

A través de la lectura de CODERE Actualidad, no sólo se puede tener un análisis detallado y puntual de la situación de la Compañía, sino que también se recogen las principales noticias aparecidas en los medios de comunicación, así como entrevistas a directivos que comparten las mejores prácticas, dan a conocer las diferentes líneas de negocio en los países en los que opera el Grupo o dan relevancia a nuestros valores compartidos. También, a través de artículos redactados de manera clara y didáctica, posibilitan conocer aspectos complejos de negocio a nivel jurídico, económico o empresarial.

Esta herramienta, ha permitido además hacer visibles a equipos de personas que, por la relevancia de los proyectos que realizan, merecen ser conocidos por todos, generando con ello un conocimiento compartido válido para afrontar proyectos de similares características, contando con información de una *best practice* de éxito.

CODERE Actualidad es sin duda un canal ágil, claro y abierto, a través del cual los

 **Actualidad** 9 oct 2013 **01**
Newsletter

Desde Presidencia

Hoy inicia su andadura "**Codere Actualidad**", un nuevo formato quincenal que nos permite, de una forma más atractiva, ampliar la información compartida para ayudarnos a comprender mejor el contexto de nuestro proyecto. Representa un paso más en nuestro compromiso por ofrecer una comunicación interna con nuestros colaboradores más clara y cercana.

[Leer +](#)



empleados pueden obtener respuesta a sus dudas e inquietudes de manera honesta y directa.

ESPAÑA ÁREA DE SELECCIÓN

Durante el ejercicio 2013, el área de Selección ha centrado sus esfuerzos en dar una respuesta ágil y eficaz a las necesidades de las distintas unidades de negocio basadas fundamentalmente en la expansión de la actividad de apuestas deportivas en nuevas comunidades autónomas, así como en el aumento sustancial de puntos de venta.

En total se realizaron 86 incorporaciones, la mayoría de ellas en puestos directamente ligados al negocio. Se sigue apostando por herramientas tecnológicas, como la video-entrevista que mantienen la calidad del servicio aumentando la velocidad del proceso y reduciendo costes en el proceso de selección.

A lo largo de 2013 se ha realizado un esfuerzo por conocer en detalle el potencial humano más vinculado con el área comercial y de negocio. De esta manera, se ha puesto en marcha la creación del **Mapa Profesional del Equipo Comercial**, que ha resultado una herramienta muy valiosa para la toma de decisiones relativas a cambios de puesto y promociones internas en dicho equipo. Además, durante este período, se han llevado a cabo un total de 27 promociones internas en diferentes áreas, lo que constata la continua apuesta de CODERE por el talento interno.

FORMACIÓN

Durante 2013, CODERE España ha seguido apostando por el desarrollo y crecimiento de los empleados que componen la Compañía, uno de sus principales activos, al considerar que, a través de personas excelentes, se consiguen resultados óptimos y se logra dar una respuesta, cada vez más ágil y rápida, a las necesidades del entorno.

Siguiendo con la línea ya iniciada en el año anterior, se ha incentivado de manera especial la formación interna, con la realización de numerosas acciones formativas en los ámbitos de Apuestas Deportivas y Recursos Humanos.

Formación y Desarrollo de España, ha diseñado y llevado a cabo, con la ayuda de

Operaciones, un programa interno de **"Formación de Formadores"** dirigido a personas que, a raíz de la fuerte expansión en España de la línea de apuestas deportivas, han empezado a asumir tareas de formación a socios y empleados.

Asimismo, esta área también ha participado en acciones formativas puestas en marcha por organismos de renombre como la Cámara de Comercio de Madrid y por ayuntamientos como el de Alcobendas, sobre todo en temas fiscales y laborales.

Con idea de atender a todas las líneas de negocio y cumplir con las normativas legales vigentes, también se ha realizado formación en el Bingo CANOE sobre Prevención de Riesgos Laborales y Manipulación de Alimentos.

Ha habido especial dedicación al desarrollo de los empleados de Obras y Expansión, área relativamente nueva en CODERE, cuya creación surgió en el 2012, a raíz de las perspectivas de crecimiento en apuestas deportivas. Dicha formación se ha llevado a cabo en escuelas de negocio y prestigiosas universidades, como la Universidad Europea de Madrid.

En 2013, el número de asistentes en CODERE España a acciones formativas ha ascendido a 243, y se han impartido 1.949 horas. El retorno de la inversión a nivel nacional, a través de bonificaciones en la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) ha alcanzado el 100%.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

A lo largo del ejercicio 2013, desde el área de Prevención de Riesgos Laborales de CODERE se han seguido desarrollando programas iniciados en 2012 y se han llevado a cabo nuevas actuaciones encaminadas a 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 las exigencias normativas recogidas en el marco legal vigente. Durante 2013, se ha dado difusión individualizada a todos los empleados de la empresa del documento que recoge la **Política de Prevención de Riesgos Laborales de CODERE** firmado por el presidente del Grupo.

El proceso de divulgación se ha llevado a cabo a través de la distribución entre los empleados de la Ficha de Información de Riesgos y Medidas Preventivas de su puesto de trabajo.

La obligación legal de informar a cada empleado acerca de los riesgos y medidas preventivas de su puesto, se ha llevado a cabo a través del **Portal de Prevención de Riesgos Laborales** en la intranet, tras la elaboración y actualización, tanto de contenidos nuevos en Planes de Prevención, como -en particular-, de las fichas de información de riesgos de todos los puestos de la empresa.

Como avance en el **Plan de Integración de la Prevención**, tanto en las decisiones como en los procesos de trabajo de la Compañía, las fichas de información incorporan las funciones y responsabilidades en Prevención de Riesgos Laborales de todos por nivel en la escala jerárquica, los derechos y obligaciones en esta materia, y las medidas de actuación en caso de emergencia en el centro de trabajo.

Dentro de la normativa en materia de **Prevención de Riesgos Psicosociales**, se publica y da difusión a todos los empleados del Grupo del **Protocolo de Actuación para la Prevención y Gestión del Acoso Laboral**, una vez aprobado por el **Consejo de Administración de CODERE**, el 17 de abril de 2013. El Protocolo da respuesta a las obligaciones legales de prevención de riesgos de carácter psicosocial y se enmarca dentro del Código Ético y de Conducta de CODERE. Entre los objetivos del área de Prevención destacan las **Acciones de formación en Prevención de Riesgos Laborales** a una gran parte de los empleados de CODERE, fundamentalmente acciones de reciclaje dirigidas a actualizar los conocimientos en este ámbito, cumpliendo con las obligaciones legales en la materia.

Se ha impartido formación a una gran parte del personal en las delegaciones y en los servicios centrales, se ha realizado un curso de formación on-line para riesgos de oficinas a un colectivo de unos 160 trabajadores, tanto del área corporativa como nacional. Además, se han desarrollado en algunas delegaciones cursos en el ámbito de almacenes, talleres y transporte, donde se desarrolla una parte

importante de la operativa del área, dado los riesgos laborales que conlleva.

Asimismo, se ha llevado a cabo un **Plan de Actualización de Medidas de Emergencia** en distintos centros de trabajo que se irá extendiendo a todos los centros de CODERE a nivel nacional. En los servicios centrales, bingo CANOE y otros centros, se han revisado los protocolos de actuación y medidas de emergencia, se han recompuesto los equipos integrantes de las brigadas de emergencia en cada centro, y se ha impartido la formación específica en emergencias y primeros auxilios, conforme a lo que marca la ley. También se han llevado a cabo simulacros de evacuación.

Como continuación del **Programa de Prevención de Riesgos de Atraco**, que se viene desarrollando en los últimos años, se ha seguido avanzando en la implantación de los procedimientos de prevención de riesgos de atraco elaborados para cada una de las unidades de negocio, impartiendo acciones de formación específicas a un colectivo de unos doscientos empleados repartidos a lo largo de 18 delegaciones y 16 establecimientos de apuestas deportivas a nivel nacional.

En 2013, arranca el **Plan Nacional de Seguridad Vial**, comenzando por la difusión y distribución de acciones divulgativas en conducción preventiva y formación a distancia, seleccionadas por el área de Prevención a partir del material videográfico y guías de seguridad vial elaborados por el Instituto de Seguridad Vial de la Fundación Mapfre y la Mutua Fremap de accidentes de trabajo. Con esta acción, se ha perseguido un primer impacto en cuanto a sensibilización y formación de empleados en aspectos básicos de la seguridad vial, llegando a un colectivo de unos 450 profesionales que realizan su trabajo haciendo uso de vehículo de empresa y, por ende, con alto grado de exposición al riesgo de accidentes viales. El Plan Nacional de Seguridad Vial contempla más programas de actuación que serán desarrollados a lo largo del ejercicio 2014. Teniendo en cuenta la importancia de los riesgos viales en la empresa, seguirán siendo objeto de promoción y actuaciones de manera permanente en el tiempo.

Con objeto de inculcar a todos los niveles la Cultura de la prevención y avanzar en progra-



Arriba:
Equipo de CODERE
Academy.
CODERE Italia.

mas dentro del campo de la Responsabilidad Social Corporativa, se ha dado continuidad al **Programa de implantación de "Áreas cardioprotegidas"**. Una vez instalado el primer desfibrilador en los servicios centrales de Alcobendas en 2012, se ha instalado otro en las instalaciones del Bingo CANOE. Para ello, se ha impartido un curso de formación para su uso a un colectivo de 25 empleados del bingo integrados en el equipo de primeros auxilios dentro de la brigada de emergencia.

El notable impulso experimentado por el área de apuestas deportivas en los últimos tiempos ha sido también objetivo específico del área de Prevención de Riesgos Laborales, desde el que se ha tratado de aportar todas las actuaciones necesarias para contribuir a su crecimiento. En este sentido, se ha abordado un **Plan Integral en Prevención de Apuestas Deportivas** que engloba actuaciones concretas como: altas de contratos de prevención de todas las nuevas tiendas de apuestas, actualizaciones de todos los planes de prevención, revisiones y evaluaciones de riesgos de las LBO's, formación en prevención de riesgos generales, riesgos de atraco y en emergencias para el personal de tiendas y seguimiento de controles periódicos de instalaciones.

Por último, tras las reestructuraciones en el esquema operacional y de sedes de trabajo de distintas delegaciones en el ámbito nacional, como Andalucía y centro-oeste, se han llevado a cabo revisiones de los planes de prevención, evaluaciones de riesgos y medidas de emergencia de nuevas sedes y plataformas.

ITALIA

Entre las actividades desarrolladas en Italia, destacan:

CODERE Academy: Actividades de formación obligatoria sobre temas de seguridad y protección, modelo organizativo, decreto legislativo 231 y seguridad informática, además de encuentros *team building*, cursos sobre comunicación telefónica y no telefónica y actividad de *shadow-coaching* y gestión del tiempo.

Asimismo, un equipo consolidado de formadores internos ha puesto en marcha en las salas de juego sesiones formativas sobre el desarrollo de las competencias técnicas en el sector legal, administrativo, de marketing/satisfacción del cliente y hotelero.

El empleado del mes: Este proyecto surge con el objetivo de motivar y fidelizar a los

empleados para que se sientan parte de una gran familia. El concurso se desarrolló en la sala de juego de Caserta en mayo de 2012 -como un proyecto piloto-, extendiéndose a todas las salas en 2013, con la participación de todos los empleados. Los directores de sala evalúan qué empleados han destacado en su trabajo, en lo que respecta al cumplimiento de los valores de CODERE, y nombran al ganador, que recibe un premio.

Con motivo de la Navidad se organizó una fiesta en una sala.

