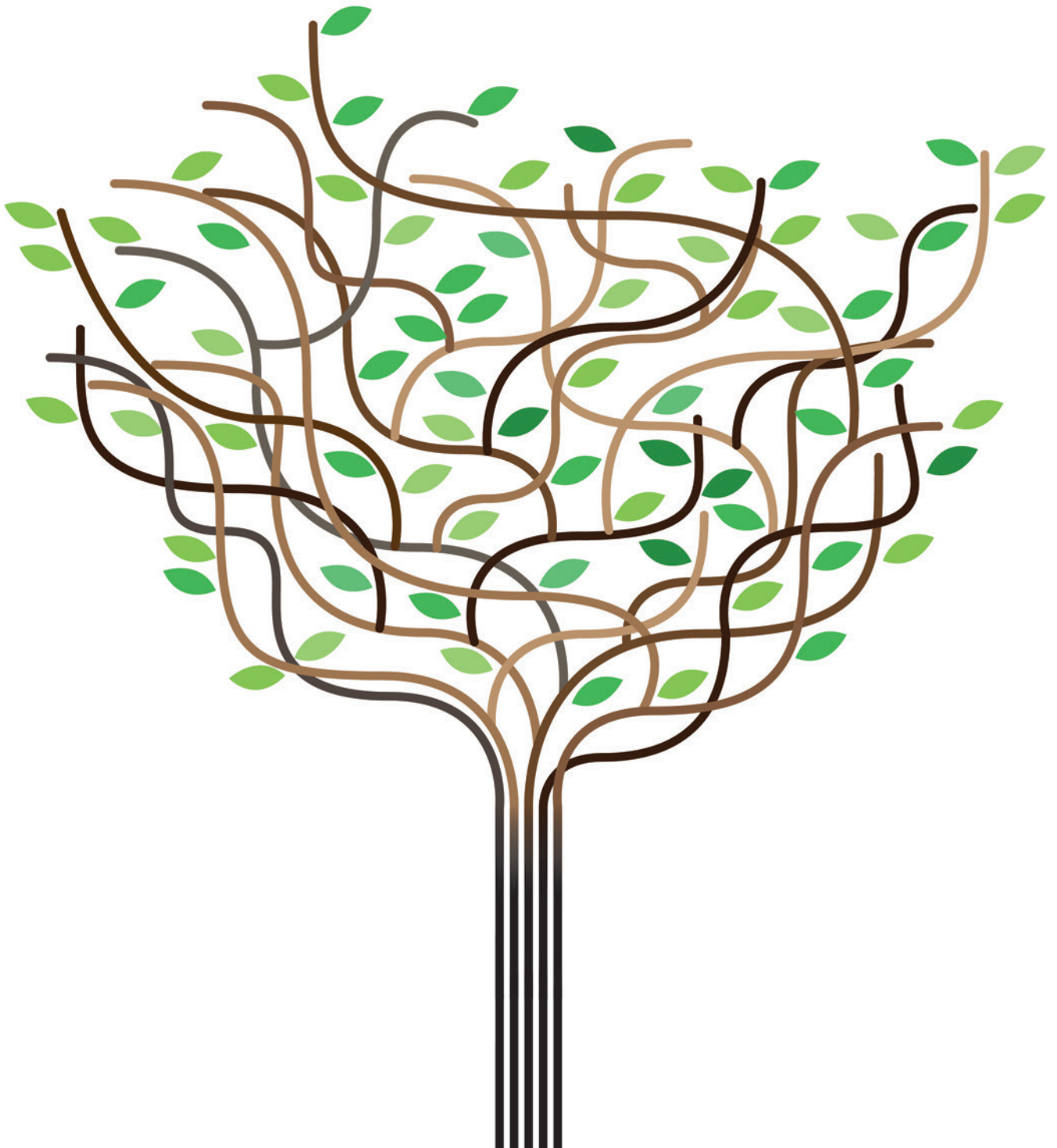




2014 INFORME ANUAL



Carta del Presidente

Estimados accionistas,

2014 ha sido un año muy condicionado por las negociaciones que se iniciaron durante el 2013 con los acreedores financieros.

El Consejo de Administración solicitó el 2 de enero de 2014 la aplicación del artículo 5 bis de la Ley Concursal española para garantizar la viabilidad y continuidad del proyecto empresarial y otorgar un marco jurídico que facilitara las negociaciones.

Tal y como se comunicó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores mediante Hecho Relevante el 23 de septiembre, la Compañía suscribió un contrato de acuerdo –Lock up Agreement- con la mayoría de los tenedores de bonos y de la Línea de Crédito Senior sobre los términos para la reestructuración de su balance.



A día de hoy, CODERE y sus acreedores siguen trabajando para definir la documentación final de esta operación de reestructuración y que ésta cumpla todas las condiciones establecidas en el mencionado acuerdo.

La gestión durante 2014 se ha concentrado en profundizar los planes de ajuste de costes ya iniciados el año anterior. Mientras los ingresos han seguido retrocediendo hasta 1.385,6 millones de euros, lo que supone un descenso del 8,9%, y por tanto 135,2 millones menos, se ha efectuado una reducción en los gastos de explotación de 177 millones de euros, que representa una disminución del 11,6% frente a los del 2013. Este ajuste ha supuesto una mejora de los márgenes consiguiendo que el Resultado de Explotación haya cambiado de color terminando el año con un saldo positivo de 20,8 millones.

Estos avances en resultados operativos han tenido, sin embargo, su contrapeso en el apartado de gastos extraordinarios. Por un lado, la reestructuración financiera ha supuesto cargos por importe de 25,2 millones de euros, y por otro, la resolución del proceso judicial con la Corte dei Conti italiana otros 24,5 millones euros. Ambas partidas han impactado sobre nuestro EBITDA reportado que ha retrocedido un 17,6% sobre el del año anterior, hasta la cifra de 163,5 millones de euros. El EBITDA ajustado, que excluye estos gastos extraordinarios, resulta por el contrario prácticamente plano con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de 213,2 millones –frente a 211 millones en 2013–.

El resto de partidas contables, gastos financieros, incluyendo diferencias de cambio e impuestos sobre beneficios, así como los resultados de socios externos, compensan alzas y bajas entre sí para llegar a un resultado final similar al del año anterior con una pérdida de 173 millones de euros.

De cara al 2015, la Compañía espera mejorar estos resultados aprovechando el aumento de los márgenes operativos que estos esfuerzos de reducción de costes han aportado y creciendo según se consolide la recuperación económica de los diferentes mercados. Asimismo, la Compañía se plantea incrementar su nivel de inversión, apoyándose en la reducción de costes financieros pactada en la reestructuración.

Como ya se ha comunicado anteriormente, la tramitación del proceso de reestructuración financiera incluye una convocatoria de Junta General de Accionistas para aprobar los términos pactados, todavía sin fecha prevista en estos momentos.

Atentamente,
José Antonio Martínez Sampedro

1. LA COMPAÑÍA	14
El Grupo CODERE	16
Nuestros valores	18
CODERE en el mundo	20
CODERE por países	22
Principales hitos de nuestra historia	26
Nuestra organización	30
Principales magnitudes	32
2. INFORME DE GESTIÓN	34
Análisis ejecutivo	36
Análisis corporativo	38
3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE	40
El cliente en el centro de la estrategia	42
4. ÁREAS DE ACTIVIDAD	44
Terminales de juego	46
Salas de juego	50
Puntos de apuestas	56
Hipódromos	62
5. GOBIERNO CORPORATIVO	66
Accionariado de CODERE	68
Órganos de Gobierno	70
Normas de Buen Gobierno	74
6. RESPONSABILIDAD EN EL JUEGO	76
CODERE y su gente	78
Cumplimiento	90
Fundación CODERE	96
CODERE y la sociedad	100
7. AUDITORÍA	106
Informe de auditoría	108
CODERE, S. A. y sociedades dependientes	112



Visión a largo plazo

VISION





Eficiencia operativa



120101110101001
00101010100101
1101010111001011
1101010020011011
1111011011010110
10110101010101
1111110001010111101010
10110101111
10101110101101010101
01100111110101
11111010101010101
011010101111111

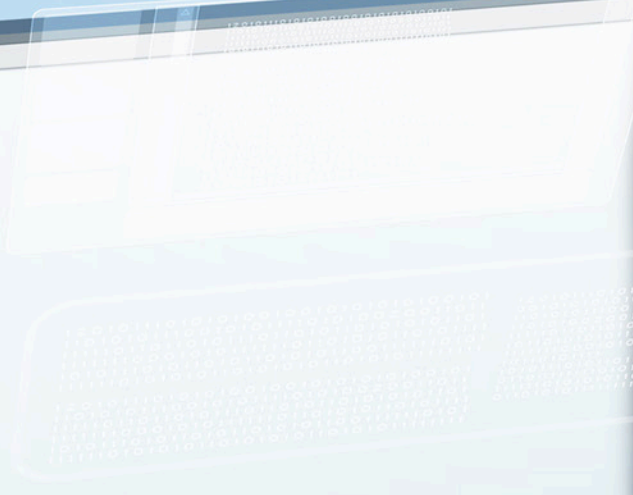
SHOW BUSINESS
- NETWORK
- MUSIC
- CINEMA
- BUSINESS/FINANCE
- WORLD NEWS

120101110101001
00101010100101
1101010111001011
1101010020011011
1111011011010110
10110101010101
1111110001010111101010
10110101111
10101110101101010101
10110101111
01100111110101
11111010101010101
011010101111111

120101110101001
00101010100101
1101010111001011
1101010020011011
1111011011010110
10110101010101
1111110001010111101010
10110101111
1010111010110101010101
01100111110101
1111101010101010101
011010101111111
10110101111
1111110001010111101010
10110101111
101011101010101010101
01100111110101
1111101010101010101
011010101111111



Innovación





01101101010110

- INTERNET
- LIVE CHAT
- MEDIA
- PHOTOS
- VIDEOS
- MUSIC

010110101001
 101010101001
 1010110010101
 01002001011
 101101010110110
 0101010101
 10001010111101010
 101111
 10101101010101
 1111110101
 101011010101
 111111

10101101101010110

10101101101010110

- INTERNET

NEWS




10101

10101101101010110

10101101101010110

120101101010001
 0010101010100101
 1101010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101

- VIDEO

NEWS




10101

10101101101010110

10101101101010110

1201011010101001
 0010101010100101
 1101010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101

- NEWS




10101

10101101101010110

10101101101010110

1201011010101001
 0010101010100101
 1101010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101

- PHOTOS

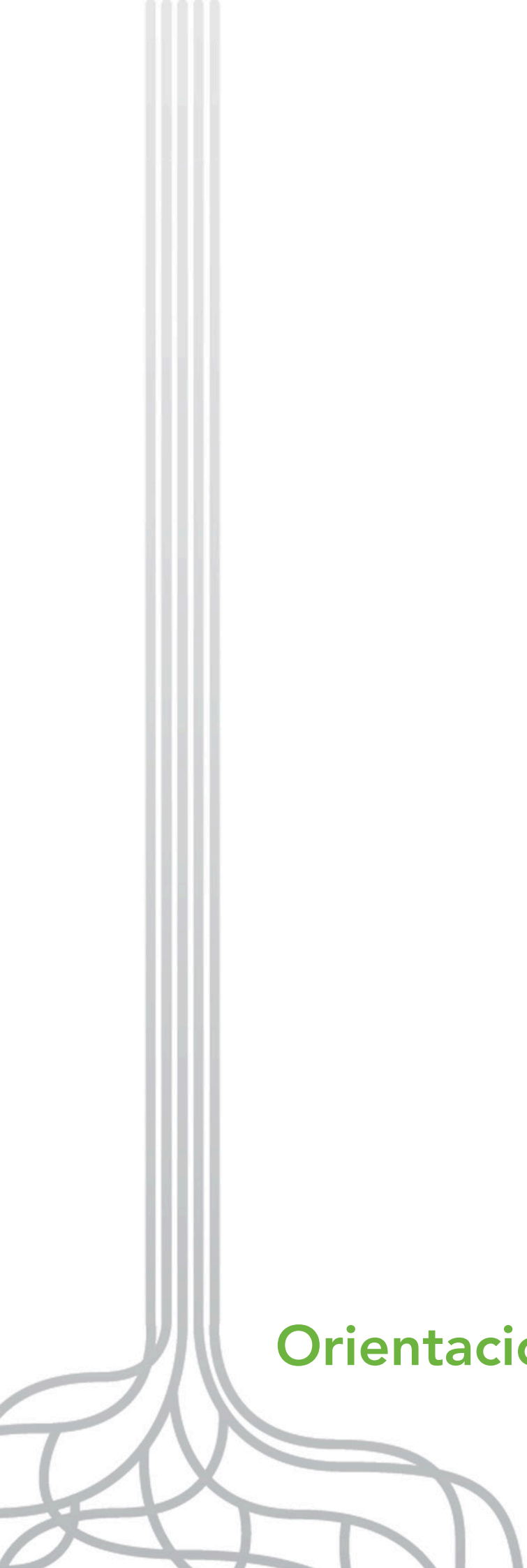



10101

10101101101010110

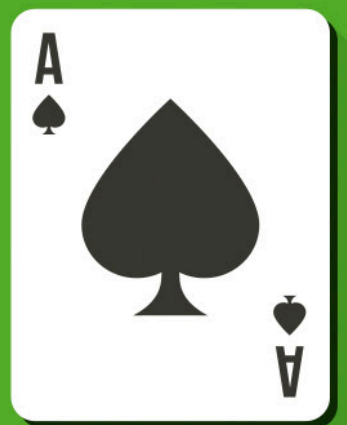
10101101101010110

1201011010101001
 0010101010100101
 1101010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 1101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101
 11111010101010101
 11111010101010101
 10101010101010101



Orientación al cliente





1



La Compañía

El Grupo CODERE

CODERE cumple 35 años de andadura profesional en 2015. 35 años de crecimiento de un proyecto que dio sus primeros pasos en el mundo de las máquinas recreativas en 1980, como operador de juego privado en la Comunidad de Madrid. Desde entonces, la Compañía, que emplea a más de 15.000 personas, se ha convertido en un referente en el sector y cuenta con una presencia internacional en ocho países de Europa y Latinoamérica, desarrollando su actividad en cinco áreas: Terminales de juego, salas de juego, puntos de apuestas, hipódromos y actividad online.

CODERE mantiene una posición destacada en las principales áreas de negocio y países en los que está presente. La Compañía es uno de los principales operadores en salas de juego de la provincia de Buenos Aires (Argentina), México e Italia, y operador destacado de juego en otros mercados como Panamá, Colombia, Brasil, Uruguay y en máquinas AWP en España y ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento, reinvertiendo sus beneficios en nuevas oportunidades de negocio.

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.

El Grupo CODERE cierra 2014 con una facturación de 1.385,6 millones de euros, un 70% procedente de sus negocios en Latinoamérica, y alcanza un EBITDA ajustado de 213,2 millones de euros. Los resultados, a pesar de reflejar una caída en los ingresos, principal-

mente motivada por el efecto de los tipos de cambio, muestran una importante mejora en el margen, una vez descontados los gastos recurrentes asociados a la reestructuración y a la resolución de la Corte dei Conti.

A cierre del año, la Compañía opera 52.172 terminales de juego, 176 salas de juego, 1.709 puntos de apuestas y 2 hipódromos, además de desarrollar actividad online.



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.

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.

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.

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.

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.

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.