COLOMBIA

CODERE Colombia participó en la **Carrera de los Héroes** el mes de Marzo del 2013 en Bogotá, de 10 kilómetros representada por 30 empleados, organizada por la Corporación Matamoros, que tiene como objetivo exaltar la labor de los soldados, infantes de marina y policías heridos en combate. La participación del Grupo CODERE en esta carrera se ha convertido en una tradición en homenaje a todos los compañeros que actualmente trabajan con la Compañía y sufren algún tipo de discapacidad.

Media Maratón de Bogotá: 83 empleados participantes fueron entrenados por un ins-

tructor profesional que definió un plan personalizado para mejorar su rendimiento en la carrera.

Desarrollo del talento: Durante el año 2013, se siguieron creando cargos con un enfoque de *servicio integral* sumando a sus funciones propias, un matiz más comercial que permita la interacción más efectiva con los socios gestores. Actualmente hay 10 supervisores de gestión que desarrollan esta labor integral.

ARGENTINA FORMACIÓN

Durante el año 2013 se realizaron las siguientes capacitaciones y actividades con empleados:

Programa de Formación Inicial: Inducción a los procesos y metodologías operativas. Contó con diferentes cursos:

- **Inducción a las salas:** Permite familiarizar y enseñar conceptos básicos a los recién llegados y maximizar su rendimiento y adaptación a las nuevas tareas.
- **Lavado de Dinero:** El objetivo fue capacitar a todo el personal en cumplimiento con la normativa vigente de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. La

Abajo:
Equipo de la media maratón.
CODERE Colombia.



formación, desarrollada, a modo e-learning, estuvo dirigida a diferentes puestos operativos de sala y a todo el personal de administración.

- **Normas ISO:** El objetivo fue impartir los principales conceptos y actualizaciones en la Certificación del proceso de pago de premios. La jornada presencial estuvo dirigida a gerentes, jefes de sala, relaciones públicas, cajeros, vendedores y administrativos.

En septiembre de 2013, CODERE adquiere la **Certificación ISO 9001 para los Procesos de atención del cliente** que tiene como objetivo demostrar la capacidad de la Compañía en proporcionar servicios que cumplan con las altas exigencias de los clientes, avaladas por normas de calidad internacionales. Esta norma certifica la gestión de calidad, incrementando la transparencia y alcanzando la satisfacción de los clientes.

En octubre, la Compañía supera con éxito la primera auditoría de **Certificación IRAM 90600**, en su versión 2010, obteniendo el certificado por tres años. Esta norma es una certificación de sistemas de gestión de reclamos que incrementa la satisfacción de los clientes y empleados, y se suma a los objetivos de la Compañía, de la comunidad y del cuidado del medioambiente. En total se realizaron 3.178 horas hombre de capacitación.

Programa de Formación Continua: Consiste en la formación y actualización en los procesos de los puestos operativos: técnicos, administrativos y gastronómicos. Contó con el curso de **locución** cuyo objetivo fue brindar herramientas técnicas para contribuir en la mejora y profesionalización de los anuncios que realizan los jefes de mesa poniendo el foco en los acentos, matices y pausas de la información que se transmite. En total se realizaron 429.5 horas hombre de capacitación y estuvo dirigida a los jefes de mesa.

Programa de Formación en Idiomas: Dirigido a gerentes y directores. Contó con un total de 322 horas hombre de capacitación.

Programa de Formación Superior: Consiste en la búsqueda de talento operativo y desarrollo de mandos medios potenciales. Los participantes ocupaban los puestos: relaciones públicas, cajeros de máquinas, vendedores de bingo, vendedores de máquinas, jefes

de mesa de bingo/cajero. El programa contó con diferentes cursos con jornadas de 3 ó 4 horas. Se impartieron 812 horas hombre de capacitación. Entre los cursos se destacan:

- **Derecho del Trabajo**, cuyo objetivo fue brindar los principales lineamientos en materia de derecho del trabajo y la legislación aplicada a CODERE.

- **Liderazgo y dirección de personas**, cuyo objetivo fue adquirir herramientas de liderazgo, reflexión sobre los distintos modelos y reconocimiento del impacto en los resultados, tareas y clima laboral.

- **Microsoft Excel y Outlook.**

- **Mesa de Control BS Group**, el objetivo fue instruir sobre las responsabilidades de cada puesto de trabajo en la mesa de control y el manejo del software necesario para lograr el mayor grado de perfeccionamiento.

- **Atención a clientes difíciles**, cuyo objetivo fue facilitar un espacio para compartir experiencias y brindar las herramientas necesarias para tratar clientes difíciles a fin de lograr un servicio de excelencia.

- **Cosmos**, cuyo objetivo fue instruir sobre la funcionalidad del sistema de gestión de gastronomía con el fin de obtener una visión global del negocio.

- **Trabajo en Equipo.**

- **Actividad de cierre**, profundizó sobre los distintos contenidos impartidos durante todo el programa y se procedió a la entrega de diplomas.

PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE

Cumpliendo con la normativa obligatoria en términos de Seguridad e Higiene, este programa tiene como objetivo capacitar en la prevención, higiene y riesgos en el trabajo. Se realizaron 10.107 horas hombre de capacitación.

- **Incendio y evacuación**, cuyo objetivo fue instruir en cómo se origina el fuego, medidas preventivas para evitar su generación, utilización de matafuegos, clases de fuego y matafuegos existentes y consideraciones a tener en cuenta en caso de incendio. Asimismo se explicó el Plan y Ejercicio de Evacuación de cada establecimiento, cómo se activa, los roles involucrados para su implementación y la función que cumple cada uno. Esta actividad tuvo una duración de una jornada de una hora y estuvo dirigida a todo el personal.

- **Primeros auxilios y RCP**, el objetivo fue

instruir a los integrantes de las brigadas en conocimientos básicos de primeros auxilios y técnicas de reanimación cardiopulmonar.

- **Prevención de golpes y choques contra objetos**, el objetivo fue instruir en los factores causales que generan las caídas y evitar condiciones de inseguridad. Esta actividad estuvo dirigida a todo el personal.

- **Riesgo laboral cocina**, cuyo objetivo fue instruir en la prevención de quemaduras térmicas y de heridas corto-punzantes, prevención de golpes, caídas a nivel, tropiezos y resbalones, orden y almacenamiento, manipulación de sustancias químicas y ergonomía. La actividad estuvo dirigida todo el personal.

- **Riesgo laboral mantenimiento, técnicos de refrigeración, recibidores y recaudadores**, el objetivo fue instruir sobre el uso correcto de herramientas manuales, ergonomía y otros trabajos de cierto riesgo en mantenimiento.

- **Riesgo laboral, técnicos electrónicos**, el objetivo fue capacitar en el correcto uso de herramientas manuales, ergonomía de herramientas y prevención de accidentes.

- **Ergonomía**, esta actividad se dividió en dos modalidades, una más específica, dirigida a mozos y personal de sala, y una más general, para el resto de empleados.

DETECCIÓN DE NECESIDADES: Programa enfocado en detectar habilidades que los empleados deben mejorar y/o desarrollar para optimizar sus tareas, tras la evaluación de desempeño. Contó con un total de 436 horas hombre de capacitación.

EDUCACIÓN FORMAL para el desarrollo profesional de los empleados:

Escuela de Gastronomía: Dedicado a la formación, desarrollo y práctica bajo criterios de excelencia en el servicio y atención. Estas capacitaciones contaron con 2.554 horas hombre y se realizaron distintos cursos:

- **Cata de vinos:** Incorporar conocimientos y habilidades para realizar la degustación de vinos y lograr un perfecto maridaje.

- **Sushi Wok:** Formar en habilidades específicas sobre la cocina oriental a cocineros y personal de salas.

- **Manipulación de Alimentos:** Capacitar en los conceptos elementales para la preparación, conservación y presentación de los alimentos, enfocado en la higiene y la co-

rrecta manipulación de los mismos.

- **Ceremonial & Tendencias:** Dotar de herramientas prácticas para la correcta comunicación de la imagen institucional de CODERE, tanto en el ámbito interno como externo: Dirigido a gerentes y encargados de gastronomía.

- **Baristas:** Se instruyó en la profesionalización en el preparado de café y manejo de máquinas. Dirigido a barman, cajeros y encargados.

- **Ceremonial y Protocolo:** Dotar de herramientas para la organización de eventos, reuniones y ceremonias. Dirigido a mozos y maîtres.

BRASIL

A lo largo de 2013, CODERE Brasil pone en marcha actividades para el desarrollo de personas y de impulso a la educación. Entre las más destacadas:

Clases de Español: en 2013, la Compañía impartió 600 horas de clases de español presenciales y online a los empleados de las agencias hípcas interesadas y directivos que están dentro de un programa de capacitación y desarrollo. Gracias a este tipo de programas, CODERE Brasil consigue retener y atraer talento.

Subsidio educacional: CODERE Brasil ha apoyado al 91% del equipo de líderes de las agencias de apuestas hípcas en su formación superior, subvencionando el 50% del valor de la mensualidad de la Universidad. En 2013, un 18% de los empleados del equipo administrativo se benefició de cursos de capacitación técnica y un 27% de los cursos de idiomas. Con esta iniciativa se consigue incentivar a los responsables a realizar estudios superiores, ya que muchos de ellos se inician en la Compañía con el nivel secundario concluido.

Cursos de prevención de riesgos y brigada de incendio: En 2013, el 100% del equipo de líderes de las agencias de apuestas hípcas en Rio de Janeiro y Porto Alegre hicieron entrenamiento con el cuerpo de bomberos.

MÉXICO

Encuesta de Clima Laboral: En el mes de agosto se llevó a cabo la primera encuesta de Clima Laboral, con una participación del 55% de la población, siendo una encuesta voluntaria, con un nivel de satisfacción del 75%. Se



Izquierda:
Brigada de incendios.
CODERE Brasil.

analizaron las dimensiones de: orgullo y sentido de pertenencia, lugar de trabajo y servicio de recursos humanos. Los resultados se comunicaron a nivel nacional, creando acciones de mejora, además de programas específicos.

Trébol de Oro: Los "Trébol de Oro" reconocen a los empleados de las salas que llegan a su objetivo de ventas. La primera edición tuvo lugar en el Campo Marte de la Ciudad de México. La segunda edición se llevó a cabo en Six Flags, a través de un evento que reunió a 2.500 personas y que también contó con la celebración de una carrera de 4 km para empleados y sus familiares, que se replicó en otras ciudades.

FORMACIÓN

Universidad del Entretenimiento: Desde el segundo semestre del 2011 se impulsó la creación de la Universidad del Entretenimiento (UE), teniendo como carrera inicial la Licenciatura en Administración de Empresas de Entretenimiento (LAEE), carrera con una duración académica de tres años y siete meses consecutivos, por parte de la Escuela Bancaria Comercial (EBC).

Todas las tareas y labores realizadas dentro de la escuela, se enfocaron en temas y situaciones laborales reales relacionadas con la Compañía. Desde 2012, se han formado tres generaciones (62 empleados). En marzo de 2014, CODERE cuenta con la primera generación de licenciados en Administración de Empresas de Entretenimiento.

Líderes en Desarrollo: Con objeto de contar con el mejor talento y estar a la vanguardia en formación, se crea el "Diplomado Líderes en Desarrollo", en convenio con la Escuela Bancaria Comercial (EBC). Gracias a este programa, se fortalecen las competencias de planificación, organización, trabajo en equipo, comunicación, ética y valores, con lo que contribuirán al éxito de la Compañía.

Este diplomado, dirigido a mandos medios, aborda diferentes temas de gran importancia en sala a través de 4 módulos: Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia.

BUMP, Aumentando la apuesta: Programa integral dirigido a los futuros líderes, mandos medios del área de operaciones que tiene el objetivo de desarrollar habilidades técnicas vinculadas con las 5 líneas de negocio: Bingo, Alimentos y Bebidas, Electrónico, Sports Book y Craps, en temas de liderazgo. En 2013, se graduaron con éxito dos generaciones. Participaron 17 salas de DF y 39 del interior de la República Mexicana.