CODERE en el mundo



(*) La aplicación de la reciente reforma en la norma IFRS 11 ha producido un cambio en el método de consolidación que afecta a "Hípica Rioplatense de Uruguay" (HRU) y a la compañía italiana "New Joker". Ambas sociedades pasan a consolidarse por el método de puesta en equivalencia en lugar de por el método proporcional. Para que los datos sean homogéneos y comparables, se han modificado los datos de 2013 en base a este mismo criterio: En los datos de Uruguay de 2014 no se incluyen: 5 salas de juego, 21 puntos de apuestas, dos hipódromos y 1.868 puestos de máquinas en el 4T 2014 de la parte de HRU. Respecto a 2013, (aparece en otros gráficos del Informe Anual) no se incluyen: 5 salas de juego, 27 puntos de apuestas, dos hipódromos y 1.762 puestos de máquinas de HRU.

ITALIA

Terminales de juego: 8.271 (6.999 AWP y 1.272 VLTs)

Salas de juego: 11

Concesión de red de terminales de juego: 1



ESPAÑA

Terminales de juego: 10.411

Salas de juego: 1

Puntos de apuestas: 1.563

ESTRATEGIA

A lo largo de 2014, CODERE ha desarrollado una política de contención de gasto para hacer frente a la caída de rentabilidad sufrida en periodos anteriores. En la actualidad, está enfocada en aquellos proyectos de desarrollo de negocio que permitan maximizar sus ingresos en el futuro. Asimismo, la Compañía espera seguir creciendo gracias a las oportunidades que le brindan los diferentes mercados donde opera. Por otra parte, CODERE promueve el desarrollo por parte de los reguladores de un cauce legal para nuevas modalidades de juego, innovaciones tecnológicas y canales que permitan operar los juegos de azar de forma remota, pero con garantías para los usuarios. La Compañía participará en los nuevos mercados que le permitan garantizar la máxima profesionalidad a sus clientes.

CODERE por países



ARGENTINA

Mantenimiento del principal mercado

CODERE en Argentina, su principal mercado, es el mayor operador de salas de juego de la provincia de Buenos Aires, con 14 salas en funcionamiento y 6.562 terminales de juego instalados, un 4,5% más que el año anterior. Entre las principales novedades de 2014, destaca la incorporación de los nuevos Clubs de fumadores en 5 salas de juego, que se configuran como espacios exclusivos con terminales de última generación, servicio de restauración y atención personalizada.

Por otra parte, la Compañía, que desde 2008 implementó el Programa de Juego Responsable, ha seguido desarrollando este proyecto y cuenta ya con 126 consejeros distribuidos por las salas que dan apoyo a los clientes que soliciten este servicio de asesoramiento y ayuda.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 6.562

Salas de juego: 14

Inicio de las operaciones

1991

Cifras 2014

Ingresos: 489 millones de euros

EBITDA: 93,4 millones de euros

Hitos 2014

Incorporación de los nuevos Clubs de fumadores en 5 salas de juego. Impulso del Programa de Juego Responsable en las salas de juego.



BRASIL

Mercado de oportunidades

En 2014, CODERE Brasil emprende numerosas iniciativas de impulso de las apuestas y el turff internacional. En el mes de agosto, firma un acuerdo con el gobierno brasileño (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento- MAPA) y el gobierno uruguayo (Dirección General de Casinos del Estado Uruguay), con el objetivo de facilitar el tránsito fronterizo de caballos de carreras y de reproducción. Ambos ministerios comparten el interés de desarrollar un modelo de interconexión de sistemas de apuestas (totalizadores) y el intercambio tecnológico necesario para reforzar el desarrollo de la actividad en los respectivos hipódromos.

Posteriormente, CODERE firma un acuerdo con Jockey Club do Rio Grande do Sul para la mejora de infraestructura tecnológica y la estructura hípica, con el objetivo de modernizar e integrar las apuestas del JCRGS con el mercado internacional. En noviembre, se firma un nuevo contrato entre CODERE Brasil, Hípica Rioplatense del Uruguay (HRU) y el Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS) que permitirá la integración internacional de los totalizadores de apuestas de los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras en Uruguay, con el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre.

Áreas de actividad

Puntos de apuestas: 7

Inicio de las operaciones

2006

Cifras 2014

Ingresos: 2,8 millones de euros

EBITDA: (0,4) millones de euros

Hitos 2014

En 2014, CODERE Brasil emprende numerosas iniciativas de impulso a las apuestas y el turff internacional destacando el acuerdo para el *simulcasting* entre los hipódromos de Maroñas y de Las Piedras, en Uruguay, y el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre, en Brasil.





COLOMBIA

Consolida su posicionamiento como líderes del entretenimiento

CODERE consolida su posición de liderazgo en el mercado colombiano como uno de los más destacados operadores de terminales de juego y salas del país. En 2014, la Compañía celebró el 5º aniversario de la marca premium Crown Casinos e incorporó sus 5 casinos al sistema *cashless*. La marca orientó en 2014 su estrategia en la captación de nuevos clientes y en la apertura de las salas Concert Club en el tercer trimestre para los casinos Zona T en Bogotá y Crown Cali, con una oferta atractiva de espectáculos y de restauración.

La Compañía se prepara para incorporar el sistema online en sus salas de segmentos populares (Fantasía Royal, Mundo Fortuna y Salones sin marca), acondicionando 45 salas durante 2014, siguiendo la normativa del regulador en Colombia. Asimismo, continúa con el fortalecimiento del concepto Fantasía Royal Light, transformando en este formato 6 salas, completando 27 en total en el país. En el tercer trimestre, la Compañía también abre una nueva sala Fantasía Royal en la ciudad de Bucaramanga.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 5.975

Salas de juego: 53

Inicio de las operaciones

1984

Cifras 2014

Ingresos: 31,4 millones de euros

EBITDA: 6,9 millones de euros

Hitos 2014

Posicionamiento de la marca Crown como líder en diversión y entretenimiento. Fortalecimiento del concepto Fantasía Royal Light (Low Cost) y apertura de la sala Fantasía Royal Cabecera.



ESPAÑA

Las apuestas deportivas, motor de crecimiento

En 2014 CODERE comienza a operar apuestas deportivas en el primer trimestre del año en Castilla La Mancha; en el tercer trimestre, en Ceuta y Cataluña y, en el cuarto en La Rioja, siendo la única empresa presente en todas las comunidades autónomas que cuentan con regulación. Además, la Compañía despliega la actividad online a través de su web App móvil *codere.es* en Madrid, con el objetivo de seguir creciendo en otras regiones al ritmo de las regulaciones locales.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 10.411

Salas de juego: 1

Puntos de apuestas: 1.563

Inicio de las operaciones

1980

Cifras 2014

Ingresos: 149,9 millones de euros

EBITDA: 17,6 millones de euros

Hitos 2014

CODERE lanza las apuestas deportivas en Castilla La Mancha, Ceuta, Cataluña y La Rioja. Además, lanza la aplicación móvil de apuestas deportivas, *codere.es*.





ITALIA

La legalidad del juego

En 2014, CODERE Italia incrementa su parque de máquinas de juego VLT (6,6%) y la recaudación media diaria de los terminales AWP y VLT, un 0,8% y un 6,6% respectivamente. A lo largo del año, y en línea con el impulso al juego responsable desarrollado años anteriores, la Compañía pone en marcha un programa de asistencia en situaciones de juego problemático a través de un teléfono de atención gratuito y a través de www.giocaresponsabile.it.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 8.271 (6.999 AWP y 1.272 VLT)
Salas de juego: 11
Concesión de red de terminales de juego: 1

Inicio de las operaciones

2001

Cifras 2014

Ingresos: 263,8 millones de euros
EBITDA ajustado*: 29,4 millones de euros

Hitos 2014

La Compañía impulsa un programa de asistencia gratuita ante situaciones de juego problemáticas.

*No incluye el gasto asociado al acuerdo con la Corte dei Conti en el 3T 2014



MÉXICO

Impulso a la actividad hípica

En 2014, el Hipódromo de las Américas ha sido escenario de importantes eventos como la celebración del 71º Aniversario del recinto o la celebración del Centenario de María Félix ("La Doña"), la actriz más importante de la historia del cine del país, coincidiendo con la LXIX Longines Handicap de las Américas, la prueba más destacada del año. Además, en el mes de marzo, el recinto inauguraba la clínica veterinaria y la alberca para atender la salud de los caballos, convirtiéndose en una de las instalaciones más modernas de este tipo de espacios.

En 2014, también se cumple un año del acuerdo alcanzado con Churchill Downs que 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.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 17.414
Salas de juego: 84
Puntos de apuestas: 73
Hipódromos: 1

Inicio de las operaciones

1998

Cifras 2014

Ingresos: 341,9 millones de euros
EBITDA: 75,1 millones de euros

Hitos 2014

El Hipódromo de las Américas celebra su 71º Aniversario y refuerza sus instalaciones con la inauguración de una clínica veterinaria y una alberca con los últimos avances para atender la salud equina.





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 2014, la Compañía implementa alrededor de 200 nuevos terminales multi-juego de última tecnología, impulsando el entretenimiento en sus locales y sistemas de caja en los casinos. También se celebra el 58° aniversario del Hipódromo Presidente Remón, siendo éste el único hipódromo en centroamérica. El recinto también celebra en 2014 la graduación de la 5ª promoción de los estudiantes de la Academia Técnica de Jinetes Laffit Pincay Jr.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 3.144
Salas de juego: 12
Puntos de apuestas: 66
Hipódromos: 1

Inicio de las operaciones
2005

Cifras 2014

Ingresos: 88,6 millones de euros
EBITDA: 14,9 millones de euros

Hitos 2014

58° aniversario del Hipódromo presidente Remón, único en Centroamérica. Graduación de la 5ª promoción de los egresados en la Academia Técnica de Jinetes Laffit Pincay Jr.



URUGUAY

Ampliación de la cartera de actividades

CODERE concentra sus operaciones en Montevideo y su periferia gestionando, junto a su socio SLI, el Hipódromo Nacional de Maroñas, el Hipódromo Las Piedras y las actividades derivadas: sistema de apuestas hípcas, salas de entretenimiento con terminales de juego y puntos de apuestas, a través de simulcasting (sistema de apuestas simultáneas por televisión vía satélite que permite el intercambio de carreras entre Europa, Norteamérica y Latinoamérica). Además, el Hipódromo Las Piedras pone en marcha la Escuela de Jockeys y Vareadores, para la profesionalización del sector.

En 2014, el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa refuerza su posicionamiento de marca basado en el concepto "Emblema de Entretenimiento", redefiniendo las áreas de juego, los espacios VIP, creando una sala de slots para fumadores e impulsando el entretenimiento. En 2014, se obtiene de manera definitiva el final de obra de restauración del hotel-casino.

*La sociedad "Hípica Rioplatense de Uruguay" (HRU), por aplicación de la reciente reforma en la norma IFRS 11, pasa a consolidarse por el método de puesta en equivalencia en lugar de por el método proporcional, por lo que los datos publicados de Uruguay solo reflejan los resultados del Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa.

Áreas de actividad

Terminales de juego: 395
Salas de juego: 1

Inicio de las operaciones
2002

Cifras 2014

Ingresos: 18,2 millones de euros
EBITDA: (2,5) millones de euros

Hitos 2014

En 2014, HRU continúa consolidándose como principal socio del estado en la gestión de la industria hípica e inaugura en el Hipódromo de Las Piedras una Escuela de Jockeys y Vareadores. Por otra parte, el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa, pone fin a las obras comprometidas con la Intendencia Municipal de Montevideo e impulsa sus áreas de entretenimiento con nuevos servicios, espacios y actividades para los clientes.



Principales hitos de nuestra historia

A final de 2015, el Grupo CODERE celebra 35 años de andadura profesional desarrollando su actividad en el ámbito del entretenimiento en el sector del juego privado. A lo largo de estos años se han sucedido una serie de hitos que han marcado la historia y desarrollo de CODERE.

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.



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.

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 Sampredo 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.



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.
- Se renuevan hasta 2028 y 2029 cinco de las licencias que CODERE opera en Salas de juego de la provincia de Buenos Aires (Argentina).
- Obtención de las licencias de juego online para Madrid y territorio nacional.

2013

- En Uruguay, reinauguración 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.



2014

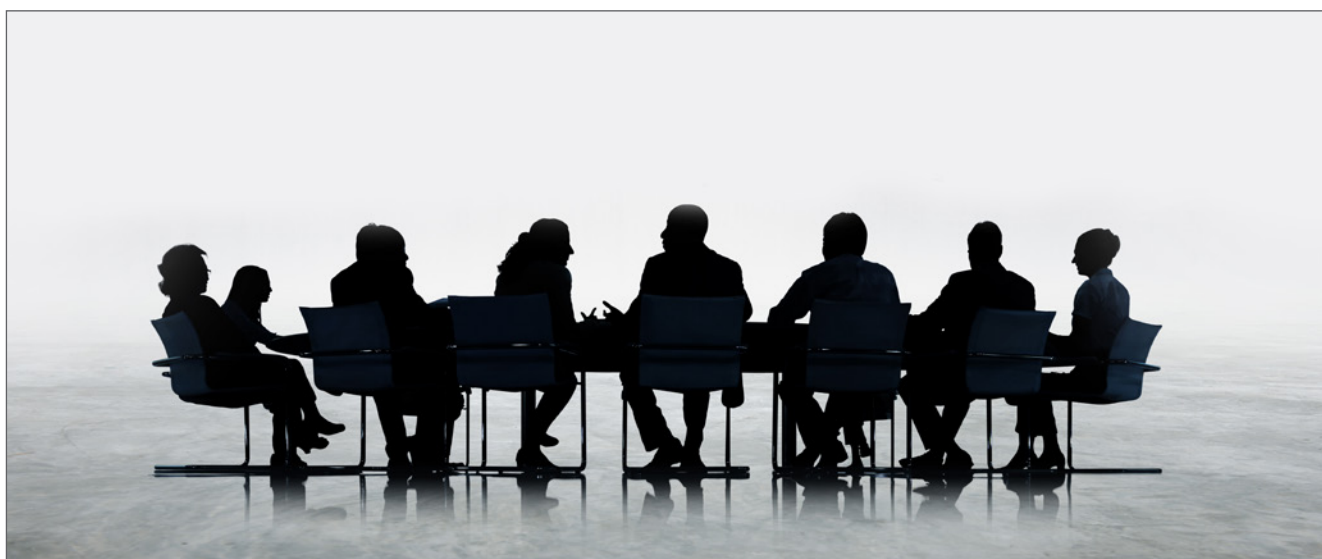
- CODERE alcanza un acuerdo con los términos esenciales de la reestructuración del capital y la deuda del Grupo.
- Acuerdo entre Uruguay y Brasil que permite el *simulcasting* internacional de los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras en Uruguay, con el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre.
- CODERE lanza en España la web App de apuestas deportivas: www.codere.es.