La Academia de Alimentos y Bebidas: Es un proyecto ambicioso que comenzó a principio de 2013 y tiene el objetivo de actualizar y profesionalizar los puestos de los empleados de estas áreas, poner en práctica un servicio de excelencia y formar líderes en los centros de trabajo de CODERE. Además, aborda temas sobre el servicio de los alimentos, generalidades de la industria, etiqueta y protocolo, el buen servicio del vino/bebidas. Se

formaron 5 grupos y se graduaron 33 participantes por grupo.

Programa Aplícate: El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (Ceneval), es una asociación civil sin ánimo de lucro, cuyas actividades principales son el diseño y la aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades, competencias y análisis y difusión de los resultados de las pruebas.

Gracias a una alianza estratégica con la Escuela Bancaria Comercial EBC, la Compañía impulsa que sus empleados finalicen sus estudios de nivel medio superior a través del examen único del Ceneval, asistiendo a un curso que dura aproximadamente 5 meses. La primera promoción contó con 15 alumnos, la segunda y tercera generación sumarán 15 y 25, respectivamente.

El área de Desarrollo Organizacional y Capacitación implementó la **Caravana de Capacitación** con el objetivo de desarrollar habilidades en los empleados para el desempeño eficaz de sus actividades. Para ello, se implementaron los productos de formación en todas las unidades de negocio a nivel nacional de septiembre a diciembre, ofreciendo distintos cursos en los que participaron 816 empleados.

BTP: Buscando tu permanencia: "Tu oportunidad" y "Así se vive": Del mes de mayo a junio de 2013, comenzó la primera etapa de la gira BTP ("*Buscando tu Permanencia*"), el programa mediante el cual, a través de sesiones informativas e interactivas del equipo de Operaciones, apoyados por el área de Recursos Humanos, explica las estrategias de operación y de retención de personal.

Durante la primera etapa, "*Tu oportunidad*", se detectan las oportunidades para ser más competitivos y exitosos. Se visitaron 48 salas en la República Mexicana, con más 5.400 empleados. La segunda etapa, "*Así se vive*", persigue el sentido de pertenencia y la permanencia de los empleados. Se visitaron 83 salas, llegando a 4.321 empleados en 50 ciudades.

H.A.B.I.T.O.S: Este curso está destinado a proporcionar conceptos y herramientas de excelencia para generar una cultura corpora-

tiva basada en un servicio superior y la mejor atención a los clientes (internos y externos). El curso está dirigido a los nuevos empleados y al personal activo de toda la organización.

Casa Limpia: En junio de 2013 se inició este programa en todas las salas a nivel nacional con el objetivo de concienciar sobre la importancia en mantener el lugar de trabajo en orden y limpio, mejorando la productividad, y logrando un ambiente agradable y saludable para todos.

En 2013 se pusieron en marcha otras acciones como:

Campaña de Vida saludable, dentro del Complejo Las Américas, enfocado en el cuidado de la salud de los empleados: programas de ejercicio, prevención de adicciones, nutrición, salud visual, vacunación y exámenes médicos.

Concurso infantil: Con motivo del Día del Niño, el departamento de Recursos Humanos organizó el concurso "*Dibujando el trabajo de mis papás CODERE México*".

Concurso de Ofrendas y Calaveritas: Para celebrar el Día de Muertos, Recursos Humanos invitó a los empleados al tradicional *Concurso de ofrendas y calaveritas*. Se montaron en total 11 ofrendas, todas con el tema principal de los 70 años del Hipódromo de las Américas, valorando la originalidad y el apego a las tradiciones mexicanas. El 1 de noviembre se entregaron los premios y se recibió la visita de los hijos de empleados disfrazados.

A principios de 2013, se lanza la **nueva Intranet**, que reúne información de interés para los empleados y cuenta con accesos directo a SAU, a la web del Grupo, cuenta con un espacio para compartir archivos, además de incorporar un acceso a un directorio local, al Código Ético, un área de Recursos Humanos (para consulta de nóminas, vacaciones...) y acceso a las diferentes campañas de comunicación interna.

Taller Televisa, Granja Las Américas: En marzo de 2013, se estrenó el Taller Televisa, un espacio educativo ubicado frente al lago de Granja las Américas, que cuenta con un



gran árbol con diferentes espacios interactivos donde aprender sobre la flora y fauna. Además, cuenta con el *Espacio Digital Televisa interactivo* donde pueden consultar contenidos sobre temas ecológicos. En el *Aviario Televisa*, los visitantes pueden convivir con distintas especies de aves originarias de México, acompañados de imágenes proporcionadas por Televisa.

Granja las Américas abrió el nuevo **taller DIF-DF**, desarrollado con el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), con el objetivo de que los niños fomenten su interés por la ciencia o el arte, cuenta con un laboratorio de ciencia, un taller de arte y una sala sensorial. El taller DIF-DF se inauguró el 23 de diciembre con la presencia de las autoridades de ambas instituciones.

La Mina, Granja Las Américas: La Mina se suma a las 40 atracciones que el parque ofrece, y permite conocer los principales procesos de la industria minera así como la importancia que tiene esta actividad en el país. Se inauguró oficialmente el 9 de agosto 2013 y contó con la presencia de las autoridades del Distrito Federal como Juan José Guerra Abud, secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); Humberto Gutiérrez Olvera, presidente de la Cámara Minera de México, y directivos de CODERE, entre otras personalidades.

PANAMÁ

En mayo de 2013, CODERE Panamá pone en marcha el *Programa Conciencia*, que impulsa el uso responsable de los recursos de la Compañía en beneficio del medio ambiente y el desarrollo responsable de la sociedad.

HABITOS

Recursos Humanos, a través, del departamento de formación, impulsa los trainers operativos con el programa *Conoce tus Fortalezas y Desarrolla tus habilidades*. El 29 de mayo se gradúa la tercera generación de trainers de HABITOS. Tras varios procesos de formación, iniciados con 36 colaboradores en el mes de diciembre de 2012, el programa finalizó con la selección de 11 nuevos trainers. A lo largo del proceso participaron expertos en inteligencia emocional y se formaron en dicción, ortografía o cómo hablar en público.

FORMACIÓN

En 2013, el área de mesas de juego puso en marcha un módulo de competencias técnicas liderado por la dirección de operaciones. Tras unos primeros días de evaluación sobre las competencias técnicas de los diferentes juegos de mesa, se inició la aplicación de pruebas a todo el personal operativo y posteriormente se capacitó a los gerentes de casino, gerentes de turno y supervisores de mesa de juegos.

También se ponen en marcha capacitaciones en la gestión de máquinas TGM dirigidos a jefes de máquinas de todos los casinos. Además, se llevaron a cabo formaciones en las unidades de negocio para el personal de supervisión, atención al cliente de máquinas y personal de soporte.

Por otra parte, con el objetivo de homologar y estandarizar el menú ejecutivo que ofrece CODERE Panamá a sus clientes, se realizó una jornada intensiva de entrenamiento para cocineros y ayudantes de cocina de las diferentes unidades de negocio en el mes de julio. Tras esta jornada, se presentó un nuevo menú que contempla 97 platos.

En abril de 2013, la dirección de Recursos Humanos hace público el **Código de vestimenta operativo**, con el fin de estandarizar el uso correcto del uniforme a nivel nacional.

En octubre, CODERE Panama pone en marcha un **Taller de detección de billetes falsos**, avalado por El Instituto Bancario Internacional. En total fueron instruidas trece personas de caja (trainers), que a su vez, se encargaron de transmitir e impartir esta materia.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Con el propósito de promover una cultura preventiva y disminuir los riesgos ante cualquier emergencia o evacuación, la dirección de Vigilancia y Seguridad puso en marcha, el 27 de agosto de 2013, las brigadas preventivas de emergencia, a través de un seminario de evacuación, prevención de incendios y uso de extintores. El entrenamiento, de carácter teórico y práctico, fue impartido por la directora de Vigilancia y Seguridad, Esther Gutiérrez y el capitán del Benemérito Cuerpo de Bomberos, Ubaldo Aguilar.

DEPORTES Y OCIO

El 27 de abril, tuvo lugar la clausura de la **Copa de Valores de Panamá 2013** de fútbol que llevó al pódium al equipo masculino *Tiburones del Panamá*, ganador por tercer año consecutivo y en la categoría femenina *Las Águilas*.

En los meses de octubre y noviembre, se llevó a cabo la **Copa de Oro CODERE Panamá 2013** en la cancha sintética Fútbol 5, en la que participaron 12 equipos masculinos, resultando campeón de la liga, el equipo *Haití* (Colón).

Dentro de las actividades de ocio-deporte destacamos la celebrada el 5 de mayo en el CrowN Hipódromo, donde se disputaron los *Juegos de Antaño*, una divertida jornada de deporte, esparcimiento e integración entre los miembros de la unidad.

NAVIDAD

Con objeto de fortalecer los valores y fomentar la integración familiar, organizó por sexto año consecutivo el concurso de dibujo y pintura infantil, "*Nuestra Navidad Soñada en CODERE*", que tuvo lugar el 5 de diciembre de 2013 en el Centro de Formación CODERE, acogiendo a más de 35 menores participantes en las diferentes categorías desde los 3 a los 12 años.

También destaca, el concurso de decoraciones navideñas "*Rincón Navideño 2013*", en el que participaron 8 unidades de negocio, favoreciendo la comunicación y el trabajo en equipo.

En Navidad, el grupo de voluntarios también recolectó regalos y artículos de primera necesidad para compartir con cientos de niños de escasos recursos. La entrega de regalos se realizó en la comunidad de Toabré, provincia de Penonomé. El grupo de voluntariado CODERE Te da la mano, también entregó regalos a la Fundación PROBISIDA y llevó la ilusión y alegría a cientos de niños de las comunidades Llano Bonito (Chitré), Palo Alto (Chiriquí) y el Vallecito de las Cumbres (Panamá). Además de la entrega de juguetes y productos de primera necesidad, los más pequeños disfrutaron con la visita de Santa Claus y la payasita Pirulín.

URUGUAY

HRU impulsa la promoción social y el crecimiento sustentable de las comunidades que rodean a sus centros de entretenimiento, por ello desarrolla actividades de Responsabilidad Social en torno a dos ejes: **Comunidad**, apoyando a instituciones para mejorar la calidad de vida de los habitantes de los barrios Ituzaingó (Maroñas) y Obelisco (Las Piedras); y **Empleo juvenil**, brindando oportunidades de trabajo y formación dentro de la industria del entretenimiento, con un foco especial en la formalización del trabajo dentro del sector hípico.

Cumplimiento

La Política de Cumplimiento de CODERE muestra el 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 2013

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 periodos 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 Comi-

té de Basilea en 2004, así como todas las Recomendaciones de GAFI, y los más altos modelos de Buenas Prácticas y de Conducta Ética internacionales. 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 en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales.
- 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 las que opera la Compañía, estable-

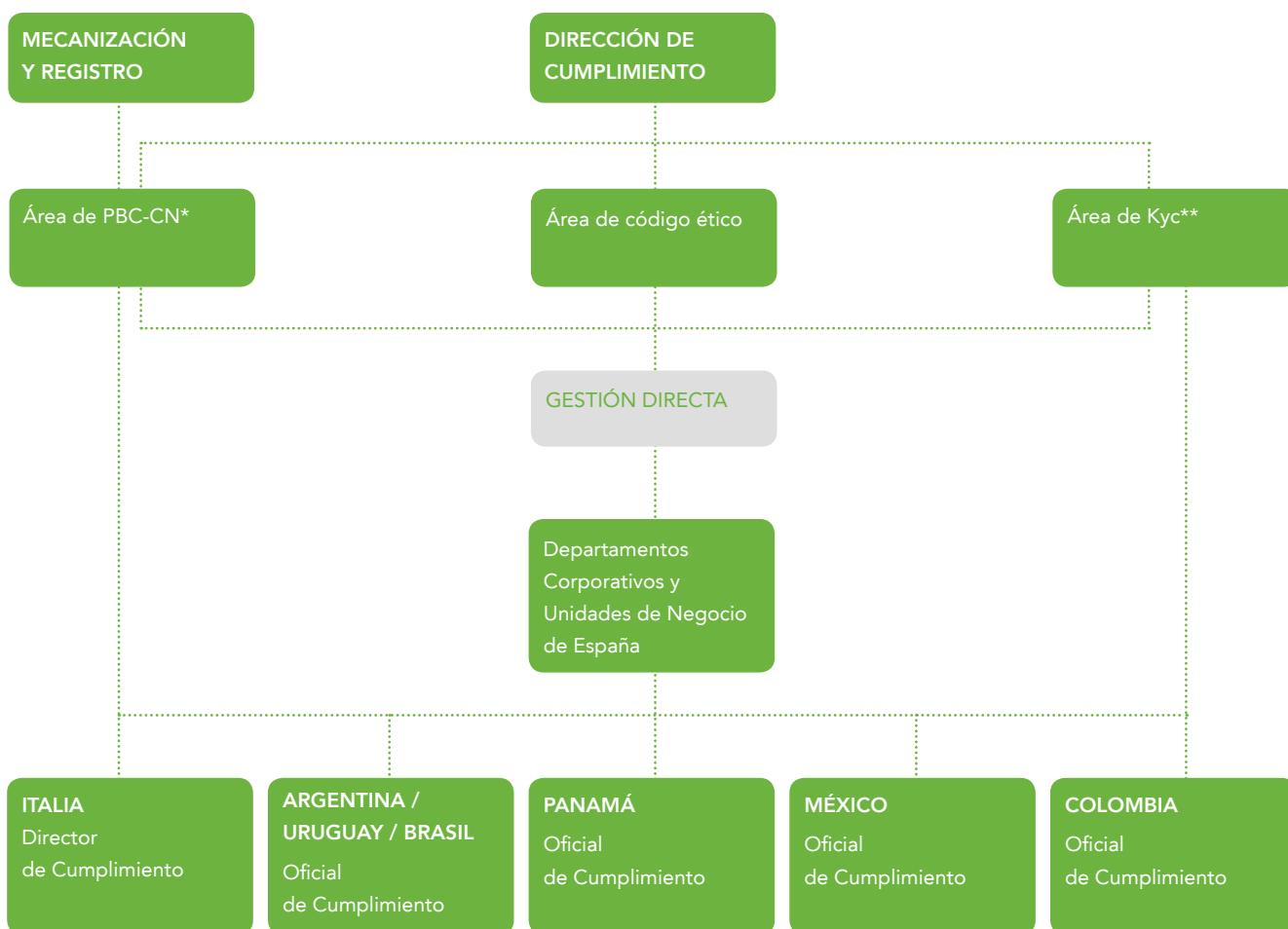
ciendo los mecanismos mínimos de coordinación y exigencia entre los diversos actores.

- Identificar, evaluar y controlar los principales riesgos de cumplimiento, entendidos como aquellos que puedan 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.

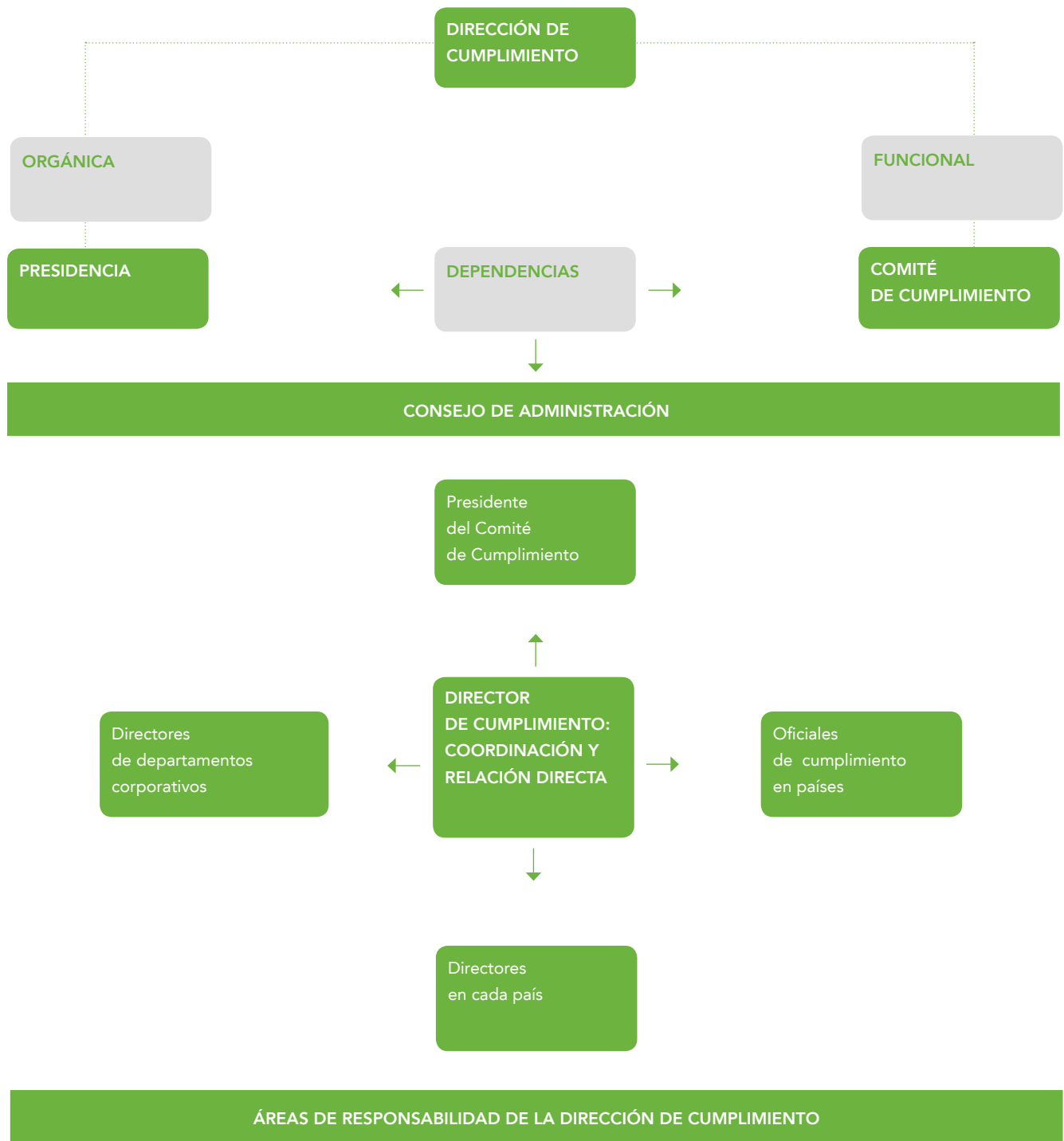
Comité de Cumplimiento



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

**KYC: Conocimiento de Clientes y Operaciones con Terceros

Gestión de Política de Cumplimiento



- 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 Códigos éticos y canal denuncias.

iiR España



INSTITUTO ESPAÑOL DE AUDITORES

11ª Edición - 2008

08001-28

Prevención del Blanqueo de Capitales

Madrid - 8 de Abril de 2008



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 2013, 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 (Ley 10/2010 de PBC y FT) y las Nuevas Recomendaciones de 2012 del GAFI han venido a instaurar.

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 evidencien 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 ha llevado a suprimir en 2012 los específicos de las áreas locales.
2. 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, e implantado en 2012 con los estándares de Corporativo en todas las áreas geográficas.
3. 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.

Especial relevancia para CODERE ha tenido la implantación en México de las exigencias de su nueva Legislación de Prevención de Lavado de Activos en lo que afecta al Sector del Juego. La gran dimensión de la Compañía en dicho país y los exigentes umbrales legales sobre la identificación y reporte de clientes han exigido un gran esfuerzo tecnológico y humano, que ha sido culminado con éxito a partir de septiembre de 2013, en que se inició su exigencia.

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 2013 se han realizado, tanto en Corporativo como en todas las unidades y filiales, las siguientes acciones:

- Se han llevado a cabo, entre Cumplimiento Corporativo y las unidades de Cumplimiento de los diversos países en que opera el Grupo CODERE, 4.593 Due Diligences de diversas tipologías a terceros con los que se mantienen relaciones de negocio o contractuales, tanto personas físicas como jurídicas.

plimiento de los diversos países en que opera el Grupo CODERE, 4.593 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 1.228 Due Diligences a personal propio de CODERE. En paralelo, se han gestionado directamente 4.343 aceptaciones expresas del Código Ético Global de CODERE en las distintas unidades de negocio.

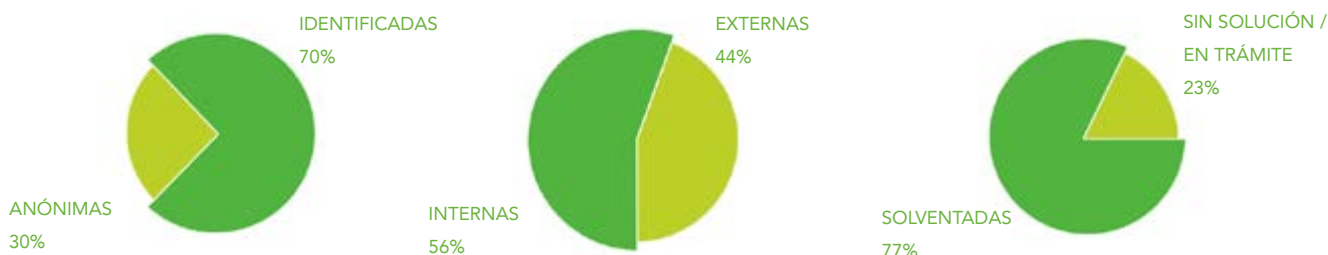
- Se ha impartido formación obligatoria en PBC a 4.721 empleados de forma interna por los diversos Oficiales de Cumplimiento, como externa, de forma online en ciertos casos, en Argentina, Italia, Panamá, Colombia, Uruguay, México y España.

- El control y reporte de premios y transacciones a las autoridades competentes, con la Identificación y registro exigibles en cada caso, ha sido de 29.371, además de 71 reportes de Operaciones Sospechosas. Tal proceso se ha llevado a cabo al completo en todas las unidades de negocio.

- Se han atendido 94 denuncias/comunicaciones recibidas a través de los diversos Canales Éticos que gestionan los Oficiales de Cumplimiento locales y en el Canal de Denuncias Corporativo, realizándose las correspondientes comprobaciones confidenciales e investigaciones internas en las diversas unidades de negocio con la siguientes tipología y resultado:

INDICADORES ACTIVIDAD DE GESTIÓN 2013: CANALES ÉTICOS Y DE DENUNCIAS

2013	ESPAÑA Y CORPORATIVO	ARGENTINA	COLOMBIA	ITALIA	MÉXICO	PANAMÁ	URUGUAY	TOTAL
Nº Denuncias	0	29	0	n/a (en curso de definición)	49	5	n/a	83
Anónimas	-	11	-	-	9	1	-	20
Identificadas	-	18	-	-	40	4	-	58
Personal Interno	-	12	-	-	30	4	-	46
Externas (clientes /proveedores)	-	17	-	-	19	1	-	37
Solventadas	-	17	-	-	47	2	-	64
Sin solución / en trámite	-	12	-	-	2	3	-	14



+ 11 investigaciones internas España y Panamá.

Fundación CODERE

La Fundación CODERE es una organización sin ánimo de lucro que nació en el año 2007, reconocida e inscrita en el Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Educación de España y es miembro de la Asociación Española de Fundaciones.