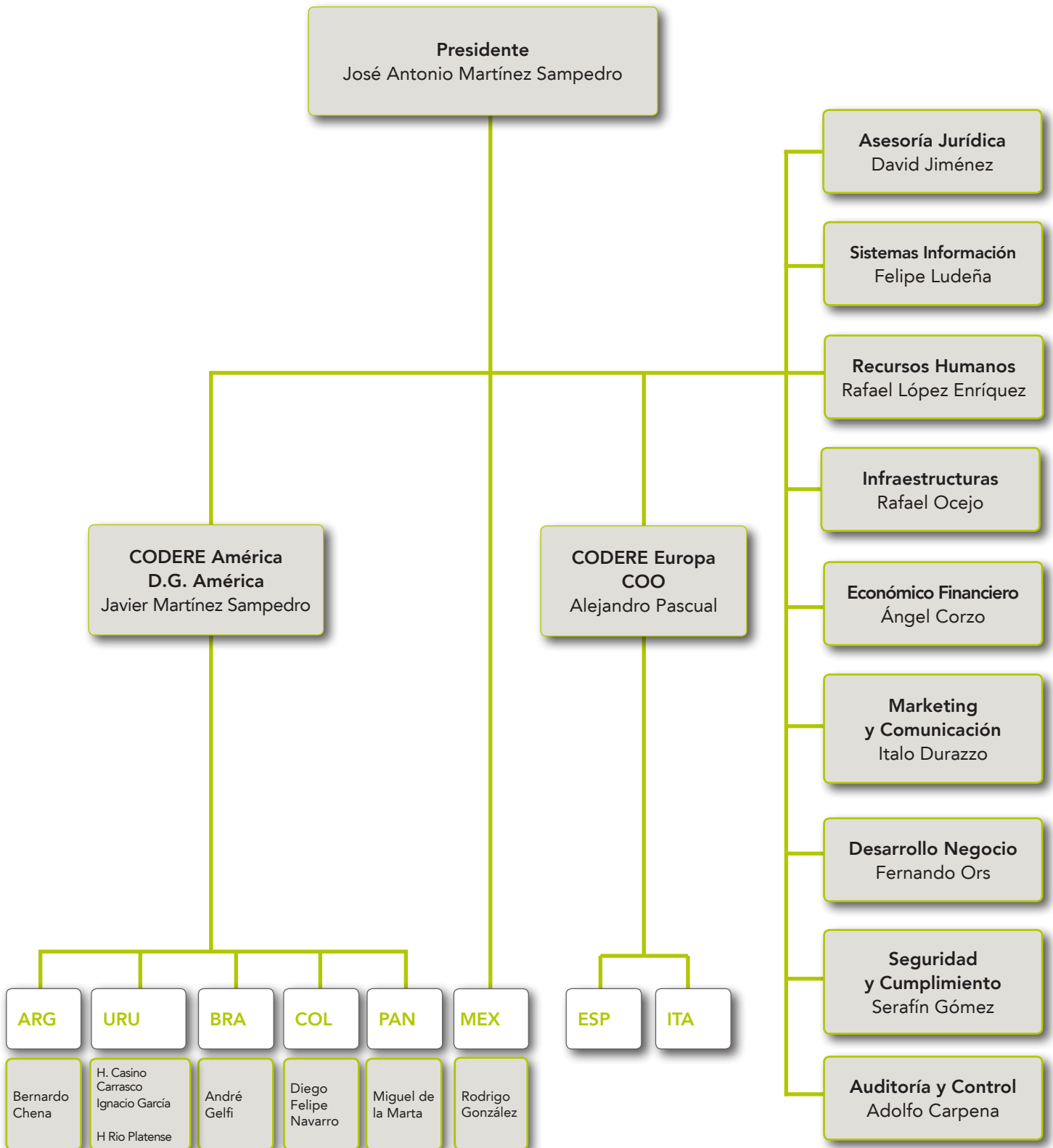
Nuestra organización

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, apuestas deportivas y juego online– 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, las relaciones institucionales, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades geográficas de negocio.





Organigrama a abril 2015

Principales magnitudes

Hipódromos

TOTAL

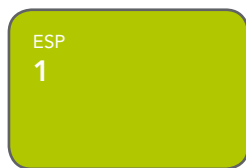
2



Juego online

TOTAL

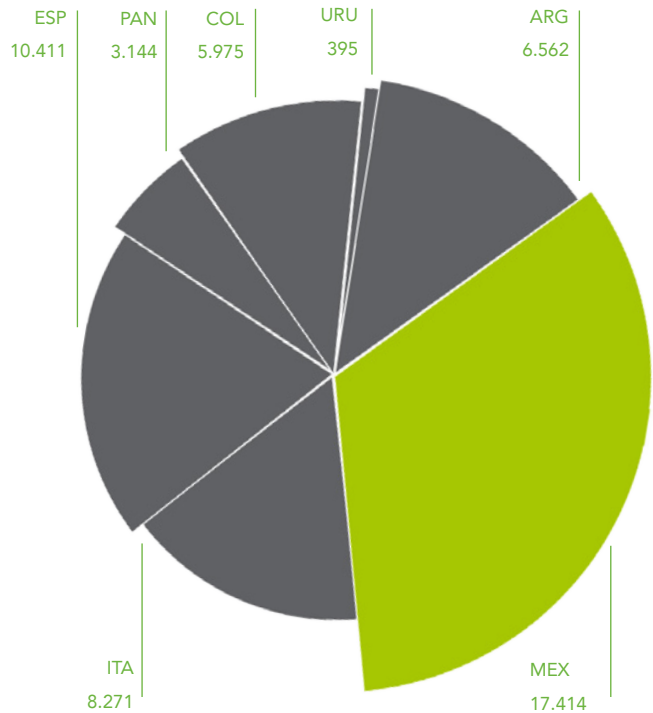
2



Terminales de juego

TOTAL

52.172



Ingresos

Unidades expresadas en millones de euros

CAGR GAAP 1999-2006

29,2%

CAGR IFRS 2004-2014*

16,4%

IFRS/NIIF: Normas internacionales de Información Financiera

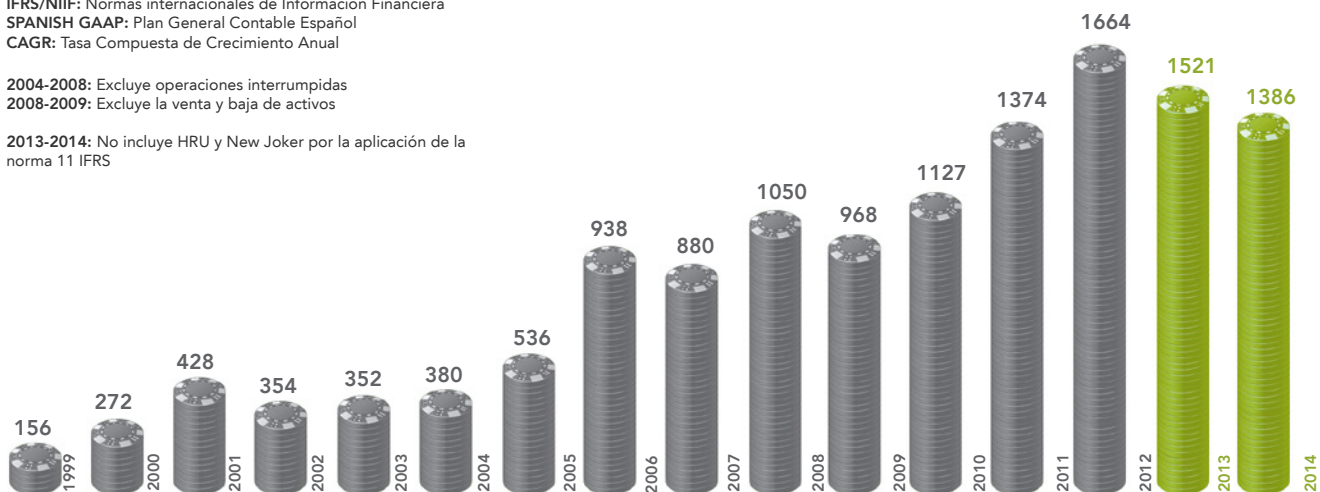
SPANISH GAAP: Plan General Contable Español

CAGR: Tasa Compuesta de Crecimiento Anual

2004-2008: Excluye operaciones interrumpidas

2008-2009: Excluye la venta y baja de activos

2013-2014: No incluye HRU y New Joker por la aplicación de la norma 11 IFRS

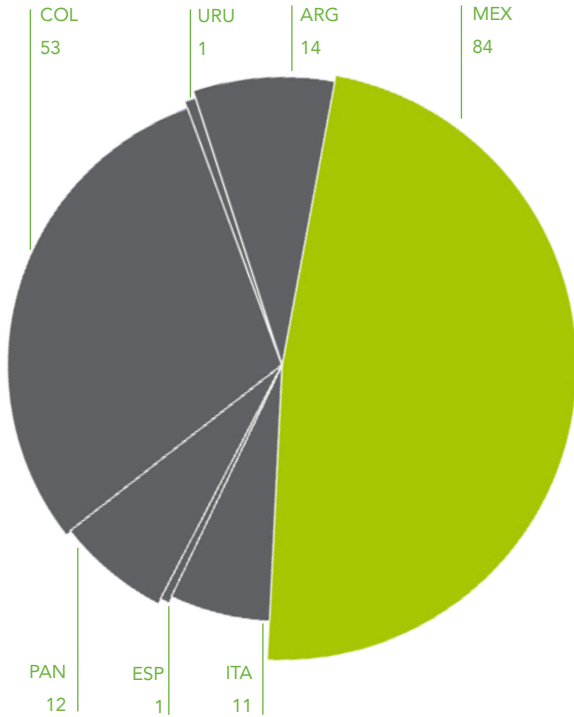


(*) A efectos del cálculo se han ajustado las cifras conforme a la norma 11 IFRS

Salas de juego

TOTAL

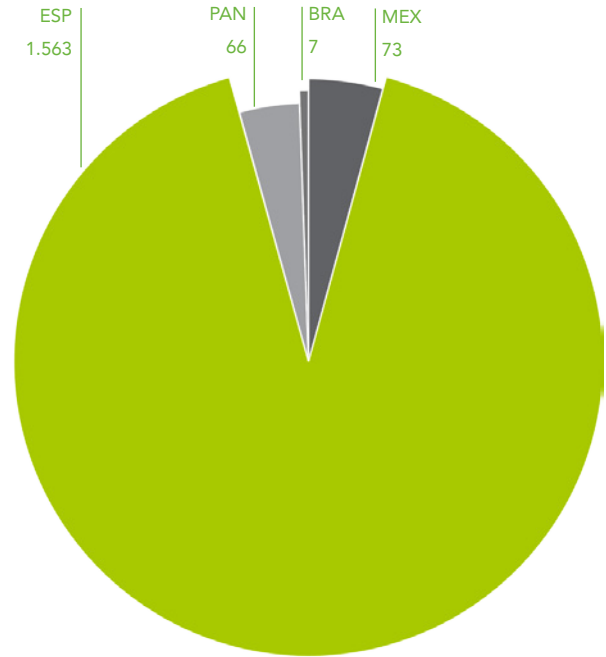
176



Puntos de apuestas

TOTAL

1.709



EBITDA

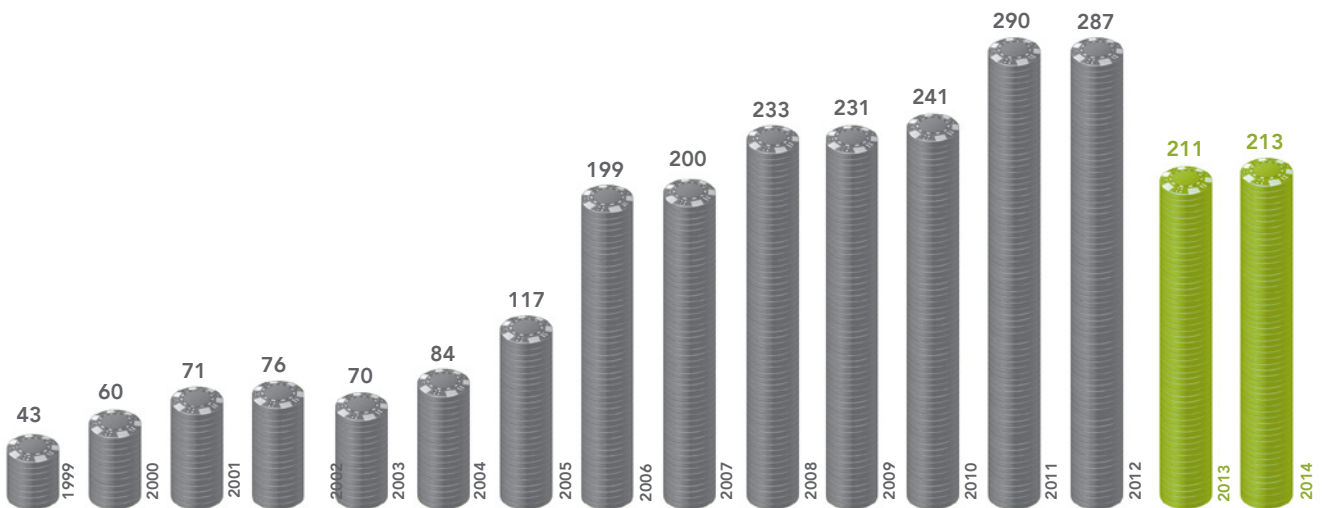
Unidades expresadas en millones de euros

CAGR GAAP 1999-2006

24,5%

CAGR IFRS 2004-2014*

11,5%





2

Informe de Gestión

Análisis ejecutivo

Los resultados del 2014 se han visto influidos por el entorno macroeconómico internacional, que ha afectado estos años especialmente a Argentina, Italia y España, por el proceso de reestructuración de la deuda del Grupo y por los cambios regulatorios. Además han influido la resolución del proceso de la Corte dei Conti en Italia y la fuerte devaluación del peso argentino.

La **cifra de negocio** a final del año alcanzó los 1.385,6 millones de euros, un 8,9% menos que el año anterior mientras que el **beneficio bruto operativo** ajustado alcanzó los 213,2 millones de euros, un 1% más que en 2013, aún a pesar de la devaluación del peso argentino frente al euro (un 47,4%).

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

En 2014, el número total de puestos de máquinas se redujo un 0,1% hasta 52.172, debido fundamentalmente a la racionalización del parque de máquinas en España (un 6%). En cambio, el parque de máquinas se incrementó principalmente en Argentina y México un 4,5% y un 2,6%, respectivamente. La cartera de actividades de CODERE, a cierre de 2014, se completó con 176 salas de juego, 1.709 puntos de apuestas, 2 hipódromos, 1 concesionaria

de red en Italia y actividad online en España y México.

A lo largo de 2014, las **inversiones** de la Compañía alcanzaron los 54,2 millones de euros, de los cuales 36,4 millones se corresponden a mantenimiento, incluyendo los gastos vinculados a la compra en México de 1.940 máquinas (que anteriormente se encontraban bajo arren-



damiento financiero), y los restantes 17,8 millones de euros, a crecimiento.

A final de 2014, el Grupo CODERE contaba con un **saldo de caja** disponible de 86,7 millones de euros, habiendo dispuesto de la totalidad de la línea de crédito Senior.

EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS

En **Argentina**, la facturación a cierre de 2014 alcanzó los 489 millones de euros, un 16,4% menos que el ejercicio anterior, debido principalmente a la depreciación en un 47,4% del peso argentino, que más que compensan el efecto de la inflación y el crecimiento del parque instalado. A tipo de cambio constante, los ingresos hubieran aumentado un 23,3%. El EBITDA acumulado a cierre de 2014 alcanza los 93,4 millones de euros. A tipo de cambio constante, éste habría alcanzado 136,1 millones de euros, lo que hubiera representado un crecimiento del 22,8%, respecto a 2013.

En **México**, si bien los ingresos han crecido un 4,2% a nivel interanual en el 4T de 2014, revirtiendo la tendencia de anteriores trimestres, la facturación de 2014 ha alcanzado los 341,9 millones de euros, un 10,6% menos que en 2013. El EBITDA anual se redujo un 4,5% hasta los 75,1 millones de euros mientras que, a tipo de cambio constante, se habría reducido sólo un 1,1%. En el último trimestre, el EBITDA, apoyado, ha crecido un 83,7% con respecto al año anterior hasta los 23,7 millones de euros, principalmente en las medidas de reducción de costes, así como por el incremento de ingresos y los menores gastos extraordinarios..

En **Italia**, los ingresos del año alcanzaron los 263,8 millones de euros, un 2,1% más que en 2013, gracias en gran parte a la mejora en la recaudación media diaria de las máquinas de juego AWP y VLT, así como al crecimiento del parque de las últimas. El EBITDA ajustado de 2014 se incrementa un 36,1%, respecto a 2013, como consecuencia de las múltiples iniciativas de ahorro de costes emprendidas y por la mejora de ingresos en las máquinas, si bien no recoge aún los efectos de la tasa adicional definida en la *Ley de Estabilidad* de diciembre de 2014 para el próximo ejercicio.