Tiene el objetivo de impulsar y colaborar en iniciativas, tanto nacionales como internacionales, que permitan la mejora y el desarrollo de las políticas públicas sobre la industria del juego y las estructuras en las que se asienta, así como promover el desarrollo, principalmente en el ámbito de la educación, de las comunidades locales en las que CODERE ejerce su actividad.

Alcanza acuerdos con entidades tanto públicas como privadas, favoreciendo la colaboración entre ellas. Asimismo, actúa como interlocutor ante las instituciones relevantes, con el fin de transmitir a la sociedad una imagen fiel de la actividad del juego de azar, y pretende transmitir las opiniones, intereses y necesidades de la industria del juego ante la sociedad, los medios de comunicación y los poderes públicos.

PATRONATO FUNDACIÓN CODERE

D. José Antonio Martínez Sampetro, Presidente

D. José Ignacio Cases Méndez, Vicepresidente

D. Rafael Catalá Polo, Vocal

D^a. Beatrice Rangel, Vocal

D. Juan José Zornoza Pérez, Vocal

D. Germán Gusano Serrano, Director Ejecutivo de la Fundación y Secretario del Patronato

JORNADAS

A lo largo de 2013, la Fundación CODERE ha desarrollado distintos encuentros destinados a crear espacios de reflexión sobre la industria del juego e introducir, a ésta, dentro del ámbito académico del más alto nivel.

En el mes de febrero, patrocinó, junto a Ernst&Young y Word Compliance, la II edición del curso **“Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo”**, que se desarrolló en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. En el mes de marzo, también colaboró en el desarrollo de la II edición del programa **“El sector del juego, aspectos jurídicos”**, organizado por el IE Law School executive Education y copatrocinado por la Fundación CODERE.

En el mes de abril, tuvo lugar el I Encuentro Regional del Consejo Regional de América Latina (CEAL) con el título **“Consolidación del Estado de Derecho en América Latina: Desafíos y Obstáculos”**, un evento que ana-



Izquierda:
"Foro de Participación
ciudadana para un Buen
Gobierno".
León, México.

lizó la situación en América Latina y los principales retos de esta zona geográfica en los próximos años. El encuentro contó con diferentes personalidades como: el presidente de CEAL México, Mark. J. McGuiness; José Ignacio Cases, vicepresidente de la Fundación CODERE; Osvaldo Hurtado, expresidente de Ecuador y el exembajador de Estados Unidos, Jeffrey Davidow, entre otros.

La Fundación CODERE también ha desarrollado actividades en Italia. En abril participó, junto a la Fundación Getulio Vargas (Brasil), en el seminario anual de la Fundación Bruno Visentini, que se desarrolló en Orvieto, titulado **"La regulación del mercado de capitales en Brasil y en Italia: un análisis internacional comparado"**. Además, el 30 de mayo, presentó en Roma el estudio **"La disciplina dei giochi in Italia tra monopolio pubblico e mercato"**, realizado por la Fundación CODERE, la Fundación Bruno Visentini y la Universidad Ceradi - LUISS Guido Carli, que tuvo lugar en la Biblioteca de la Cámara de Diputados de la República Italiana.

En el mes de junio, la Fundación CODERE patrocinó el **I Congreso Bienal "Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica"**, que tuvo lugar en Gerona (España), y cuyo principal objetivo era establecer un sistema de indicadores para medir la seguridad jurídica en el área de los países iberoamericanos, con objeto de facilitar y respetar el desarrollo

de las inversiones externas en los países de la zona. En la jornada inaugural, participó S.A.R. el Príncipe de Asturias y de Girona, presidente de Honor del Congreso y, en su desarrollo, también participaron personalidades internacionales muy relevantes, procedentes tanto del ámbito público como del privado.

Del 18 al 20 de septiembre, La Fundación CODERE también patrocinó y colaboró en el desarrollo del XI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración **"Política en tiempos de incertidumbre"**, organizado por la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (AECPA), celebrado en la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla. Se analizaron, en general, los desafíos y oportunidades que se plantean en las democracias occidentales y, a través del grupo de trabajo **"Políticas de entretenimiento: el juego de azar"**, se abordaron temas específicos como el Juego Responsable, la unidad de mercado, o la influencia de los *lobbies* y la moral en las políticas públicas correspondientes.

En México patrocinó, los días 28 y 29 de noviembre, el **"Foro de participación ciudadana para un Buen Gobierno"**, organizado por el Comité Anticorrupción en León (Guanajuato). En este encuentro participaron más de mil personas, constituyendo un espacio de reflexión para políticos y la sociedad civil con el objetivo de impulsar un gobierno municipal transparente,

además de sensibilizar a la población sobre los mecanismos para denunciar los actos de corrupción que influyen negativamente en el desarrollo económico y social de una comunidad.

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 en la industria del juego. Entre las novedades editoriales lanzadas en 2013 destacan algunos títulos:

- **“Anuario del juego en España”**: Publicación que recoge, anualmente, la evolución de la industria desde una perspectiva económica y social, segmentada por comunidades autónomas y provincias desde el año 2007. Durante 2013, se presentó, la publicación que abarcaba el período **2011/2012** y, la perteneciente al **2012/2013**, incluyendo –por primera vez– un estudio sobre los grupos empresariales de la industria, desde 1977 hasta la actualidad.
- **“La disciplina del juego en Italia entre el monopolio público y el mercado”**: Esta publicación presenta una panorámica sobre la legislación del juego en Italia desde una perspectiva administrativa, penal y fiscal, comparándola con la legislación comunitaria y española.
- **“El Juego de Azar on line en los Nativos Digitales”**: Este estudio, en su intención de estudiar y prevenir los riesgos de un posible juego compulsivo, aborda diferentes cuestiones y analiza las posibles razones del mismo, centrándose, esencialmente, en las generaciones de adolescentes que han nacido y que se desenvuelven en una sociedad digital.
- **“En torno al juego de azar”**: Esta obra analiza el contexto en el que se desarrolla la industria del juego (apuestas, publicidad, agentes...), así como temas de actualidad de la industria, tales como la competencia desleal o las licencias de apertura de locales de juego, entre otros.
- **“IV Informe Percepción social sobre el Juego de Azar en España 2013”**: El estudio recoge y profundiza en los hábitos de ocio y juego de los españoles en el contexto de crisis económica, exponiendo los datos de su impacto en la industria.

Además, mantiene la colaboración con la **Revista de Derecho de Deporte y Entretenimiento**, de periodicidad cuatrimestral, editada por Aranzadi, mediante una sección que abarca aspectos relacionados con el derecho de los juegos de azar.

EVENTOS

El 12 de febrero, la Fundación CODERE presentó sus novedades editoriales sobre la industria del juego de la mano de Aranzadi y el Instituto de Política y Gobernanza de la Universidad Carlos III (IPOLGOB) en el encuentro **“El juego en España Hoy”**. El evento, estuvo presidido por Rafael Catalá Polo, Secretario de Estado de Infraestructuras, Transporte y Vivienda del Ministerio de Fomento y miembro del patronato de la Fundación CODERE; José Antonio Martínez Sampedro, presidente de la Fundación CODERE y profesionales de la industria del juego y directores de los libros. En el acto se presentaron las publicaciones: el **“Anuario del Juego en España 2011/2012”**, el **“Código del Juego” (2ª Ed.)** y **“En torno al juego de azar”**. Publicaciones que se realizaron en colaboración con la editorial jurídica Aranzadi y el Instituto de Política y Gobernanza de la Universidad Carlos III de Madrid. Posteriormente, en el mes de noviembre y en la sede del Grupo CODERE, se presentó el **“Anuario del Juego en España 2012/2013”**.

El 20 de junio, tuvo lugar en Madrid la ceremonia de entrega de premios de la **III Edición del Premio de Periodismo Económico Iberoamericano**, que reconoce la labor de difusión de la cultura económica en los medios de comunicación social (prensa escrita, revistas, blogs, webs, radio o televisión), organizado por el IE Business School y patrocinado por la Fundación CODERE, CAF, y la colaboración de Casa de América, Air France, Cinco Días y CNN en español. El periodista Jesús Rangel, del diario MILENIO fue el ganador del Accésit de la Fundación CODERE **“Innovación en la industria del entretenimiento, ocio y turismo”**, por su labor periodística abordando diversos temas de gran relevancia en la industria del juego en México.

ACCIONES SOCIALES

Con objeto de apoyar y contribuir al desarrollo de la sociedad en el ámbito educacional, la Fundación CODERE promueve varias iniciativas en diferentes países, entre éstas, destacan las siguientes:

Academia Técnica de Formación de Jinetes

Laffit Pincay Jr.: En marzo de 2009, se inauguró en la ciudad de Panamá la Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr., un centro educativo homologado por el Ministerio de Educación, ubicado en el Hipódromo Presidente Remón, operado por el Grupo CODERE. El centro pretende fomentar la industria hípica, mejorando el nivel de enseñanza y aprendizaje de los futuros alumnos de la academia. En 2013, se graduó una nueva promoción de jinetes, tras superar sus materias académicas y deportivas.

Alcanzar: Desde mediados de 2011, jóvenes en situación de vulnerabilidad social han ido recibiendo formación y capacitación para acceder a puestos de trabajo estables en el Hotel Casino Carrasco (Montevideo), tras su reapertura en marzo de 2013, a través de este programa. El proyecto, impulsado por Carrasco Nobile y la organización Gurises Unidos, se ha desarrollado gracias al apoyo del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), la colaboración del Centro de Desarrollo Económico Local de la Intendencia Municipal (CEDEL) y de la Fundación CODERE.

Festival de Filosofía en la Grecia Antigua:

En el mes de octubre, patrocinó la octava edición de esta experiencia educativa en Otranto (Italia), que pretende estimular el pensamiento crítico en los estudiantes de secundaria, desarrollando actividades de investigación, diálogo, discusión y debate. La Fundación CODERE impulsó acciones con la finalidad de fomentar el Juego Responsable.

Abajo:
III Edición del Premio Periodismo Económico Iberoamericano en Madrid. España.



CODERE y la sociedad

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 grupos de interés con los que se relaciona.

Fiel a su 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 contemple, 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**, con el fin de atender sus necesidades y expectativas.

Además, la Compañía 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 dichas comunidades.

ARGENTINA PROGRAMA JUEGO RESPONSABLE

Durante el 2013 se realizaron 35 cursos, 26 de nivel básico y el resto de formación de nuevos Consejeros de Juego Responsable. En total se capacitaron **434** empleados. En la actualidad hay **148 Consejeros de Juego Responsable** en las salas.

Además, se distribuyeron folletos para informar sobre esta problemática a los clientes que lo solicitaron. La Compañía aprobó el

lanzamiento del **Procedimiento Unificado de Autoexclusión**. Se elaboró un instructivo que tiene como fin promover el Juego Responsable y ayudar a cumplimentar el procedimiento de autoexclusión. Se colocaron en todas las salas teléfonos y cabinas telefónicas públicas conectadas exclusivamente con la línea de atención gratuita (0800-444-4000) del Instituto Provincial de Loterías y Casinos (IPLYC).

Es importante destacar que, si bien el procedimiento de autoexclusión es una norma emitida por el IPLYC y, por lo tanto, de cumplimiento obligatorio para todas las compañías del sector, la formación de consejeros, la unificación del procedimiento en CODERE Argentina y la instalación de teléfonos exclusivos, son todas iniciativas voluntarias que se implementan desde el Plan de Responsabilidad Social Corporativa.

Programa Jugar X Jugar: Este programa tiene por objeto recuperar el *derecho a jugar* de los niños internados gracias a una jugoteca móvil hospitalaria, creando un ambiente lúdico en las salas de pediatría de hospitales públicos, favoreciendo una recuperación más rápida y eficaz de las patologías.