En **España**, la facturación a cierre de 2014 alcanza los 149,9 millones de euros, un 1,1% menos a la alcanzada en 2013. La caída en

los ingresos de las máquinas recreativas, por menor parque, así como al bingo se ha visto parcialmente compensada por el crecimiento del negocio de Apuestas deportivas. En esta actividad, han crecido tanto el número de puntos de venta (un 12% respecto a 2013, hasta los 1.563), como los ingresos unitarios. En la actualidad, CODERE es la única empresa del sector con capacidad para operar apuestas deportivas en todas las comunidades reguladas. El EBITDA de 2014 ha seguido mejorando hasta alcanzar los 17,6 millones de euros, un 3,5% más que en 2013.

OTRAS OPERACIONES

En **Panamá**, los ingresos se redujeron un 1,9%, principalmente por un menor número de puestos de máquinas, parcialmente compensado por la apreciación del dólar respecto al euro en el 4T de 2014. Los gastos se redujeron 4,5 millones de euros en el país debido al efecto positivo de gastos no recurrentes y, en menor medida, a las iniciativas de reducción de costes.

En **Colombia**, los ingresos de explotación decrecieron 2,6 millones de euros afectado principalmente por la depreciación del peso colombiano frente al euro. Los gastos se redujeron en 6,7 millones de euros debido a las múltiples iniciativas de reducción de gastos, a los menores gastos no recurrentes y a la depreciación de la moneda local frente al euro.

La facturación en **Uruguay** se incrementó un 11%, respecto a 2013, gracias a la apertura del Casino Hotel Carrasco el 7 de marzo del 2013, parcialmente compensado por la depreciación del peso uruguayo frente al euro. Los gastos se redujeron 12,7 millones de euros, debido a la ausencia de costes asociados a la apertura del Casino Carrasco, a un menor deterioro de activos y a las medidas de eficiencia implantadas.

Análisis corporativo

En 2014 los instrumentos cotizados de CODERE tuvieron un peor comportamiento que los mercados financieros en los que participa, debido a la incertidumbre creada por la situación financiera de la Compañía.

REESTRUCTURACIÓN

El 2 de enero de 2014, el Consejo de Administración de CODERE acuerda presentar la comunicación prevista en el artículo 5 bis de la ley concursal. Las negociaciones con el comité de bonistas se alargan varios meses hasta que, el 23 de septiembre de 2014, la Compañía suscribe un contrato (*Lock-Up*) con la mayoría de los tenedores de los bonos, que contiene los términos esenciales de la reestructuración del capital y de la deuda del Grupo CODERE. Una vez se cierren los acuerdos, deberán ser ratificados por la Junta de Accionistas.

Este proceso de reestructuración ha llevado asociados una serie de gastos extraordinarios relacionados con el propio proceso.

Por otro lado, el 17 de octubre de 2014, la Compañía acuerda con los tenedores de la línea de crédito Senior incrementar el importe disponible en 35 millones, con objeto de hacer frente al pago del acuerdo con la Corte dei Conti. A 31 de diciembre, la Compañía había dispuesto de la totalidad de la línea de crédito.

RELACIÓN CON LOS INVERSORES. MERCADOS DE CAPITALES

CODERE trabaja constantemente para ganar-se la confianza de los inversores en su pro-

yecto de negocio. Durante 2014, y debido a la situación de la Compañía, la función del departamento de Relación con Inversores se ha concentrado en la atención personal y telefónica de inversores, analistas y otros grupos de interés, atendiendo sus demandas informativas con total transparencia.



El valor de la acción ha reflejado la incertidumbre asociada a la reestructuración anteriormente mencionada, y cerró el año con una caída del 55%. Durante 2014, la Compañía mantuvo el contrato de liquidez para aumentar la liquidez y favorecer la regularidad de la cotización de la acción, según los criterios establecidos por la CNMV, hasta el último periodo de vigencia (19 de agosto de 2014 a 31 de octubre de 2014). A partir del 5 de noviembre, el contrato de liquidez pasó a ser gestionado por Interdín.

Los otros instrumentos cotizados de CODE-RE, los bonos con vencimiento 2015 y 2019, también se vieron afectados por el proceso de reestructuración y cerraron con una caída del 32% y 26%, respectivamente.





3

Orientación al cliente

El cliente en el centro de la estrategia

Con un enfoque centrado en el cliente, CODERE trabaja día a día para conocer más sus preferencias y poder adaptarse a sus necesidades concretas a través de experiencias más personalizadas. No sólo persigue satisfacer las necesidades de los clientes, sino que éstos disfruten de una experiencia de entretenimiento única y memorable en las salas de juego.

Habiendo recibido más de 50 millones de visitas en los locales durante el año 2014, la Compañía se esfuerza por ofrecer a los casi 5 millones de clientes una variada oferta de actividades de entretenimiento de todo tipo adaptada a los gustos y preferencias locales.

Se siguen de cerca las tendencias de los mercados del juego, tanto a nivel global, como su adaptación a cada realidad local, para enfocarse en el cliente en sus distintas vertientes: desde el conocimiento de los hábitos de comportamiento de juego, hasta la profundización en la experiencia vivida en las salas de juego, para conocer las percepciones de los clientes e identificar sus principales motivaciones.

CLUBS DE FIDELIZACION

Una de las principales metas es reforzar la relación con los clientes y asegurar su fidelidad a largo plazo, para lo cual, la principal actividad es el desarrollo de clubs de fidelización, hoy activos en los principales mercados. En 2014 la Compañía está orgullosa de haber alcanzado la cifra de 2 millones y medio de socios afiliados.

Cabe destacar el negocio de México, donde el 95% del juego es realizado a través del programa de fidelidad. En Argentina, se han hecho

importantes esfuerzos en este área, aumentando en 2014 los socios activos mensuales en más de un 30%.

Las actividades relacionadas con los clubs de fidelización son las que acaparan la parte más relevante de las inversiones de Marketing y gestión comercial, con una tendencia creciente año tras año, dada la clara apuesta de CODERE por la satisfacción 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, recompensando 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 de cada país.

Para gestionar este gran activo del negocio que son los socios, CODERE continúa invirtiendo 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.

MEDICION DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL SERVICIO

Con el firme compromiso de identificar las motivaciones de los clientes, de cara a conseguir que su experiencia en los casinos y salas de juego sea única y plenamente satisfactoria, CODERE ha implantado un modelo robusto de medición y analítica del cliente para controlar aspectos tales como su nivel de recomendación, lealtad y satisfacción. Los modelos tradicionales se enfocaban únicamente en la medición de la satisfacción del cliente, un aspecto que, dada la mayor complejidad del entorno y poder del cliente actual, tiene que ser complementado con otras variables de vinculación.

Los modelos únicos de investigación de CODERE profundizan en las palancas o “drivers” más relevantes que determinan la mejor experiencia del cliente. A través de su identificación, se consigue un mayor enfoque “cliente céntrico”

en un proceso continuo de mejora operativa del servicio. A través de una medición continuada a lo largo del tiempo, del intercambio de *best practices* y resultados de los planes de acción entre países, se está desarrollando un “**Client Intelligence**” a nivel internacional que permite orientar mejor las estrategias y planes de acción, además de una gestión más eficiente de los recursos.

Para el seguimiento de los distintos *touch points* con el cliente, englobados en “**Servicio**”, se cuenta con herramientas de medición como el “*Mystery shopper*”, instrumento que, complementando los análisis de experiencia de cliente anteriormente mencionadas, contribuye a reforzar cada día en la organización la cultura de ofrecer a los clientes de CODERE el mejor servicio.





4

Áreas de Actividad

Terminales de juego

La Compañía desarrolla su negocio en distintas áreas de actividad. En 2014, CODERE gestiona: 52.172 máquinas recreativas, 176 salas de juego (bingos con máquinas, casinos, salas de máquinas en los hipódromos y salones de juego con marca propia), 1.709 puntos de apuestas deportivas y 2 hipódromos, además de desarrollar actividad online.

Resulta muy importante destacar la amplia y diversa regulación a la que está sometida la actividad desarrollada por CODERE, que varía en función de cada país, y la gestión de sus operaciones se ajusta a las peculiaridades de los ocho mercados locales en los que opera.

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

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 algunas de las actividades que desarrolla de manera integral la Compañía.

TERMINALES DE JUEGO QUE OPERA CODERE

Los terminales de juego 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:

- **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 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.



Arriba: Máquinas de juego en el CANOE (Madrid)

parque de 8.271 máquinas un 1,2% menos que el año anterior (6.999 AWP y 1.272 VLT).

Sistemas y servicios para el universo de los gestores

Tras el desarrollo del portal en 2013, se adquirieron y pusieron en marcha con Ge.Co. (Gestionale CODERE) cinco nuevos gestores conectados a la red Codere Network. Al mismo tiempo, se ha seguido profundizando en el desarrollo de SISMI, el sistema de gestión de apoyo a los procesos y operaciones típicas del ciclo de vida de los terminales AWP de los so-

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.

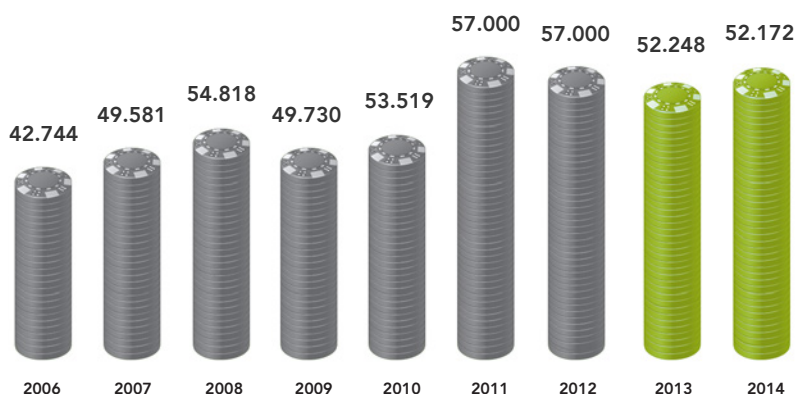
En 2014, el negocio de máquinas registró menores ingresos debido a la reducción del parque de máquinas en un 6%. A final del ejercicio, la Compañía contaba en España con 10.411 máquinas recreativas tipo B.

ITALIA

CODERE opera en Italia una importante red de interconexión de terminales de juego, CODERE Network, así como terminales AWP y terminales de videolottery (VLT). Esta modalidad, se incorporó al mercado gracias a los cambios regulatorios de 2009.

El Grupo continúa su desarrollo en el mercado italiano y, al final del ejercicio, contaba con un

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. En 2014, debido a la consolidación bajo el método de equivalencia, no se incluyen 1.762 puestos de máquinas en el 4T 2013 y 1.868 puestos de máquinas en el 4T 2014 de HRU.

cios gestores, tanto para adaptarlo a las nuevas disposiciones de la entidad de Monopolios del Estado italiano, como para enriquecerlo con nuevas funciones que suponen un valor añadido para los gestores, así como para aumentar la integración con el portal SPES.

MÉXICO

CODERE se estableció en México en el año 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.

CODERE es el mayor operador de salas de juego en México con 84 salas a final de 2014.

CODERE opera en México terminales de juego que se ubican dentro de salas de juego y el hipódromo. Durante el ejercicio 2014, el número de puestos de máquinas instalados se ha incrementado en un 2,6%, respecto al año anterior, alcanzando los 17.414.

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 6.562 terminales de juego, un 4,5% más que el año anterior.

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 *Quick Hit Platinum*, entre otros.

Además, entre las novedades de 2014, destaca la incorporación de los nuevos Clubs de Fumadores en las salas Morón, Lanús, San Justo, Mirador y Ramos Mejía, espacios exclusivos con máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y una excelente atención personalizada.

COLOMBIA

En 2014, cinco nuevas salas de Fantasía Royal y Mundo Fortuna incorporaron el *sistema online* y el *sistema cashless*, agilizando y dotando de mayor seguridad los pagos de premios a los clientes.

Según la normativa del regulador Coljuegos, que indica que todo el parque de máquinas de casinos debe estar conectado al *sistema online* en 2016, CODERE inicia la instalación del cableado estructurado en 45 salas de Bogotá y lleva a cabo la evaluación de proveedores del sistema online.

Además, se llevó a cabo la actualización tecnológica de 180 unidades de terminales de Póker IGT, cambiando puntualmente sus billetteros en los casinos Fantasía Royal y salones sin marca de la línea de negocio tradicional.

Por su parte, la marca CrowN incorporó en cuatro de sus centros (Crown Zona T, Palatino, San Rafael y Cali) nuevos juegos de mesa



Izquierda: Máquinas de juego en Bingo La Plata (Argentina).

como el Punto y Banca (adicionalmente, creó una oferta de este juego especialmente para el mercado asiático, principalmente en la ciudad de Bogotá). También fortaleció la oferta de Texas Hol'dem.

En el casino CrowN San Rafael se consolidaron, además de los torneos, su mesa de cash, durante el último trimestre. Desde septiembre, se iniciaron torneos de Texas en CrowN Zona T y Palatino para impulsar la participación de este importante juego y se configuraron los máximos y mínimos de las mesas para ser más competitivos frente a la competencia.

En 2014 los 5 casinos CrowN en Colombia incorporaron el *sistema cashless* e el *sistema free play*, para apoyar con juego promocional el programa de fidelización y las estrategias de CRM. En relación al Bingo, se llevó a cabo un trabajo de reconfiguración de partidas, con partidas garantizadas y simultaneas más frecuentes, aumentando la venta de cartones respecto al año anterior. La Compañía también llevó a cabo una formación para el personal de mesas y máquinas en búsqueda de la excelencia en el servicio y la satisfacción total de los clientes.

PANAMÁ

Las máquinas de juego constituyen el origen de la actividad de CODERE Panamá en el sector de juego de azar. En 2014, el número de terminales que opera la compañía a nivel nacional asciende a 3.144.

A lo largo del año, CODERE Panamá incorpora el *Sistema Win Systems*, en los casinos CrowN y Galaxis de Spielo y Fiesta. *Win Systems*, ofrece sistemas sólidos y confiables con la experiencia de procesamiento de miles de millones de transacciones sin error, cumpliendo los más estrictos requerimientos de seguridad gubernamental establecidos en distintos países.

Por otra parte, CODERE Panamá instala en las salas de juego, nuevos productos con tecnología punta en máquinas multi-juego, que agrupan en una sola máquina los mejores juegos, diversificando la oferta de entretenimiento al cliente, respecto a las máquinas tradicionales.

A lo largo del año, se instalaron 197 máquinas, destacando los fabricantes EGT y Alfastreet, este último, enfocado en juegos de Ruletas y Derby, de gran atractivo para los clientes.



URUGUAY

Arriba: Torneos Texas en salas CrowN (Colombia).

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 2014, CODERE Uruguay ha seguido desarrollando acciones de fidelización *Entertainment Plus* en las salas. Sumando además *Play Bar* en la sala Montevideo Shopping, como novedosa apuesta de entretenimiento.

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, distribuidos en dos niveles. El casino cuenta con 20 mesas de juego y 395 slots con las marcas más reconocidas a nivel internacional, además de contar con increíbles progresivos unidos a diferentes grupos de slots con diversas modalidades y progresivos *stand alone*. Cada mes se celebran allí distintos torneos con premios importantes.

Salas de juego

CODERE es un operador de referencia internacional que gestiona 176 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, convirtiéndose en el operador líder en Latinoamérica, especialmente en México y en Argentina, en la provincia de Buenos Aires.

ESPAÑA

CODERE opera en España la sala CANOE, toda una referencia internacional del ocio madrileño con 36 años de andadura. Cada año, disfrutan de sus instalaciones más de 380.000 personas que tienen acceso a una amplia variedad de entretenimiento distribuido en sus dos plantas, con cerca de 3.000 m².