En 2012, se lanzó el primer **Móvil de Juego Hospitalario**, junto a IPA Argentina en el Hos-



pital de Niños de San Justo y, en marzo del 2013, se convocó a nuevos voluntarios que se convirtieron en “Ludoeducadores especializados en Salud”. La capacitación estuvo a cargo de docentes especializados de IPA Argentina. En el mes de mayo de 2013, se lanzó un nuevo Móvil de Juego Hospitalario en el Hospital de Niños Sor María Ludovica, de la ciudad de La Plata.

COMUNIDAD Y GESTIÓN INTERNA RSC

Programa Verde CODERE: Tiene el objetivo de concienciar en el cuidado del medio ambiente. Todas las actividades contaron con una campaña de comunicación interna. Dentro de este programa encontramos:

- **Reciclado de papel:** En 2013 se recolectaron 31.161 kilos de papel y cartón.
- **Reciclado de material electrónico:** En total se donaron 400 kilos de material electrónico.
- **Reciclado de aceite vegetal:** Se realizó en alianza con RBA Ambiental, encargada de recolectar el aceite vegetal para posteriormente convertirlo en Biodiesel y se firmó un convenio con municipios adheridos al plan provincial BIO. En total se recolectaron 23.929 litros de aceite en todas las salas.
- **Reciclado de plásticos:** (incorporado en 2013), consiste en la donación de tapitas de

plástico para el Hospital de Niños de San Justo. Se donaron 20 kilos.

Red de Empresas contra el Trabajo Infantil:

CODERE forma parte, junto a otras empresas líderes, de una red única en América Latina que tienen el objetivo de construir una mejor ciudadanía corporativa. En 2013, la Compañía es la única empresa de la industria del entretenimiento adherida a esta Red, de la que forma parte desde 2010. En este espacio de articulación público-privada trabaja activamente en las comisiones de Intervención Comunitaria y de Comunicación. Este año, la Compañía participó en la 2ª carrera conmemorativa del “**Día Mundial contra el Trabajo Infantil**”, celebrada el 9 de junio y apoyada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) y la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil.

El evento, en el que participaron más de 2.500 personas y empresas destacadas, tuvo lugar en el Rosedal de Palermo, y contó con una carrera participativa de 3 km y otra competitiva de 8 km. El evento fue ampliamente comunicado a empleados y proveedores, concienciando sobre esta problemática.

Arriba:
Móvil de juego hospitalario.
CODERE Argentina.

Pacto Global: CODERE formó parte del Pacto Global de las Naciones Unidas desde 9 de octubre del 2012 hasta el 9 de octubre del 2013, con el objetivo de fomentar la Responsabilidad Social de la Compañía en temas referentes a Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Anti-Corrupción.

Política de Comunicación Interna: El objetivo es establecer un marco de referencia en cuestiones relacionadas con la Comunicación Interna como: definición de los lineamientos del proceso de comunicación o la determinación de autoridades y canales de comunicación. Todo ello, asegurando la uniformidad, confiabilidad y efectividad de las comunicaciones en todo el ámbito de la Compañía.

OTRAS ACTIVIDADES:

Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial (Universidad de San Martín): El 4 de abril de 2013, la Universidad Nacional de San Martín, junto con el apoyo de diferentes empresas de la Red Argentina del Pacto Global presentó el *Diplomado de estudios avanzados en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, patrocinado por CODERE.

Cena Aniversario CIPPEC: El 15 de abril tuvo lugar la cena anual que organiza el CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento), una de las organizaciones no gubernamentales más importantes del país, reconocida como uno de los principales *think tank* de América Latina, en el Hotel Hilton de Puerto Madero. La Cena Aniversario fue convocada con el lema *"La proyección de la democracia. Pensamiento y acción para los próximos años"*, para celebrar los 30 años de democracia Argentina y presentar los avances y las novedades desarrolladas por el centro.

CODERE participó en este encuentro, al que también asistieron directivos de la Compañía y distintas personalidades del ámbito político, empresarial y miembros de organizaciones internacionales, entre otros. La recaudación permite a CIPPEC seguir desarrollando sus investigaciones sobre políticas públicas vinculadas a la equidad y el crecimiento de la sociedad.

Aula digital en la Escuela N° 92 de Lomas de Zamora: CODERE dotó a la escuela primaria n° 92, situada en el Barrio 2 de Abril del

Municipio de Lomas de Zamora, con un aula digital cuyo objetivo fue garantizar el acceso a las TIC y mejorar la oferta educativa de la institución. La entrega formal de los equipos contó con la presencia del intendente de esa localidad, Martín Insaurralde, la directora de la escuela, Alicia Hernández, y el director de Relaciones Institucionales de CODERE Argentina, Gabriel Gómez. Esta acción forma parte de la gestión sustentable que la Compañía desarrolla en todos los municipios en los que tiene presencia operativa.

Conferencia Internacional IARSE 2013: CODERE apoyó la Conferencia Internacional IARSE 2013 denominada: *"Entender, comprender, liderar: el poder de la inspiración"*, que se realizó el 29 y 30 de mayo, en el Hotel NH City & Tower de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo del encuentro fue compartir tendencias y analizar la realidad desde un punto de vista de los negocios y casos de referencia para generar nuevos conocimientos que respondan a los desafíos del mundo sustentable, con especial interés

Abajo:
Maratón solidaria. Lomas de Zamora. Argentina.



en la integración de la esfera de lo público, lo privado y la sociedad civil.

XIX Maratón Ciudad de Lanús 2013: El 9 de julio, con el objetivo de celebrar un nuevo aniversario de la ciudad, se realizó esta carrera organizada por la Municipalidad y el Club Lanús, declarada de interés municipal. En esta edición participaron más de 2.000 corredores y atletas profesionales de dentro y fuera del país, y contó con la asistencia del intendente Darío Díaz Pérez, autoridades municipales y el presidente del Club Lanús, Alejandro Marón.

3° Maratón Saludable del Hospital Narciso López de Lanús: El 15 de septiembre se realizó la tradicional Maratón del Hospital Narciso López con el objetivo de celebrar un nuevo aniversario del Hospital, ubicado en el Municipio de Lanús. Participaron más de 600 corredores y atletas profesionales de todo el país y el exterior, y contó con la asistencia del director ejecutivo del hospital, Antonio Brunetti, el director asociado Alfredo Mocoroa y

el sub-secretario de deportes del municipio de Lanús, Carlos Alberto Monje.

6° Maratón Solidaria del Colegio "Modelo Lomas": El 6 de octubre tuvo lugar esta maratón con el objetivo de colaborar con el Hospital Luisa C. de Gandulfo, ubicado en el Municipio de Lomas de Zamora. El evento, en el que participaron más de 1.300 corredores y atletas profesionales, contó con la presencia del comité directivo de la institución y fue declarada de interés municipal. Presentó dos modalidades: 5 km para los atletas más entrenados y una caminata de 1,5 km para los más pequeños.

MÉXICO

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL

Solidaridad CODERE con los damnificados de Guerrero: Con la finalidad de ayudar a las personas afectadas por el paso del huracán *Ingrid* en el Golfo de México y la tormenta tropical *Manuel* en el Océano Pacífico, CODERE colaboró con la Cruz Roja para reunir alimentos y productos de primera necesidad para ayudar a miles de personas afectadas y vulnerables, que fueron entregados el 30 de septiembre.

Ludoteca: El 30 de abril, la Fundación CODERE inauguró la ludoteca del Centro de Rehabilitación Infantil de la Secretaría de la Defensa, tras su equipamiento y modernización.

Ayuda al Orfanatorio La Asunción: El personal de la Sala Caliente Mundo E de CODERE realizó una visita el 25 de julio de 2013 al Orfanatorio Asunción en el municipio de Tlanepantla, que mantiene y educa a niñas desde la infancia. La gerencia de la sala, recursos humanos y SINTOLED (Sindicato Nacional de Trabajadores Operadores de Libros y Establecimientos de Diversión, Hoteles, Restaurantes y Comunicaciones) invitaron a participar a todo el personal de la sala a donar productos básicos que fueron entregados en las instalaciones.

Posada AMANC y Boca del Río: El 6 de diciembre de 2013, los empleados de la Sala de Boca del Río, Veracruz junto con SINTOLED acudieron a celebrar con los niños de AMANC, (Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer) una jornada lúdica con diferentes actividades como la entrega de gorros de Santa Claus, juguetes o piñatas, entre otras actividades.



Otras actividades:

Actividades Culturales: Con el respaldo de Fundación CODERE, se apoyó a ACCED-DE y El Arte de los Títeres en Guadalajara, Jal., asociaciones que desarrollan actividades artísticas, culturales y sociales enfocadas a niños y jóvenes con el objetivo de evitar la delincuencia en las zonas marginadas. A raíz de este trabajo, se publicó un libro con textos realizados por niños que participaron en los programas de las asociaciones.

Eventos de Yak Altruista: En 2013 se desarrollaron dos eventos que recaudaron fondos para el Hospital Infantil de México y para la Fundación Alzheimer "Alguien con quien contar" I.A.P.

Visita a la Granja: El 7 de agosto, un grupo de 50 niños de escasos recursos, visitó las instalaciones de la Granja para conocer las atracciones, gracias a la colaboración de Granja Las Américas y el Internado Infantil Guadalupano A.C., representado por la cantante mexicana Guadalupe Pineda.

ITALIA

PROGRAMAS DE JUEGO RESPONSABLE

Taller "In Nome della Legalità" ("En nombre de la Legalidad"): CODERE difunde la cultura del juego legal y responsable a través de un recorrido por distintas ciudades Italianas.

Desde su puesta en marcha han participado, tanto personas clave de la Aams (Agencia delle Dogane e dei Monopoli) a escala nacional, como de las regiones visitadas, reflejando lo crucial que resulta que el mundo del juego se sitúe cerca de todos los órganos de control y den testimonio de la legalidad. También han participado miembros destacados de la Agencia Tributaria, de los *Carabinieri*, o de la Jefatura de Policía, así como representantes autorizados de las administraciones locales, del mundo político y asociaciones que ayudan y apoyan a personas que sufren problemas con el juego. Asimismo, ha sido relevante la intervención de los miembros de Sistema Gioco Italia y Ascob, asociaciones de las que CODERE forma parte, y que han dado testimonio de la importancia del sector y de su impacto en el mercado laboral. A lo largo de todos los encuentros, el taller ha contado con la presencia y el apoyo de Massimo Ruta, country manager de CODERE Italia.

El taller 2013 recorre distintas ciudades Italianas. Arranca la primera etapa el día 22 abril en Bolonia, en el Palacio Gnudi. El 25 de junio se celebra en l'Auditorium del Museo Provinciale Sigismondo Castromediano, en Lecce. El 24 de septiembre se celebra en el Museo Colle del Duomo, en Viterbo, y se cierra el año con el encuentro en el Palazzo Medici Riccardi, el 28 de noviembre en Florencia.

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL:

La Compañía presta ayuda financiera a las actividades dentro del ámbito de su programa **CODERE por lo Social**, que tiene como objetivo apoyar a aquellos que ofrecen iniciativas concretas de ayuda en las ciudades en las que el grupo está presente.

En 2013, CODERE pone en marcha en las salas de juego las cenas de solidaridad **Mangia per Bene** (Come para hacer el bien), una iniciativa que organiza veladas benéficas, en las que se ofrece un menú fijo completo por 10 euros, destinados a apoyar a las asociaciones benéficas de distintas ciudades. Con esta iniciativa se demuestra que el juego -puede y debe ser-, hoy más que nunca, social.

La Compañía también desarrolla otras acciones y donaciones a favor de la **Asociación Peter Pan**. Esta organización se ocupa desde 1994 de hospedar a niños y familiares no residentes en Roma que atraviesan un momento difícil. La Asociación ha creado diversas estructuras de acogida: en junio del año 2000, inauguró la **Casa di Peter Pan** (la casa de Peter Pan); en junio de 2004, nació la **Seconda Stella** (Segunda Estrella) y en noviembre de 2007, se añadió la **Stellina** (Estrellita). El alojamiento y los servicios ofrecidos son completamente gratuitos gracias al apoyo de personas y de empresas como CODERE, que han comprendido la importancia de la misión y gracias al esfuerzo diario de los voluntarios. Además de los servicios de acogida, la asociación participa en proyectos de cooperación internacional, fomenta la investigación, promueve acciones de protección de los derechos de los menores enfermos de cáncer y favorece la difusión de la cultura de la solidaridad.

Entre las acciones solidarias también destaca la venta de **Huevos de Pascua**, cuya recaudación fue destinada a diferentes asociaciones solidarias.

ESPAÑA

Solidaridad

En Navidad, la sala CANOE celebró **bingos solidarios** a favor de la Fundación Theodora. La sala donó los beneficios íntegros de un bingo al día, desde Navidad hasta Año Nuevo, destinados a apoyar la labor que esta fundación desarrolla en 20 hospitales en España, mediante el programa **Doctores Sonrisa**, a través del cual, artistas profesionales devuelven la ilusión a los más pequeños hospitalizados ayudándoles en su recuperación.

El acto de donación, que tuvo lugar el 17 de enero de 2014, contó con la presencia de Javier Tejero, director de la Fundación Theodora en Madrid y la doctora Zepi, miembro del programa Doctor Sonrisas quienes recibieron el cheque donativo de manos de José Carrera Morales, director de CANOE.



BRASIL

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL

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 de 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 R\$ 19.200,00.

Ayuda a la institución ABBR en la compra de silla de ruedas: Desde 2010, CODERE Brasil apoya a la **Asociación ABBR** (Associação Brasileira Beneficente de Reabilitação) en Río de Janeiro con la donación del 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 2013, el total donado alcanzó los 74.656,00 reales, que permitieron financiar 212 sillas de ruedas.

Además, se inauguró un nuevo proyecto de Responsabilidad Social bajo el nombre "**Galope Solidario**" en la Ciudad de Porto Alegre, que donó el dinero recaudado de la venta de *Racing Forms* a la institución Casa do Menino Jesus de Praga, que cuenta con un equipo de 130 personas entre empleados y voluntarios



de diferentes profesiones – psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas, pedagogos y educadores físicos y otros, y que ayuda a niños y adolescentes con lesión cerebral severa y discapacidades físicas permanentes.

Arriba:
Cheque donativo. Sala
CANOE. Madrid.

COLOMBIA

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL

Feria Andina de Juegos De Azar "FADJA 2013": Diego Felipe Navarro, director general de CODERE Colombia-Panamá y Sonia Vanin Nieto, directora Jurídica, fueron invitados a participar en la XV edición de esta Feria, con el propósito de presentar las acciones de RSE que realiza CODERE Colombia y las buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

El programa de Responsabilidad Social se basa en 4 dimensiones: Apoyo a soldados víctimas del conflicto armado, contratación de personal discapacitado en los nuevos

proyectos, desarrollo de bingos benéficos y responsabilidad ambiental en los nuevos proyectos.

Actualmente en Colombia trabajan 34 personas con discapacidad en miembros inferiores (víctimas de mina antipersona), visual y auditiva. Las fundaciones que apoyan el proceso de inclusión laboral en el marco del Programa de Responsabilidad Social de CODERE son: Fundación Tejido Humano, Corporación Matamoros, United for Colombia, Ministerio de Defensa y Batallón de Sanidad.

Human Capital Forum 2013: Los líderes del management mundial se unieron por 7º año consecutivo en Colombia. En el encuentro también participó CODERE Colombia de la mano de Diego Felipe Navarro en el Panel de GPTW: *“Los CEOs de las empresas más destacadas para trabajar en Colombia dan a conocer su visión estratégica 2013”*, que trató sobre las bases de la estrategia de la Compañía para llegar a ser considerada unas de las mejores empresas para trabajar en el país. Compartió escenario con el director de la compañía Atento en el país y el presidente de Aseguradora Solidaria. El moderador del panel fue el director adjunto de GPTW.

Durante el mes de febrero, el Grupo CODERE Colombia fue invitado al **I Foro Internacional de Gestión Social y Empresarial para los Sobrevivientes de Minas Antipersona**, que tuvo lugar en la ciudad de Cartagena, y al que fueron invitados los representantes de las compañías que contribuyen a la inclusión laboral y a la generación de empleo entre las víctimas del conflicto armado. El director general de CODERE Colombia-Panamá, compartió con los asistentes al evento la motivación de la Compañía para apoyar esta causa y comentó los aspectos en los que se ven favorecidas las personas al reintegrarse en el mundo laboral a través del Panel de Experiencias: *“Inclusión Laboral, un conversatorio con Empresarios y Empleabilidad de Sobrevivientes de Minas Casos Exitosos”*.

PANAMA PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL

Feria de la Salud: CODERE Panamá reafirma su constante apoyo a la salud de la sociedad panameña y, por segundo año consecutivo, a través del grupo de voluntariado Te Da La Mano, pone en marcha junto a la Sociedad

de Dueños de Caballos y la ULAPS, una feria de la salud a beneficio de los mozos del Hipódromo Presidente Remón, quienes recibieron varios servicios de atención médica general, oftalmológica y vacunación, entre otras.

Compromiso con la niñez panameña: En 2013, CODERE Panamá realizó donaciones a los amigos de Nutre Hogar, apoyando el nuevo comedor de Kankintú, ubicado en la provincia Bocas del Toro, por un valor de B/.3,000.00. CODERE Panamá también se sumó a la colecta de alimentos secos realizada a lo largo del mes de junio y julio, que recolectó alrededor de B/.1,500.00 en víveres. El 26 de julio, se llevó a cabo en Albrook Mall la colecta anual a beneficio de los niños de Nutre Hogar. El apoyo del grupo de voluntariado de CODERE colectó B./700.00

Carrera solidaria: CODERE Panamá se unió a la lucha contra el cáncer y la leucemia infantil, participando en la **Carrera de Relevos por la Vida 2013** a beneficio de FANLYC, que se celebró los días 19 y 20 de octubre, en la Calzada de Amador, con una activa participación por parte de los empleados y directivos del Grupo. En Chiriquí, la caminata se realizó el sábado 27 de octubre.

Actividades solidarias: Durante los meses de febrero y marzo de 2013, el grupo de voluntariado de CODERE realizó una serie de actividades para ayudar a los sectores más vulnerables de la sociedad panameña: La primera de ellas, está relacionada con una **Donación de sangre** a beneficio del hospital Santo Tomás, realizada en los casinos Sheraton, El Panamá y Soloy. Además, participaron el Hipódromo Presidente Remón y el edificio administrativo de CODERE Panamá. El 23 de marzo, el grupo de voluntariado entregó **material escolar** a los niños de Barrio Unido en la provincia de Coclé, con el objetivo de contribuir con su formación educativa y darles la oportunidad de acudir a los centros de enseñanzas con material escolar básico como mochilas, cuadernos lápices, etc.. Además, se donaron materiales para el comedor, sillas para la escuela, material didáctico o alimentos secos, entre otros.

URUGUAY PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL:

En 2013, CODERE -a través de HRU-, mantuvo su estrategia de promoción social y crecimiento sostenible de las comunidades ubicadas en las



Izquierda:
Actividades de Navidad.
CODERE Uruguay.

zonas de influencia de los Hipódromos Nacional de Maroñas y Las Piedras, así como generación de empleo cualificado dentro de la industria hípica y del entretenimiento en general.

Sus ejes de acción se centraron en el apoyo a instituciones para **mejorar la calidad de vida de los habitantes del Barrio Itzaingó (Maroñas) y Obelisco (Las Piedras) y en el empleo juvenil**, brindando oportunidades de trabajo y formación dentro de la industria del entretenimiento, con un foco especial en la formalización del trabajo dentro del sector hípico, en alianza con organizaciones públicas y privadas.

En la zona de influencia de los Hipódromos Nacional de Maroñas y Las Piedras se trabajó con múltiples instituciones vinculadas a la educación. En Maroñas, se cedió un espacio a CAIF Libemor (Centro de Atención a la Infancia y la Familia), para su reubicación dentro del predio del Hipódromo. En la reapertura del Hipódromo Las Piedras se incluyó la construcción de otro centro CAIF para atender a la población de la zona.

En el ámbito de la salud, se trabajó junto con el Centro de Salud Maroñas, que brinda cobertura para 20.000 personas, a través de la donación de equipamiento de infraestructura. También se inauguró una nueva policlínica en las instalaciones del Hipódromo Las Piedras, que atenderá a una población objetivo de 10.000 personas.

En los ámbitos de Empleo Juvenil, se desarrollaron diversos programas:

- **Primera Experiencia Laboral Maroñas:** Se instruyó a 140 jóvenes para formar parte del equipo del Gran Premio José Pedro Ramírez 2014. 30 de ellos desarrollaron allí su primera experiencia laboral.

- **Apostamos A Tu Carrera:** Cursos y prácticas laborales para 60 jóvenes (mozos, promotores y cocineros) junto con CODOF y PROJOVEN (INEFOP), que permite compatibilizar el estudio con el trabajo.

Por otra parte, CODERE lideró, junto a la ONG Gurises Unidos, que lleva 25 años de trabajo en Uruguay atendiendo los derechos de niños y adolescentes del **Programa Alcanzar**. Se trata de un programa de capacitación e inserción laboral de 18 meses para jóvenes de alta vulnerabilidad social que, una vez concluido, les permite integrarse en el equipo de trabajo del Casino Carrasco. Desde el día de la apertura en marzo de 2013, 17 de los 20 jóvenes seleccionados para el proyecto completaron de forma satisfactoria todo el proceso y están trabajando.

Este programa público/privado de ayuda entre Carrasco Nobile, la ONG Gurises Unidos, contó con el apoyo de INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional), el Gobierno Departamental y el Ministerio de Trabajo, ha tenido un importante impacto en la comunidad.





Informe de Auditoría

CODERE S.A. y sociedades dependientes: Extracto de las Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado, correspondiente al ejercicio 2013.

Informe de Auditoría





INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

A los Accionistas de Codere, S.A.:

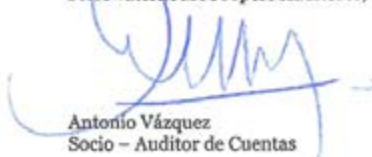
Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de Codere, S.A. (la "Sociedad") y sociedades dependientes (el "Grupo") que comprenden el balance consolidado al 31 de diciembre de 2013, la cuenta de resultados consolidada, el estado del resultado global consolidado, el estado de cambios en el patrimonio 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 de la Sociedad son responsables de la formulación de las cuentas anuales consolidadas 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 2013 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 2013, 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.

Sin que afecte a nuestra opinión de auditoría, llamamos la atención respecto a lo señalado en la nota 2.a.1 y 28 de la memoria consolidada adjunta. Dichas notas incluyen referencias a ciertas circunstancias desfavorables acaecidas durante el ejercicio 2013 y hasta la fecha de formulación de las cuentas anuales consolidadas, entre las que se encuentra el impago de ciertos compromisos financieros a su fecha de vencimiento en 2014, y la notificación formal al Juzgado de lo Mercantil acerca de la existencia de negociaciones de refinanciación, contemplada en el art. 5 bis de la Ley Concursal, para Codere, S.A. y para algunas de sus entidades dependientes, también en 2014. Según se informa en dicha nota 2.a.1, así como en la nota 28, el Grupo se encuentra en proceso de negociación, apoyado por sus asesores legales y financieros, de las distintas alternativas que pudieran permitir atender de la forma más adecuada posible todas sus obligaciones financieras y contractuales. De no llegar a un acuerdo en los plazos establecidos por el artículo 5 bis de la Ley Concursal antes del 2 de mayo de 2014 para Codere, S.A. y antes del 7 de junio de 2014, para otras entidades dependientes de ésta, las mismas entrarían en situación concursal. Tal y como señalan los Administradores en dichas notas, estas condiciones indican la existencia de una incertidumbre significativa sobre la capacidad del Grupo para continuar con sus operaciones, si no llegaran a buen fin las iniciativas de refinanciación actualmente en curso.