Además del bingo, una de sus actividades más emblemáticas, la sala se ha ido adaptando a la vanguardia del juego incorporando una amplia oferta de: máquinas tipo B, terminales de *black-jack*, terminales de ruleta en formato electrónico, máquinas de vídeo bingo tipo B3, bingo electrónico, y apuestas deportivas, **presenciales y online** que combina con una variada y excelente gastronomía, postulándose como una de las más atractivas propuestas de ocio de la capital.

Las apuestas deportivas, el nuevo motor de ocio en CANOE

La sala, que fue pionera en acoger las apuestas deportivas presenciales en España en 2008, ha convertido esta actividad en uno de sus mayores atractivos en 2014, especialmente para los más jóvenes, quienes se reúnen en el **córner**

de CODERE Apuestas para disfrutar de eventos deportivos en vivo y de la emoción de las apuestas.

Este espacio, de aproximadamente 150 m², cuenta con 12 terminales de juego. Paralelamente, en 2014, la Compañía puso en marcha una estrategia de convergencia de canales en las apuestas deportivas que permite simultáneas su oferta *on-off line*, permitiendo al cliente iniciar una experiencia de ocio en un entorno, por ejemplo, a través del móvil y terminarla en un salón de juego presencial. Por ello, los

Abajo: Panorámica del nuevo córner de CODERE Apuestas en CANOE (Madrid).



clientes de CANOE pueden apostar a través de la web app codere.es, pudiendo canjear sus apuestas posteriormente en la sala.

Más tecnología y más "frescura" para la sala de ocio de mayor solera de Madrid

CANOE ofrece al cliente también la **última tecnología**. Dispone de 2 proyectores HD y 20 pantallas de gran formato dotadas con **tecnología CODERE TV**, una plataforma de deporte en vivo, que ofrece contenidos *streaming* en alta definición en exclusiva, con información, estadísticas y precios en tiempo real, facilitando a los clientes el acceso a toda la información de deporte y apuestas de interés desde una misma pantalla. El lanzamiento de CODE-RE TV se llevó a cabo de manera piloto en CANOE en octubre de 2014, y la gran acogida de este servicio ha permitido su instalación posteriormente en más de 100 puntos de venta en España.

Además de la tecnología, en los últimos años, la sala ha modernizado sus instalaciones incorporando una gran barra central de 28 m², que es una de los mayores atractivos, junto al nuevo *córnier* de apuestas deportivas, en su primera planta. La barra consigue reunir de manera informal a los clientes y dar servicio a los jugadores, aportando un toque de modernidad y sofisticación a la estancia.

CANOE también ha ido adaptando y reconvirtiendo su restauración a las nuevas tendencias y horarios que el cliente demanda (encuentros *afterwork*, menús, tapas, cenas...), consiguiendo una mayor rotación y permitiendo a los jugadores disfrutar de una completa "experiencia en CANOE".

Todo ello se impulsa a través de una **imagen más "fresca" de la sala** y gracias a las numerosas acciones de marketing como: promociones, campañas y sorteos, que no sólo consiguen consolidar al público más fiel, sino además, atraer y fidelizar a nuevos clientes.

Los premios también son un importante reclamo y en 2014, se repartieron más de 25 millones de euros entre los distintos juegos. Sólo a través de su tradicional sorteo "Rebingo", CANOE repartió, -desde su puesta en marcha en 2012-, alrededor de 100.000 euros en premios.

El cartel promocional tiene un fondo verde con destellos blancos. En la parte superior, un banner negro con letras amarillas y blancas dice "HAPPY WINNER DAL 17 OTTOBRE". Debajo, el texto "IN PALIO: HONDA SH125i ABS" está en verde y negro. A la izquierda hay un personaje animado de un juego de azar con ojos grandes y una sonrisa. A la derecha se muestra una motocicleta Honda SH125i ABS. Un recuadro verde con texto blanco indica: "Modalità distribuzione cartoline: Le cartoline verranno distribuite previa consumazione di cibo o bevande per un importo minimo di 2€". En la parte inferior, un banner negro con letras verdes dice "PARTECIPA AL CONCORSO" y "ESTRAZIONE FINALE 29 NOVEMBRE ORE 24:00". En la base del cartel, hay una barra con el texto "BINGO - SLOT MACHINE - VIDEOLOTTERY - ENTERTENIMENTO - RISTORAZIONE" y el logo de "codere MAXI GAMING HALL" con un trébol verde.

La ubicación privilegiada de la sala, en pleno centro financiero de la capital, junto a su amplísima experiencia y su esfuerzo dinamizador en el juego y la gastronomía, enriquecen la oferta de CANOE día a día, consolidándola como una de las más sólidas y variadas propuesta de ocio en Madrid.

ITALIA

CODERE es el primer operador de salas de juego de Italia con 11 salas y 8.271 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.

La actividad en las salas ha sido muy activa a lo largo de 2014. Destacan distintos tipos de actividades:

Eventos temáticos: Basadas en fechas señaladas como: Reyes Magos/Bruja Befana), Día de la Mujer, Navidad...

Espectáculos: Eventos con artistas reconocidos a nivel local.

Concursos: Concursos cuya participación se realiza rellenando una tarjeta a través de una urna.

Eventos con operadores colaboradores: En 2014 se ha activado un proyecto junto a 70

colaboradores que han ofrecido distintos descuentos para los clientes del *Club de Fidelización* y para los empleados CODERE. También se han desarrollado eventos en los que el operador presentaba en las salas sus productos/servicios.

MÉXICO

A final de 2014, CODERE gestiona 84 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.

A lo largo del año, se desarrollaron más de 1.200 eventos en las diferentes salas, además de informar a los clientes sobre las promociones, fiestas de aniversario, actuaciones de artistas, actividades especiales en mesas (juegos clásicos, spin roller...) o partidas especiales de bingo. Todo ello, comunicado a través de medios de comunicación o publicidad en los alrededores y en las propias salas.

Una de las campañas realizadas en 2014 para impulsar la asistencia de clientes a las salas Yak: "*Necesitas diversión de verdad*" logró un gran impacto y ganó el primer premio *Tótem 2014*, un reconocimiento a la mejor publicidad mexicana, avalado por AMPE (Aso. Mexicana de Publicidad Exterior), ANPEM (Aso. Nacional de Publicidad Móvil) y CEMMU (Consejo de Empresas Mexicanas de Mobiliario Urbano), en la categoría de entretenimiento por la pieza.

En 2014, CODERE también ha cerrado diferentes convenios con patrocinadores para impulsar la presencia de la marca Yak en los eventos de Box, incrementando la presencia de la Compañía en importantes eventos vinculados con el deporte.

COLOMBIA

CODERE gestiona en Colombia 53 salas de juego, principalmente ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali, y se consolida como la primera operadora de salas de juego del país.



Arriba: Cartel informativo de juego en mesas (México).

En agosto de 2014 se celebra el 5º Aniversario de la marca Premium CrowN Casinos, con la presentación de diferentes shows musicales y promociones especiales para sus clientes.

A lo largo del año, la Compañía implementa el *sistema cashless* en los 5 casinos de esta marca y fortalece la gestión de clientes (CRM) a través de su programa de lealtad *El Club*, ampliando las bases de gestión "*cliente a cliente*" y alcanzando un mayor alcance en términos de *coin in gestionado*, con el fin de fidelizar a los clientes actuales.

También se han impulsado estrategias enfocadas en la captación de nuevos clientes, fortaleciendo el posicionamiento de liderazgo diversión y entretenimiento en el país. Con motivo del Mundial de Fútbol de Brasil, se realizaron

actividades temáticas en CrowN Casinos, repartiendo bonos de experiencia de juego o, a través de sorteos en la emisora musical juvenil **La X**, de bonos de experiencia de \$130.000 para disfrutar con amigos en las salas CrowN Casinos (en mesas de juego, máquinas, cartones de bingo o consumiciones).

En el tercer trimestre del año, se puso en marcha la estrategia **Concert Club**, acondicionado salas dentro de CrowN Zona T y Cali, para la presentación de shows (*stand up comedies*, espectáculos musicales o comedias). Los nuevos clientes, además de divertirse con un show, disfrutaron de una atractiva oferta de restauración y de una experiencia de juego (mesas, máquinas, bingo y 2x1 en cocteles).

La gestión de clientes también se fortaleció en las otras marcas de la Compañía (Fantasía Royal y Mundo Fortuna) a través de diferentes estrategias vinculadas al *Club de Lealtad*, que permitió analizar y orientar las estrategias a clientes.

A partir de septiembre, se desarrolló una estrategia de fortalecimiento de marca para salas Fantasía Royal y Mundo Fortuna, incrementado su nivel competitivo. Por ejemplo, a través del *"Mega Bingo"*, un bingo interconectado simultáneamente para las salas Fantasía Royal, Mundo Fortuna y algunos casinos sin marca (hasta 25 salas), se ha sumado una interesante bolsa de premios incluyendo premios de consolación entre las salas que no alcanzaron ningún premio.

CODERE Colombia trabajó también en la modernización y mejora de 6 salones sin marca que, a lo largo de 2014, se convirtieron en Fantasía Royal Light (Low Cost).

Otro hito relevante fue la apertura de la sala Fantasía Royal en noviembre con la que se abría mercado en la zona oriental del país.

En 2014, como parte de la estrategia *"Obsesión por el Servicio"*, se impulsa la **Academia de Asesores**, un programa de formación en ventas para empleados que incluye distintos módulos de Excelencia operativa ("Hábitos"), Protocolos de Servicio y Productos y Servicios, a través de los cuales se impulsa el conocimiento sobre la oferta de mesas, máquinas, promociones, alimentos y bebidas de las salas de juego. El programa también incorpora for-



179 SALAS DE JUEGO

- 84 México
- 53 Colombia
- 14 Argentina
- 11 Italia
- 12 Panamá
- 1 Uruguay
- 1 España

(*) NOTA: Debido a la consolidación bajo el método de equivalencia, no se incluyen 5 puntos de apuestas de HRU del 4T2014

mación específica sobre venta, fidelización y satisfacción de los clientes (**Cacería del Servicio**), para alcanzar un estándar de excelencia.

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, que representan el 29,3% de los puestos de máquinas en la Provincia de Buenos Aires.

A lo largo del año, la Compañía desarrolla una

Abajo: Interior CrowN Zona T (Colombia).



intensa actividad en las salas de juego, incluyendo una gran diversidad de eventos como aniversarios, eventos especiales y gastronómicos o actividades de fidelización, que posicionan a CODERE como la oferta de mayor calidad para la diversión y el entretenimiento.

A través de las **fiestas de aniversario**, CODERE ofrece unas ambientaciones cuidadas, exquisita gastronomía y espectáculos pensados para sorprender a los clientes. En 2014, se desarrollaron innumerables eventos como el 22° aniversario de la sala San Miguel, el 16° Aniversario de la sala Morón o el 22° Aniversario de la sala Lanús, entre otros. Las salas también organizaron **eventos especiales** con motivo del *Día de la Mujer*, *Día del Padre* o *San Valentín*. **EL CLUB**, el exclusivo Programa de Fidelización que premia a todos sus asociados con promociones especiales, sorteos exclusivos y atención personalizada, continuó otorgando beneficios a sus socios a lo largo del año.

Durante el Mundial, tuvo una gran acogida la promoción **Kit del Hinch**a. Otras acciones destacadas en 2014 fueron las promociones y campañas exclusivas como *"Socios Referidos"* o *"Canjes por efectivo"*.

PANAMÁ

En 2014, CODERE Panamá gestiona 12 casinos completos, bajo la marca Crown y la marca Fiesta, con una amplia variedad de juegos.

A lo largo del año, la Compañía impulsa distintas iniciativas con objeto de mejorar el servicio y rendimiento de los casinos, como la formación desarrollada por la Dirección de Cumpli-



Arriba: Celebración 22 aniversario Bingo Lanús (Argentina).

miento, en coordinación con ASAJA, para el personal de mesa, caja y terminales de Crown Continental y de Riande Aeropuerto, sobre la utilización del Sistema *"Casino Seguro"*, que sistematiza el manejo y generación de los reportes RTE – RTM, que actualmente se confecciona de forma manual en todas las salas de juego. Una vez se implemente el nuevo sistema, ayudará al análisis de la gestión operativa.

Por otra parte, CODERE Panamá puso en marcha numerosas iniciativas en las salas con motivo de los aniversarios: El Fiesta Casino Hotel Decameron (11° aniversario), el Crown Hipódromo (7° aniversario) o el Crown Panamá, que celebró su primer año en la marca. Dentro de estas actividades destacan: la noche temática *Retro* celebrada en el Crown El Panamá; fiesta con los artistas Ulpiano Vergara y el Dj Hansel en la sala Fiesta Hotel Soloy o Fiesta de corsarios y piratas en la sala Fiesta Washington, entre otras.

Otra de las actividades destacadas en los Casinos Crown y Fiesta fue la **Tómbola "MultiEmoción"** que repartió más de un millón de dólares en premios exclusivos para clientes de fidelización inscritos en el club de jugadores y cestas navideñas a los 100 ganadores de la Tómbola. En diciembre, también se realizó la **Tómbola "Apuesta al Sol y Gane un Bolso de Lujo"**, junto al proveedor Merkur Gaming en Crown Casinos del Hotel Sheraton.

Otras actividades y promociones destacadas del año:

Emotion Black Jack: El 16 de enero se organizó un Torneo de Black Jack en Fiesta Casinos Hotel Nacional, con importantes premios de alrededor de \$3,000 dólares.



Promociones: En febrero, se llevaron a cabo las promociones: *“Vive tu verano y Fiesta de verano”*, con dos tómbolas semanales, que premiaban a los clientes de las tarjetas de Crown y Cash Club. En marzo, se realizaron las promociones *Crown gol* y *Fiesta gol*, con numerosos premios y retransmisiones en directo de las finales de la NFL, Copa del Rey y Champions League. De abril a junio, se realizaron las promociones *“Lluvia de billetes”* e *“Invierno regalón”* y las actividades *“Corona Tú Suerte”*, *“Spin Club”* y *“Acumula y Gana”* (que premiaban con efectivo a los clientes que utilizaban sus tarjetas y que formaban parte del Club). También hubo actividades y promociones vinculadas al mundial de Brasil como: *“Mundial de Premios”* o *“Raspa Tú Gol”*, desarrollada junto a Turff Bet & Sport Bar o el *“Torneo Black Jack mundialista”*, que repartió más de 3.000 dólares en premios.

URUGUAY

En 2014, CODERE opera en Uruguay una única sala de juego: el casino del Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa. Carrasco Nobile, consorcio liderado por el Grupo CODERE, ganó en 2009 la licitación de este emblemático edificio, icono del entretenimiento y el juego en Latinoamérica que, tras un proceso de restauración, fue reinaugurado de marzo de 2013.

Este histórico edificio de 1912, Patrimonio Nacional de Uruguay, fue diseñado por el arquitecto Louis Mallet y está ubicado en Carrasco, un exclusivo barrio de la ciudad situado frente al Río de la Plata, a sólo 5 minutos del Aeropuerto Internacional de Carrasco y a 25 minutos del centro de la ciudad.

En la actualidad, el hotel cuenta con 116 habitaciones con 23 suites diferentes, además de: un exclusivo Spa (So SPA) de 500 m² y una amplia oferta de restauración que ofrece una ambientación y una propuesta gastronómica diferente en los locales: Restaurante 1921, Bar Thays, Tea Gallery o en Alfredo Bar.

El **Casino** del Carrasco cuenta con 3.000 m² distribuidos en los dos niveles inferiores del edificio y está abierto tanto para los huéspedes, como para el público en general. Cuenta con un ambiente festivo y suntuoso en el que sobresale la utilización de colores vivos, materiales de gran calidad que recrean un espacio vanguardista para el juego.

La zona de juego cuenta con 20 mesas y 395 slots de las marcas más reconocidas a nivel internacional (32 en dólares y 363 en pesos uruguayos) y 20 mesas de Ruleta, Black Jack, Baccarat, Mini Baccarat y Midi (10 en dólares, 10 en pesos uruguayos).

Adicionalmente, el espacio cuenta con la sala **Arocena Premium Room**, una sala de póker pensada para que el juego sea una experiencia superior junto a dos patios internos, *“Reyes”* y *“Reinas”*, diseñada para fumadores.

Además, los clientes gozan de un especial programa de fidelización: **Unique Club**, que permite sumar coronas para luego canjearlas por premios. La tarjeta de cliente conlleva privilegios exclusivos y obsequios sorpresa, además de dar acceso al catálogo de canje de las coronas acumuladas por consumiciones en Alfredo Bar, visitas al Spa, cenas, estancias en el hotel o entradas para los mejores espectáculos y shows de Montevideo.

Asimismo, los clientes pueden disfrutar de una completa agenda de shows con artistas nacionales e internacionales (tango, jazz, electro pop, indie y rock) en Alfredo Bar.

Abajo: Fachada Casino Carrasco (Uruguay)



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 2014, el número total de puntos de apuestas del Grupo asciende a 1.709, casi un 11% más que en 2013.

La Compañía inicia su operación en esta actividad 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), el Hipódromo Nacional de Maroñas y el Hipódromo Las Piedras, ambos en Uruguay. Desde el año 2006, CODERE también opera en **Brasil**, gestionando locales de apuestas junto a los principales clubes hípicas del país. La Compañía ofrece a sus clientes apuestas en carreras de caballos a nivel nacional e internacional.

En **España**, CODERE es la primera Compañía autorizada en operar apuestas deportivas en el país e inaugura la primera sala de apuestas presenciales el 16 de abril de 2008 en Madrid en la sala CANOE. España, acoge el 91% de puntos de apuestas del Grupo.

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, 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

En España, las apuestas deportivas presenciales han experimentado un crecimiento muy

importante en los últimos años, siendo la actividad de juego que más se ha desarrollado (más de un 40% en cantidades jugadas). Este impulso de la actividad, se ha visto beneficiado por las nuevas regulaciones en las distintas comunidades autónomas y la popularidad de las apuestas, que ha impulsado el número de jugadores en el país.

CODERE ha tenido un papel destacado en el sector el último año, gracias al incremento de sus puntos de venta en un 12%, debido al impulso de los puntos de venta en las nuevas comunidades: Castilla La Mancha, Ceuta y Cataluña en 2014. Además, la Compañía cuenta con la más interesante propuesta de negocio para los socios operadores, **ofreciendo el mayor margen de beneficio por punto de venta en el mercado** (de hasta 5 puntos por encima de la competencia).

A este destacado posicionamiento, se suma la fórmula de éxito de CODERE Apuestas: Un **producto de calidad**, una **amplia oferta de contenidos deportivos** en constante crecimiento y la consolidación de su **Modelo de Gestión profesional de las Apuestas**, gracias al que CODERE está consiguiendo un crecimiento sólido y estable, apoyándose en socios locales.

Un producto de calidad y una amplia oferta de contenidos

La Compañía consolida su terminal de apuestas deportivas que cuenta con la más completa oferta de juego, a la que incorpora más deportes USA: Baloncesto (NBA), béisbol (MLB), fútbol americano (NFL) y hockey sobre hielo (NHL) y el doble de mercados, además de contar con más apuestas previas y directos. También destacan las carreras de caballos y galgos en directo (más de 100 carreras diarias todos los días del año) y las carreras americanas, cubriendo hasta 18 horas ininterrumpidas, duplicando la oferta de la competencia, y nuevas opciones de apuesta, (*Mejora tu premio*, y *Cierra tu apuesta*), que hacen más atractivo el juego.

CODERE Apuestas: Un equipo profesional y especializado

La gestión de apuestas se desarrolla a través de más de 50 profesionales del equipo de trading, que desde los servicios centrales, contro-

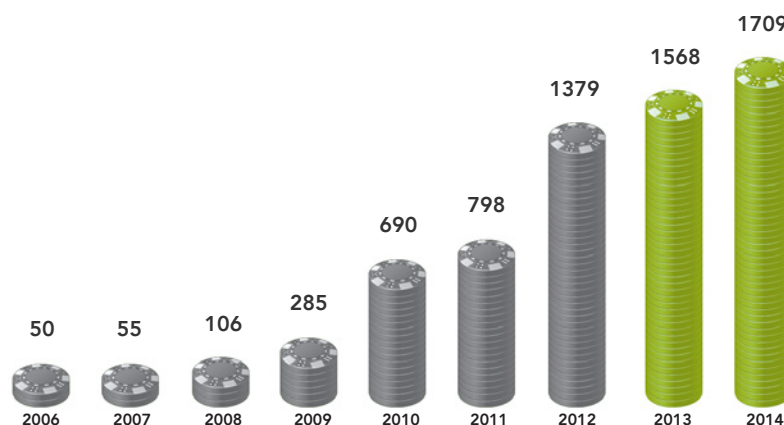


Arriba: Fachada LBO Pan y Toros (Madrid).

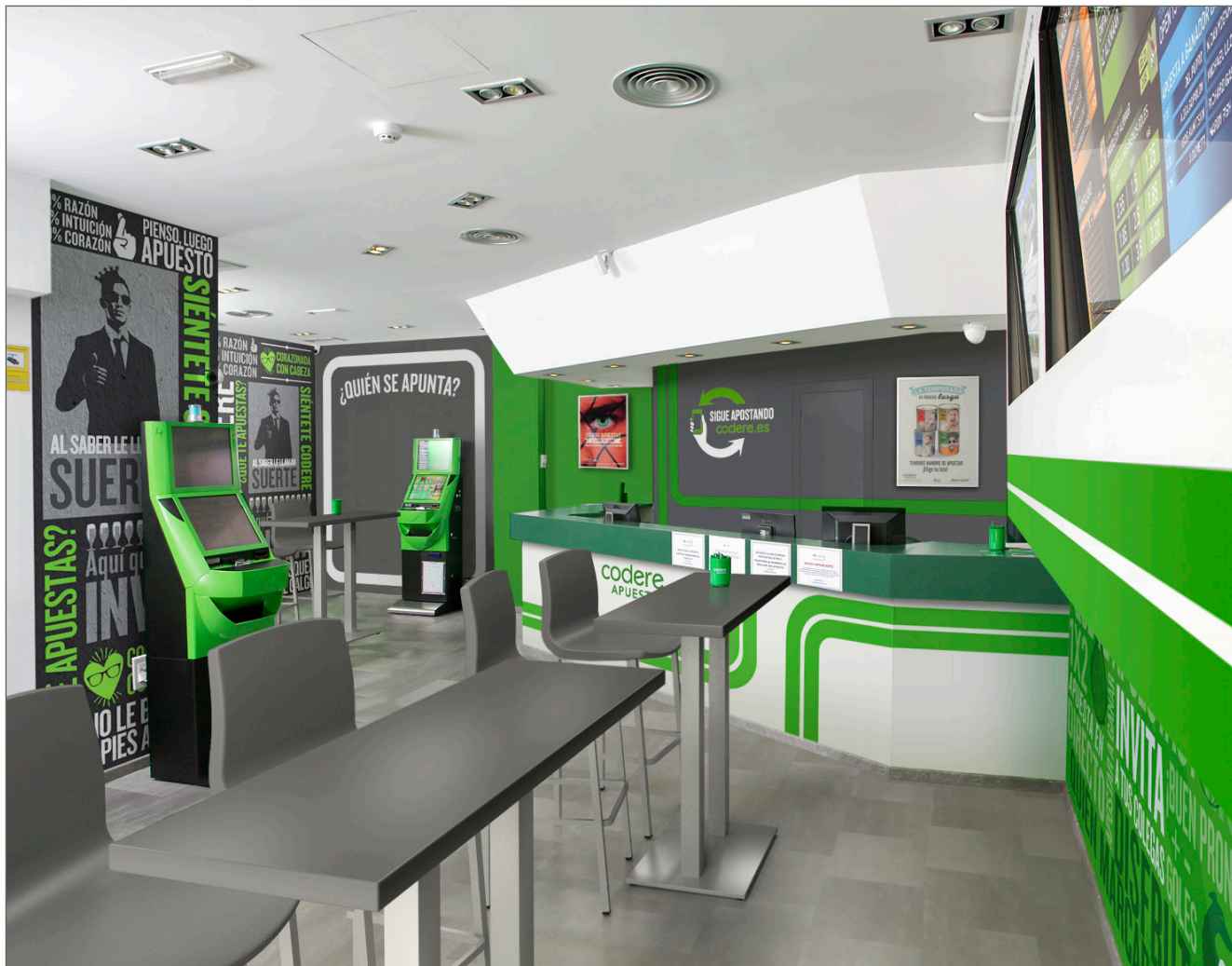
lan y gestionan el riesgo. Este equipo cuenta con especialistas dedicados a los principales deportes (como el fútbol o las ligas españolas), que suponen una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Este equipo, además de proveer de contenidos (eventos en directo, gestión de las estadísticas y resultados...), y apoyar los servicio a locales (CODERE TV), gestiona un servicio de atención profesional al cliente -24 horas, todos los días del año-.

Crecimiento del número de apuestas CODERE



NOTA: Datos 2009 y 2010 ajustados tras diversos acuerdos y compras realizados en México con Grupo Caliente. En 2014, debido a la consolidación bajo el método de equivalencia, no se incluyen 27 puntos de apuestas de HRU del 4T2013 y 21 del 4T2014



Respecto a su **modelo de gestión**, CODERE mantienen una sólida relación con sus socios, que refuerza analizando exhaustivamente sus necesidades y proponiéndole soluciones adaptadas a cada punto de venta en: formación, diseño del local o apoyo en la implementación de promociones y acciones de marketing. La Compañía desarrolla esta labor de *dedicación* al socio a lo largo de toda su colaboración conjunta, gestionando un exitoso plan de crecimiento para ambos en el negocio de las apuestas.

Además, la Compañía se acerca aún más a sus socios y, desde diciembre de 2014, pone en marcha la **Newsletter de CODERE Apuestas**, una publicación digital para los socios, que con carácter periódico, les mantiene informados de todas las novedades en cuanto al desarrollo del producto, servicio y novedades del negocio que puedan resultar de su interés. Asimismo, promueve la información de todas sus campañas, promociones y eventos destacados a través de los canales (locales, máquinas de juego, CODERE TV..), implementando

este tipo de comunicaciones sobre todo en las redes sociales, especialmente twitter (@Code-reApuestas) y Facebook.

Imagen de marca y marketing al servicio del socio

Adicionalmente a estos servicios, CODERE Apuestas aporta al socio el reconocimiento de una marca de éxito, avalada por una trayectoria de más de 7 años.

La Compañía ha realizado un importante esfuerzo por acercar y refrescar su imagen en los salones y zonas CODERE Apuestas, con lo que ha conseguido atraer a un público más joven que se integra perfectamente con el habitual de los salones y puntos de hostelería. Todo ello, unido a una publicidad más agresiva y divertida, que conecta mejor con el cliente, locales llenos de color que invitan a compartir con otros los eventos deportivos en directo, la emoción de las apuestas y el ocio de las salas, son algunas de las cartas de presentación, fácilmente identificables, de CODERE Apuestas.

Arriba: Interior de LBO en Boadilla (Madrid).

Impulso de codere.es

Paralelamente, CODERE Apuestas impulsa su actividad online y, a finales de 2014, lanza su aplicación web para Smartphone en Madrid con gran éxito (*codere.es*). A consecuencia de esto, en esta comunidad autónoma ya es posible combinar la experiencia de juego en los entornos on/off line, optimizando la gestión del juego. El objetivo es el de crecer en las comunidades autónomas en las que la Compañía ya opera de manera presencial, a medida que éstas vayan regulando el canal online para las apuestas. Además, próximamente también disponible bajo la licencia online nacional (DGOJ).

Por otra parte, en 2015, CODERE prevé seguir dotando a su plataforma de juego con nuevas funcionalidades y contenidos para completar su oferta de entretenimiento en España, incorporando juegos de casino online, que se sumarán a las apuestas deportivas.

La Compañía también impulsará el desarrollo de las **apuestas presenciales** en: La Rioja, Extremadura, o Castilla y León, entre otras, mercados estratégicos que le permitirán seguir impulsando la operación con socios y liderar la gestión integral de sus puntos de venta.

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).

En 2014, a raíz del Mundial de Brasil, las apuestas deportivas se incrementaron un 30% en CODERE, respecto al Mundial de Sudáfrica. La amplia difusión del evento y el mayor uso de las nuevas tecnologías por los usuarios, contribuyeron positivamente a este incremento. Al margen de estos grandes eventos deportivos, la actividad en los sportsbooks de CODERE se

Entra en **codere.es**
SIGUE LA EXPERIENCIA
DONDE Y CUANDO QUIERAS

Deposita y retira tu saldo en efectivo en tu local

Cobra tu ticket premiado en tu móvil

Consulta cuotas y resultados a tiempo real

Consulta el estado de tus apuestas

codere APUESTAS

El uso indebido del juego y apuestas puede producir adicción o dependencia. No se permite la participación en apuestas a los menores de edad.

impulsa con las apuestas de fútbol americano, que también aumentan durante la Súper Bowl.

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, la Compañía abrió un nuevo punto de apuestas, la sala Turff Bet & Sport Bar Fiesta Soloy, CODERE también opera en el país, bajo

la marca CODERE Apuestas.

En 2014, el formador Joao Escobar puso en marcha un seminario dirigido a los empleados del Turff (área de apuestas) e Hípica de Panamá. Las formaciones se realizaron semanalmente, desde el mes de octubre, con diferentes módulos basados en impulsar la cultura de la Compañía (Misión, Visión, Valores de la Empresa) y técnicas de orientación al cliente.

URUGUAY



CODERE gestiona en Uruguay distintos 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 2014, continuó gestionando directamente los Hipódromos Nacional de Maroñas y Las Piedras, además de realizar un importante apoyo a 3 hipódromos del interior del Uruguay (Paysandú, Colonia y Melo). Todos conforman el denominado SINT (Sistema Integrado Nacional de Turf), una importante apuesta del Gobierno para continuar revitalizando la industria hípica del país.

BRASIL

CODERE opera apuestas deportivas en Brasil desde 2006, junto a los principales clubes hípicos del país.

Importantes acuerdos impulsan el negocio

En agosto de 2014, la Compañía firma un acuerdo con Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS), a través del cual CODERE presta-

rá servicios de procesamiento y totalización de apuestas en carreras de caballos, siendo también encargada de la gestión del call-center y apuestas por medios remotos ADW (*Advanced Deposit Wagering*), además de la operación de equipos de tecnología para carreras locales y el *simulcasting* internacional.

La inversión que se realiza en conjunto, alcanza los R\$ 6 millones, y está destinada a infraestructura tecnológica y mejoras en la estructura hípica, con objeto de modernizar e integrar las apuestas del Jockey Club do Rio Grande do Sul en el mercado internacional.

En noviembre de 2014, CODERE Brasil, Hípica Rioplatense del Uruguay (HRU) y Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS) firman un contrato inédito que permite la **integración internacional de los totalizadores de apuestas** de los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras de Uruguay, con el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre (Brasil). De esta manera, es posible que los brasileños apuesten sobre carreras de Maroñas y Las Piedras, (en el sistema de HRU), y la concesionaria de Uruguay, ofrezca también carreras del Hipódromo de Cristal.

Al final del ejercicio 2014, CODERE gestionaba en Brasil siete locales de apuestas bajo la marca registrada **Turff Bet & Sports Bar**. Estos locales ofrecen a los clientes apuestas sobre carreras de caballos nacionales e internacionales (*simulcasting internacional*) cuya llegada al mercado brasileño ha contribuido a la recuperación del turf en el país.