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2013 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 2013. 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

28 de febrero de 2014

INSTITUTO DE
CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

Miembro ejerciente:
PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

Año 2014 nº 01/M/00807
COPIA GRATUITA

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 9

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

3, 28046 Madrid, España
n/es

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª
Inscrita en el R.D.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

CODERE, S.A. y sociedades dependientes

BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012 (MILES DE EUROS)

ACTIVO	NOTA	31.12.13	31.12.12
ACTIVOS NO CORRIENTES		1.316.829	1.596.726
Activos intangibles	7	528.313	605.972
Inmovilizado material	8	436.016	638.694
Propiedades de inversión	8	72.229	-
Fondo de comercio	10	207.549	265.097
Activos Financieros no corrientes	11	22.733	37.202
- Créditos a largo plazo		17.346	18.670
- Inversiones mantenidas hasta su vencimiento		5.387	6.093
- Otros activos financieros		-	12.439
Activos por impuestos diferidos	12	49.989	49.761
ACTIVOS CORRIENTES		356.222	358.784
Existencias	14	11.973	12.540
Deudores	15	189.577	189.467
- Clientes y otras cuentas a cobrar		29.666	24.874
- Activos por impuestos corrientes		9.824	8.856
- Deudores varios		46.734	49.697
- Impuestos a cobrar devengados		103.353	106.040
Activos financieros corrientes	16	36.362	56.343
- Cartera de valores a corto plazo		1.231	2.575
- Otros créditos e inversiones		35.131	53.768
Otros activos corrientes		15.682	15.587
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24	102.628	84.847
TOTAL ACTIVO		1.673.051	1.955.510

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

**BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012
(MILES DE EUROS)**

PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	NOTA	31.12.13	31.12.12
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE	17	(260.442)	(14.769)
Capital suscrito		11.007	11.007
Prima de emisión		231.280	231.280
Reserva legal y resultados acumulados		(173.316)	(25.368)
Reservas de revalorización		4.214	4.399
Diferencias de conversión		(160.011)	(89.146)
Resultado del ejercicio atribuible a los propietarios de la dominante		(173.616)	(146.941)
Participaciones no dominantes	17	56.877	95.674
TOTAL PATRIMONIO NETO		(203.565)	80.905
Pasivos no corrientes		1.299.529	1.354.438
Ingresos a distribuir en varios ejercicios		75	339
Provisiones no corrientes	18	48.352	44.854
Acreedores a largo plazo	19	1.137.929	1.174.531
- Deudas con entidades de crédito		102.739	100.591
- Bonos emitidos		978.044	985.642
- Otras deudas		57.146	88.298
Pasivos por impuestos diferidos	12	113.173	134.714
Pasivos corrientes		577.087	520.167
Provisiones y otros	18	11.276	25.301
Deudas con entidades de crédito	19	122.354	75.933
Bonos y otros valores negociables		43.074	12.141
Otras deudas no comerciales	19	248.500	260.253
Acreedores comerciales		130.610	131.135
Pasivos por impuestos corrientes	19	21.273	15.404
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.673.051	1.955.510

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

**CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS 2013 Y 2012
(MILES DE EUROS)**

	NOTA	31.12.13	31.12.12
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	23	1.546.684	1.663.930
- Importe neto de la cifra de negocios		1.539.260	1.659.049
- Otros ingresos		7.424	4.881
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	23	(1.552.783)	(1.608.461)
- Consumos y otros gastos externos		(52.477)	(54.439)
- Gastos de personal	23.d	(306.728)	(327.858)
- Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado y provisiones de inmovilizado		(152.711)	(154.832)
- Valoración de provisiones de tráfico		(2.116)	(1.808)
- Otros gastos de explotación	23.c	(981.415)	(994.312)
- Deterioro del valor de los activos	7,8,10,13	(57.336)	(75.212)
Resultado por baja o venta de activos	6	(6.489)	7.199
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADO		(12.588)	62.668
Ingresos Financieros		5.090	7.557
Gastos financieros		(142.188)	(166.422)
Diferencias de cambio netas		(10.056)	416
RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO	23.g	(147.154)	(158.449)
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS		(159.742)	(95.781)
Impuesto sobre beneficios	21	(45.531)	(72.907)
RESULTADO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		(205.273)	(168.688)
RESULTADO DEL EJERCICIO		(205.273)	(168.688)
Atribuible a participaciones no dominantes		(31.657)	(21.747)
Atribuible a propietarios de la sociedad dominante		(173.616)	(146.941)
Beneficio (pérdida) básico y diluido por acción (en euros)	23f	(3,74)	(3,07)
Beneficio básico y diluido por acción de actividades continuadas atribuibles a los propietarios de la Sociedad dominante (en euros)	23f	(3,16)	(2,68)

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

**ESTADO DEL RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS DE 2013 Y 2012
(MILES DE EUROS)**

	NOTA	31.12.13	31.12.12
RESULTADO CONSOLIDADO DEL PERIODO		(205.273)	(168.688)
Otro resultado global:			
Diferencias de Conversión de moneda extranjera		(73.608)	(2.479)
Transferencia a la cuenta de pérdidas y ganancias por diferencias de conversión		-	27.056
OTRO RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO NETO DE IMPUESTOS		(73.608)	24.577
RESULTADO GLOBAL TOTAL DEL EJERCICIO		(278.881)	(144.111)
Atribuible a propietarios de la Sociedad dominante		(244.481)	(126.507)
Atribuible a participaciones no dominantes		(34.400)	(17.604)

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 2013
(MILES DE EUROS)**

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL Y RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A PROP. DE LA SDAD. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO A PROP. DE LA SDAD. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A PARTICIPACIONES NO DOMINANTES	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo al 31 de diciembre 2012	11.007	231.280	(25.368)	4.399	(89.146)	(146.941)	(14.769)	95.674	80.905
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	(173.616)	(173.616)	(31.657)	(205.273)
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-	(70.865)	-	(70.865)	(2.743)	(73.608)
Resultado Global total	-	-	-	-	(70.865)	(173.616)	(244.481)	(34.400)	(278.881)
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	185	(185)	-	-	-	-	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	1.944	1.944
Reservas por acciones propias	-	-	232	-	-	-	232	-	232
Provisión para opciones	-	-	(1.236)	-	-	-	(1.236)	-	(1.236)
Resultado de acciones propias	-	-	(188)	-	-	-	(188)	-	(188)
Dividendos*	-	-	-	-	-	-	-	(6.341)	(6.341)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(146.941)	-	-	146.941	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	-	-	(147.948)	(185)	-	146.941	(1.192)	(4.397)	(5.589)
Saldo al 31 de diciembre 2013	11.007	231.280	(173.316)	4.214	(160.011)	(173.616)	(260.442)	56.877	(203.565)

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

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 2012
(MILES DE EUROS)

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL Y RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A PROP. DE LA SDA. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO A PROP. DE LA SDA. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A PARTICIPACIONES NO DOMINANTES	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo al 31 de diciembre 2011	11.007	231.280	(73.889)	4.577	(109.580)	52.152	115.547	48.660	164.207
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	(146.941)	(146.941)	(21.747)	(168.688)
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-	20.434	-	20.434	4.143	24.577
Resultado Global total	-	-	-	-	20.434	(146.941)	(126.507)	(17.604)	(144.111)
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	178	(178)	-	-	-	-	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Variaciones de perímetro	-	-	(2.387)	-	-	-	(2.387)	12.601	10.214
- Combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	58.891	58.891
Reservas por acciones propias	-	-	316	-	-	-	316	-	316
Provisión para opciones	-	-	(1.434)	-	-	-	(1.434)	-	(1.434)
Resultado de acciones propias	-	-	(304)	-	-	-	(304)	-	(304)
Dividendos*	-	-	-	-	-	-	-	(6.874)	(6.874)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	52.152	-	-	(52.152)	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	-	-	48.521	(178)	-	(52.152)	(3.809)	64.618	60.809
Saldo al 31 de diciembre 2012	11.007	231.280	(25.368)	4.399	(89.146)	(146.941)	(14.769)	95.674	80.905

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

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	31.12.13	31.12.12
Resultado consolidado antes de impuestos		(159.742)	(95.781)
Resultados financieros netos		147.154	158.449
Beneficio/ (Pérdida) de explotación		(12.588)	62.668
Gastos que no representan movimientos de tesorería		226.139	264.362
- Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	5 y 6	152.711	154.832
- Deterioro del valor de los activos	8	57.336	75.212
- Otros gastos de gestión corriente	24	16.092	34.318
Ingresos que no representan movimientos de tesorería	24	(1.121)	(12.567)
Variación del capital circulante		(5.541)	(24.455)
- Existencias		567	(27)
- Deudores		(1.741)	(13.605)
- Cuentas a pagar		(14.577)	8.804
- Otros		10.210	(19.627)
Pagos por Impuesto sobre beneficios		(39.009)	(81.056)
FLUJOS DE EFECTIVOS DE ACTIVIDADES DE LA EXPLOTACIÓN		167.880	208.952
Pagos por compras de inmovilizado		(120.943)	(235.822)
Cobros por compra de inmovilizado		207	8.264
Pagos por créditos a largo plazo		(23.057)	(25.651)
Cobros por créditos a largo plazo		24.336	25.706
Pagos por Inversiones		(2.822)	(157.924)
Pagos por otros activos financieros		-	(37.393)
Cobros por otros activos financieros		24.647	-
Cobro de intereses financieros		1.953	3.555
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(95.679)	(419.265)
Emisión de bonos		-	226.005
Disposiciones de la Deuda Senior Codere		76.561	-
Reembolsos de la Deuda Senior Codere		-	(9.561)
Otras disposiciones de recursos ajenos		-	4.666
Otros reembolsos de recursos ajenos		(1.789)	(1.226)
Variación de la deuda financiera		74.772	(6.121)
- Ingresos por créditos bancarios		23.845	58.458
- Devolución y amortización de créditos bancarios		(41.644)	(14.614)
Variación de otros créditos bancarios		(17.799)	43.844
Pago de dividendos		(5.877)	(6.505)
Pagos por otras deudas financieras		(10.622)	(10.440)
Reembolsos de otras deudas financieras		8.509	19.713
Variación de otras deudas financieras		(2.113)	9.273
Otros flujos de efectivo por impacto de tipos de cambio en cobros y pagos		(9.845)	1.713
- Adquisición de Instrumentos de patrimonio propio		(539)	(810)
- Enajenación de Instrumentos de patrimonio propios		413	877
Inversión neta en acciones propias		(126)	67
Pago de intereses financieros		(84.481)	(107.438)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		(45.469)	160.838
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO		26.732	(49.474)
Reconciliación			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes al inicio del ejercicio		84.847	135.692
Efecto de la variación de tipo de cambio en efectivo y equivalentes de efectivo		(8.951)	(1.371)
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes al cierre del ejercicio		102.628	84.847
VARIACIÓN NETA EN LA SITUACIÓN DE TESORERÍA		26.732	(49.474)

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

**Dirección de Marketing
y Comunicación
Corporativa CODERE**
Avda. de Bruselas,26
28108. Alcobendas. Madrid. España
Tfo.: +34 913 542 826
comunicacion@codere.com
www.codere.es

D.L.: M-17244-2014