A lo largo de 2014, con objeto de impulsar las ventas en sus puntos de apuestas, se intensifican las acciones de marketing:

Abajo: Fachada de Turff Bet & Sport Bar en Moinhos



A través de la campaña: **"Por que joga na CODERE?"**, (inspirada en una acción desarrollada en CODERE Italia), se realizaron encuestas para valorar la experiencia de los clientes en los puntos de apuestas e impulsar la imagen de CODERE Brasil, especialmente en los medios de turf como el periódico *Jornal do Turfe*. Durante el Mundial de Brasil, se realizó la promoción **"Copa de Prêmios Turff"**, que sorteó televisores y camisetas oficiales de la selección. También se puso en marcha la campaña **"Turff na Palma da Mão"**, a través de la cual, los clientes con tablets pudieron visualizar las carreras de caballos a través del aplicativo de JCB.

COPA DE PRÊMIOS TURFF

PREENCHA SUA PULE NÃO VENCEDORA, DEPOSITE NA URNA E TORÇA!

IMAGENS MERAMENTE ILUSTRATIVAS. CONSULTE O REGULAMENTO COMPLETO.

TV

CHURRASQUEIRA ELÉTRICA PORTÁTIL

CAMISA OFICIAL DA SELEÇÃO

codere

Izquierda: Campaña promocional "Copa de Prêmios Turff" de CODERE Brasil.

Hipódromos

CODERE opera 4 hipódromos: el Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá), y el Hipódromo Nacional de Maroñas y el Hipódromo Las Piedras, ambos 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 objeto 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

En marzo de 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 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 1943, se planeó organizar anualmente una gran carrera: el gran **Handicap de Las Américas**, el evento hípico más importante del año, 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). Esta prueba llegó a posicionarse como *“la gran carrera de México”*, la que todos, -propietarios, jinetes, entrenadores-, quieren ganar alguna vez en su vida.

El 31 de mayo de 2014 se celebró la **LXIX Longines Handicap de las Américas**, que alzó como vencedor al potro Diamante Negro y su jinete Moisés González García. Este año hubo una celebración especial con motivo del **Centenario de María Félix** (*“La Doña”*), la actriz más importante de la historia del cine del país, en el Jockey Club del Hipódromo de las Américas.

Por los pasillos del Hipódromo se organizó una exposición dedicada a esta figura y la sexta carrera de la prueba fue bautizada con su nombre, entregándose la copa *“María Félix”*.

(*) NOTA: Debido al nuevo sistema de consolidación bajo el método de equivalencia, en Uruguay no están incluidos los datos operativos de Hípica Rioplatense de Uruguay que incluiría los 2 hipódromos.

En el festejo estuvieron presentes distintas autoridades de CODERE y del Hipódromo como Juan Miguel Ponce, Vicepresidente de CODERE; Sergio Alamán, Director del Hipódromo de las Américas y Mariano Osorio, padrino del evento. También asistieron personalidades del mundo de la hípica y la moda.

En 2014 se desarrollaron otras actividades en el recinto:

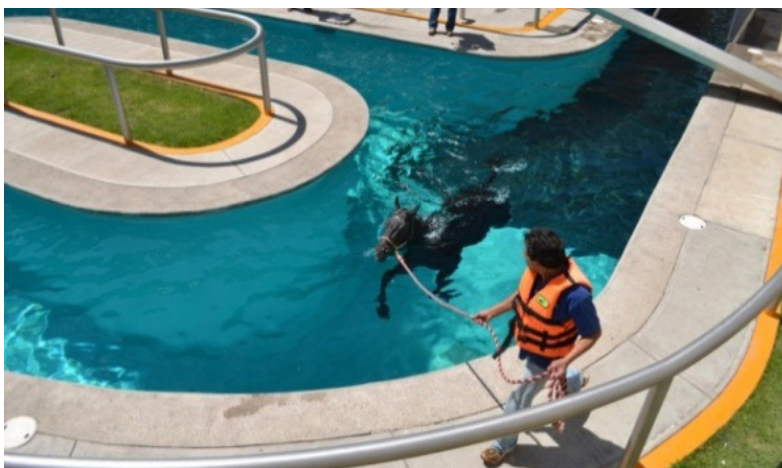
El 28 de febrero, en las instalaciones de Granja las Américas se inauguró la **ruta del Turibus** que va por Polanco y llega al Hipódromo de las Américas. A la inauguración de esta ruta asistieron Miguel Torruco Marqués, Secretario de Turismo de D.F.; Rodrigo González Calvillo, Director General de CIE las Américas, Sergio Alamán y Juan Miguel Ponce.

El 5 de marzo, se puso en funcionamiento la **clínica veterinaria del Hipódromo de las Américas**. El centro atiende a los caballos que corren en el recinto y también presta servicios a equinos de otras disciplinas. Junto a estas instalaciones, se puso en funcionamiento la alberca para la recuperación de caballos. En la actualidad, el hipódromo ha sido reconocido como uno de los centros mejor equipados y con más alto nivel de tecnología en todo el mundo.

El 29 de marzo, con motivo de los eventos del **71 aniversario del Hipódromo de las Américas**, se organizó junto a Notimex, (Agencia de Noticias del Estado Mexicano), una exposición de 60 imágenes: "La mirada de los fotógrafos de Notimex", en la que se plasmaron los grandes momentos del deporte, el arte, la cultura y el espectáculo.

PANAMÁ

CODERE Panamá opera el único **hipódromo activo en Centroamérica, el Hipódromo Presidente Remón**, con capacidad para acoger a más de 20.000 personas. El recinto alberga alrededor de 1.000 caballos y cuenta con cerca de 300 empleados. Junto al hipódromo, desarrollan su actividad las 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.



A lo largo de 2014, se desarrollaron algunos de los siguientes eventos en el recinto:

86° edición del Clásico Presidente de República: El domingo 1 de junio se disputó en el Hipódromo Presidente Remón, el 86° Clásico Presidente de la República y el ejemplar estadounidense *Smart Dna* entró en el selecto grupo de caballos que han ganado dos veces este importante premio.

Arriba: Celebración del Centenario de María Félix.

Arriba: Presentación de la Ruta Turibus en el Hipódromo de las Américas.

Arriba: Alberca para caballos. Clínica Veterinaria del Hipódromo de las Américas.



58 Aniversario del Hipódromo Presidente Remón: El 14 de julio se realizó el evento de entrega de canastillas en la sala de maternidad del Hospital Santo. Con posterioridad se celebró una jornada recreativa que contó con numerosas actividades y "juegos de antaño" en la que participaron jinetes y empleados.

Graduación de Jinetes Academia Técnica de Jinetes Laffit Pincay Jr.: El día 2 de diciembre se celebró la ceremonia oficial de graduación de los 13 integrantes de la Academia Técnica de Jinetes Laffit Pincay Jr., en el Salón Presidencial del Hipódromo Presidente Remón, de la Ciudad de Panamá. 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".

Navidad para los Niños

Desde hace tres años los empleados del hipódromo y de la Hípica de Panamá, S.A., lle-



van a cabo la entrega de regalos a los niños que asisten al Hipódromo Presidente Remón el 25 de diciembre. Este evento se completó con numerosas sorpresas y con la presencia de Santa Claus.

URUGUAY

El **Hipódromo Nacional de Maroñas** es uno de los escenarios turfísticos más importantes de la región. En 2003, HRU, -empresa nacida del acuerdo 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

Arriba: El jinete Felix Salgado y la yegua Smart Dna, ganadores del Clásico Presidente de la República.

Arriba: Miguel de la Marta, director general de CODERE Panamá en el acto de graduación.

la zona metropolitana del país, donde además de operar el hipódromo, desarrolla un sistema de apuestas hípcas y salas de entretenimiento. En 2014 se han disputado en Maroñas cerca 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.

Entre las actividades destacadas del año:

El 6 de enero de 2014 se disputó la 116ª 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.

Por su parte, el **Hipódromo Las Piedras**, tras su reapertura en 2013, continúa consolidándose como segundo principal centro hípcico del país. En 2014 se disputaron más de 51 reuniones que impulsaron la afición a esta actividad.

En sus instalaciones se ha puesto en marcha la nueva **Escuela de Jockeys y Vareadores**, una importante iniciativa de la Compañía para la profesionalización de uno de los perfiles profesionales que forman parte de la actividad.





5

Gobierno Corporativo

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 2014, 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 socieda-

des. Otros consejeros poseen un 0,544% del capital social y existe un free float del 30,964%.

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 63,771 % del Grupo.



ACCIONARIADO CODERE

A 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CONSEJEROS

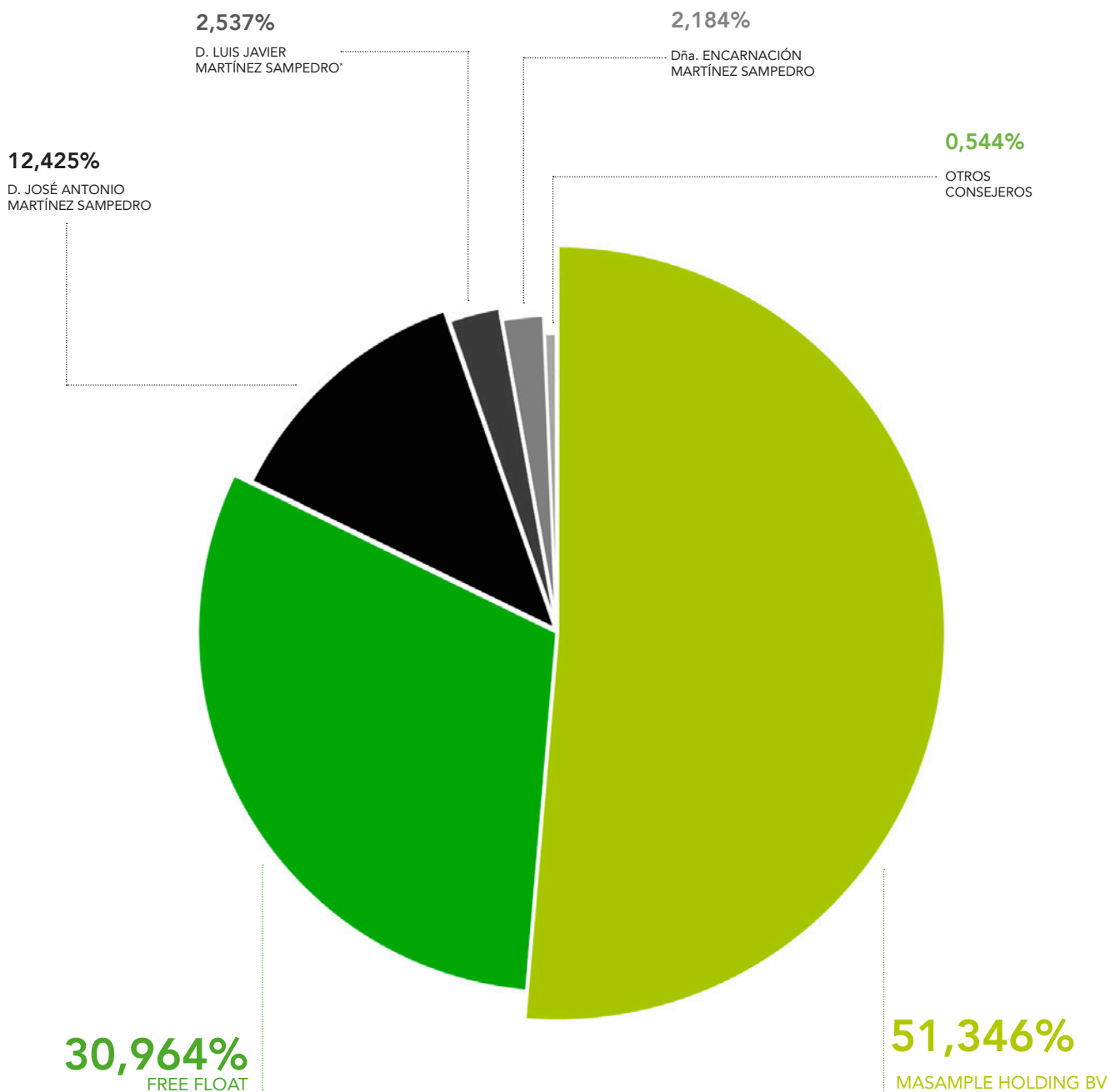
17,690%

MASAMPLE HOLDING BV

51,346%

FREE FLOAT

30,964%



* Derechos de voto indirectos de acciones cuya titularidad directa corresponde a M. LUXEMBOURG SIF-GLOBAL ASSETS BRISA (2,355 %) y Recreativos Metropolitano S.L (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 25 de junio de 2014 CODERE celebró su octava Junta General Ordinaria de Accionistas tras la salida a Bolsa de la Compañía. En la misma, se contó con una amplia presencia del capital social al estar, presentes o representadas, un total de 42.259.731 acciones, correspondientes al 76,785% 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 2013. Asimismo, la Junta General de Accionistas acordó reelegir en su cargo de Consejero Externo Dominical a la sociedad "Masampe S.L.", contando para ello con el informe previo favorable del Comité de Gobierno Corporativo. Por último, se sometió a votación consultiva de los accionistas el Informe sobre Política de Retribuciones de los Consejeros del ejercicio 2013, el cual obtuvo un amplio respaldo, votando a favor del mismo el 99,4% del capital presente o representado en la sesión.

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 (dos independientes, tres dominicales y dos consejeros que, tras perder su condición de indepen-

dientes -a raíz de la entrada en vigor de la Ley 31/2014 que modificó la Ley de Sociedades de Capital-, pertenecen a la categoría de 'otros externos') todos ellos 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.

Abajo: Junta General de Accionistas 2014



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE	CARGO	CARÁCTER DEL CARGO	FECHA DEL PRIMER NOMBRAMIENTO	FECHA DE NOMBRAMIENTO DEL MANDATO ACTUAL
D. José Antonio Martínez Sampedro	Presidente y Consejero Delegado Grupo CODERE	Ejecutivo	07/05/1999	25/06/2009
Dña. Encarnación Martínez Sampedro	Directora Grupo CODERE	Ejecutivo	17/06/1999	25/06/2009
D. Javier Martínez Sampedro	Director CODERE América	Ejecutivo	07/05/1999	25/06/2009
Masampe S.L., representada por Dña. Cristina Martínez Soria*	Vicepresidente del Consejo de Administración	Dominical	28/07/1998	25/06/2014
D. José Ignacio Cases Méndez*	Ex-secretario General de la Comisión Nacional del Juego	Dominical	17/06/1999	25/06/2009
D. José Ramón Romero Rodríguez*	Socio Director de Loyra Abogados. Especialistas en legislación de juego	Dominical	17/06/1999	25/06/2009
D. Eugenio Vela Sastre	Presidente del Grupo Cosien S.A.; Presidente de La Maquinista Valenciana, S.A.; Administrador de La Maquinista Valenciana do Brasil, Ltda; Administrador Único de COSIEN, S.A.; Administrador de COSIENSA Tecnología em Estacinaamentos, Ltda; Presidente de COSIENSA México, Ltda; Presidente de COSIENSA Portugal, Ltda; Administrador Único de ULTRASEN Sistemas, S.L.; Administrador Único de Velfer Consultores Dos, S.L.	Otro Externo	17/06/1999	25/06/2009
D. Joseph Zappala	Ex embajador de EEUU en España (1989-1992)	Independiente	20/11/2002	25/06/2009
D. Juan José Zornoza Pérez	Catedrático de Legislación Fiscal de la Universidad Carlos III de Madrid	Otro Externo	17/06/1999	25/06/2009
D. Juan Junquera Temprano**	Ex-secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. Director General de Innersum	Independiente	10/05/2012	10/05/2012
D. Luis Argüello Álvarez	Secretario No Consejero			

* Representan o han sido nombrados a propuesta de D. José Antonio Martínez Sampedro.

** D. Juan Junquera Temprano ha sido nombrado Consejero Coordinador

MIEMBROS DE LOS COMITÉS EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIONES	MIEMBROS	CARGO
Comité de Auditoría	D. Joseph Zappala	Presidente
	D. Juan José Zornoza Pérez	Vocal
	D. Eugenio Vela Sastre	Vocal
	D. José Ramón Romero Rodríguez	Vocal
	D. Juan Junquera Temprano*	Vocal
Comité de Gobierno Corporativo	D. Juan Junquera Temprano	Presidente
	D. José Ignacio Cases Méndez	Vocal
	D. Eugenio Vela Sastre	Vocal
	Masampe SL (Representada por Dña. Cristina Martínez Soria)	Vocal
	D. Juan José Zornoza	Vocal
Comité de Cumplimiento	D. José Ignacio Cases Méndez	Presidente
	D. José Ramón Romero Rodríguez	Vocal
	D. Joseph Zappala	Vocal
	Masampe SL (Representada por Dña. Cristina Martínez Soria)	Vocal
	D. Juan Junquera Temprano	Vocal

* D. Juan Junquera Temprano ha sido nombrado Consejero Coordinador

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 2014, la especial situación que atravesaba la sociedad hizo necesario que el Consejo de Administración se reuniera en veintitrés ocasiones, adoptando adicionalmente en una ocasión acuerdos por escrito y sin sesión, durante el mes de octubre.

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** tiene la tarea primordial de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión financiera y de riesgos y, entre otras, supervisar el funcionamiento del Departamento de Auditoría de la Compañía, establecer las normas de procesos y control financiero de CODERE e informar de las cuentas anuales y demás estados financieros del Grupo.

Durante el ejercicio 2014, el Comité de Auditoría ha estado formado por cuatro consejeros (tres independientes y uno dominical). No obstante, tras las modificaciones introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 31/2014, dos de los consejeros (D. Eugenio Vela Sastre y D. Juan José Zornoza Pérez) perdieron su condición de Independientes, al haber permanecido más de 12 años ininterrumpidos en su cargo. Dado que el texto actual de la Ley de Sociedades de Capital exige que en la composición del Comité de Auditoría sólo figuren consejeros externos, dos de los cuales, al menos, han de ser independientes, debiendo tener esta misma condición su Presidente, en enero de 2015, el Consejo de Administración adaptó su Reglamento a esta exigencia y procedió a incorporar en el Comité de Auditoría al consejero Independiente, D. Juan Junquera Temprano. Por su parte, el Comité procedió a sustituir en el cargo de Presidente a D. Juan José Zornoza Pérez, designando al Consejero Independiente D. Joseph Zappala para dicha función. Por tanto, en la actualidad, el Comité está formado por cinco consejeros (dos inde-

pendientes, uno dominical y dos externos que han perdido su condición de independientes).

– **El Comité de Gobierno Corporativo** integra el carácter y las funciones que reserva la Ley de Sociedades de Capital y recomienda el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas al Comité de Nombramientos y Retribuciones. Por una parte, evalúa las competencias, los conocimientos y la experiencia de los consejeros e informa de los nombramientos y ceses de éstos, así como de los altos cargos ejecutivos de la Compañía; por otra parte, 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.

En la composición de este Comité, que cuenta con cinco miembros, figuraban durante el ejercicio 2014 dos consejeros dominicales y tres consejeros independientes, si bien, como se ha expuesto en el párrafo anterior, la entrada en vigor de la Ley 31/2014 tuvo como consecuencia la pérdida de la condición de independientes de dos de sus miembros (D. Eugenio Vela Sastre y D. Juan José Zornoza Pérez).

– **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.



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 mane-

ra, un eficaz control financiero y jurídico sobre el manejo de los activos de la Compañía. Desde su nacimiento, el Comité ha fiscalizado y verificado más de 1.600 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 605 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 las diferentes áreas geográficas donde opera la Compañía y para el año 2015 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 nego-

cio, 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.

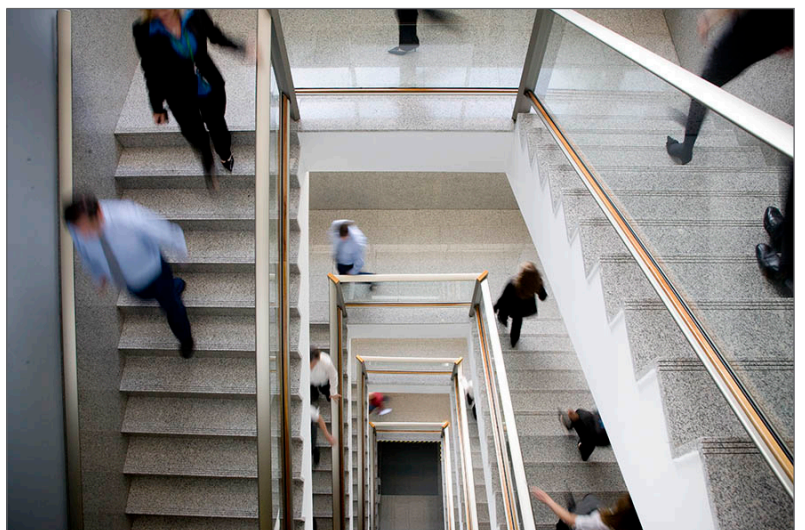
A comienzos del presente año, con motivo de la entrada en vigor de la Ley 31/2014 de modificación de la Ley de Sociedades de Capital, se han producido diversos hitos con repercusión sobre el Gobierno Corporativo de la Sociedad, destacando, entre otros, los que se relacionan a continuación:

- En sesión celebrada en el mes de enero de 2015, el Consejo de Administración acuerda modificar su Reglamento para ajustarlo a las nuevas exigencias y aprueba el texto refundido del mismo.
- En esa misma sesión, y en cumplimiento de una de las obligaciones introducidas por la citada Ley, el Consejo de Administración acuerda nombrar al Consejero Independiente D. Juan Junquera Temprano, Consejero Coordinador, facultado para solicitar la convocatoria del Consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros externos, así como dirigir la evaluación del Presidente del Consejo.
- En sesión celebrada el 24 de marzo de 2015, el Consejo acuerda convocar Junta General Extraordinaria de Accionistas para el 27 de abril de 2015, en primera convocatoria, y el 28 de abril de 2015 en segunda convocatoria, con el fin de, entre otros asuntos a tratar, someter a su aprobación las propuestas de modificación de los Estatutos Sociales así como del Reglamento de la Junta de Accionistas de la Sociedad, para su adaptación a las nuevas exigencias legales. El texto refundido de dichas regulaciones quedaron aprobados por la unanimidad de los accionistas presentes y representados en la Junta, cuya celebración tuvo lugar en primera convocatoria.
- En la citada sesión extraordinaria, la Junta General de Accionistas de la Sociedad, asimismo, acuerda por unanimidad fijar el importe máximo a satisfacer al conjunto de sus Consejeros, en su condición de tales, en la cantidad de 743.000 euros, a

contar desde el ejercicio 2015 y hasta en tanto la Junta General de Accionistas no apruebe su modificación. Dicho importe, propuesto a la Junta por el propio Consejo, se corresponde con la cantidad que, en concepto de remuneración anual, percibieron los Consejeros en el ejercicio precedente.

Además, tal y como impone el actual texto de la Ley de Sociedades de Capital, siguiendo asimismo las recomendaciones que el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas, tal y como se ha venido realizando en años anteriores, el Consejo de Administración, tras realizar la evaluación de su funcionamiento y el de sus Comités, así como del primer ejecutivo de la Sociedad en el ejercicio 2014, en la sesión celebrada el mes de enero de 2015, aprobó el informe de evaluación y el plan de acción para corregir las deficiencias detectadas, elaborado por el Comité de Gobierno Corporativo .

Asimismo, cumpliendo con lo establecido en el actual texto de la Ley de Sociedades de Capital, en su sesión celebrada en el mes de febrero de 2015 el Comité de Gobierno Corporativo, previo informe favorable emitido por el Comité de Cumplimiento, acordó informar favorablemente la incorporación al Consejo de Doña Cristina Martínez Soria, en representación de la consejera MASAMPE S.L., tras la dimisión del anterior representante, Don Jose María Lastras Bermúdez, por motivos profesionales. El Consejo de Administración acordó tomar razón de dicha sustitución en su sesión celebrada ese mismo mes.





6

**Responsabilidad
en el Juego**

CODERE y su gente

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, teniendo 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.

Durante 2014, ante el proceso de reestructuración de la Compañía, CODERE ha llevado a cabo necesarias medidas de ajuste como contenciones de gasto, reestructuración de plantilla y otras medidas de optimización y eficiencia en todos los ámbitos para activar la recuperación del Grupo.

En línea con el plan de gestión y optimización de procesos iniciado el año pasado, CODERE sigue avanzando, desde todas las áreas de Recursos Humanos, para seguir cimentando un modelo de gestión de personas que genere eficiencia y rentabilidad en las unidades de negocio y distintos países del Grupo.

Colocando a las personas como centro neurálgico, y siempre alineados con los valores corporativos, desde la **Dirección Corporativa de**

Recursos Humanos (DCRH) se ha seguido desarrollando un sistema integrado que aglutina distintos aspectos como la unificación de las políticas y principios de gestión, clarificación y homogeneización de los procesos y herramientas de desarrollo, definición de capacidades, organización funcional y todos los aspectos relacionados con la gestión homogénea de los recursos humanos, tanto a nivel de empleado como a nivel equipo.

En este escenario, la DCRH incentiva las acciones y/o herramientas necesarias para impulsar estos procesos en el ámbito local, así como las herramientas de medición necesarias para garantizar el rigor y la mejora de los mismos.

AFIANZANDO MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

Con el fin de mantener la tendencia de optimización de la inversión realizada en las personas, se ha seguido trabajando en la mejora continua de los procesos y proyectos iniciados en 2013. En este sentido, el **Informe de KPI's de RH**, aunque mantiene su esencia de herramienta de gestión y de toma de decisiones, se ha consolidado con la mejora y enriquecimiento de la información que



DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA Y REDUCCIÓN DE COSTES

(variación neta de plantilla respecto al 2013 : -2.662 empleados)

4.248 Incorporaciones

2 Procesos de Validación del Potencial Pre Directivo Clave (para 55 empleados)

139.440 Horas de Formación

1.223€ de inversión total de RH por empleado

7.251 Salidas de la compañía:

3.264 voluntarias

3.987 no voluntarias

Presupuesto RH 19,3 MM€:

13,45% menos de lo presupuestado inicialmente

27,7% menos respecto al año 2013

contiene: mes a mes se analiza, contrasta y se subsana la información recibida por parte de los países con el fin de ampliar el análisis y ratios e incorporar nuevos gráficos y conclusiones y, a partir de este año, se pueden realizar comparaciones interanuales. Gracias a estas

mejoras, el **Informe de KPI's de RH** es fuente para otros informes de otros departamentos y/o países.

También se ha vuelto a realizar el **Informe de Presupuestos de Recursos Humanos 2014**,

elaborado trimestralmente con un mayor desglose de conceptos, lo que ha permitido un mayor y más exhaustivo control y seguimiento de cómo y en qué se invierten los recursos en el área de Recursos Humanos a nivel global.

Además, desde la DCRH se ha abordado junto con las DRHs de los países y la Dirección Económica y Financiera, un ajuste en el modelo de objetivos vigente para el año 2014, de acuerdo con las circunstancias de la empresa y la coyuntura del momento. Aprovechando las sinergias y el plan estratégico del Grupo, se ha planteado un **nuevo enfoque de fijación de objetivos** para 2015 en adelante, en línea con las nuevas claves de dirección que CODERE debe seguir para lograr un crecimiento sostenible y rentable.

Asimismo, se mantienen otros procesos puestos en marcha como el mantenimiento de la estructura del **Perímetro Corporativo** (personas que ocupan los puestos clave en el Grupo y que reciben un seguimiento especial por parte de la Corporación), con su consiguiente seguimiento y actualización constante y los programas de optimización fiscal como son el **Programa Suma +** y el programa de **Retribución Flexible**.

IMPULSANDO EFICIENCIAS

Durante 2014 se ha hecho especial hincapié en el proceso de implantación de políticas y procedimientos homogéneos para la gestión

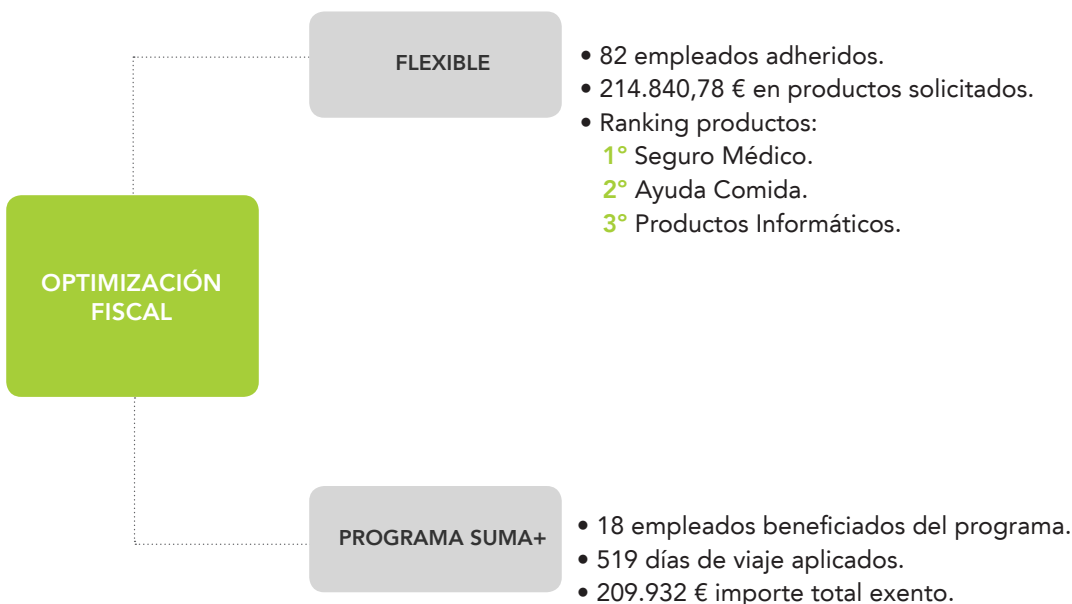
de Recursos Humanos que comenzó en 2013. Dicho proceso tiene como meta garantizar la utilización de una metodología común en todas las Unidades de Negocio del Grupo, en las funciones básicas del área de **Recursos Humanos**, sin olvidar que en cada país pueden existir peculiaridades que habrá que tener en cuenta, realizando las adaptaciones locales de las políticas y procesos ya redactados.

Asimismo, con el objetivo de difundir las políticas y compartir las prácticas relacionadas con ellas, se ha puesto en marcha un **sitio web común** en la intranet creando una **Comunidad de RH** junto con las Direcciones de Recursos Humanos de las Unidades de Negocio (DRH UdN). Desde esta ubicación se puede acceder, consultar y aportar toda la información relativa a las políticas y procedimientos del área y **compartir el conocimiento tanto corporativo como local**. A día de hoy, se comparten alrededor de **500 documentos**.

También se ha iniciado la capacitación que, desde la DCRH, se ofrece a los equipos locales de RH de las UdNs. A través de una serie de módulos -que, una vez finalizados, acreditan una certificación a sus profesionales **como ejecutivos de RH-**, se garantiza que los profesionales están capacitados y habilitados para llevar a cabo las acciones de recursos humanos del modo requerido y contemplado en las políticas y procedimientos.

Los **Factores Críticos de Éxito (FCEs)**, defini-

PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN FISCAL 2014



dos en 2013, han sido utilizados tanto para el **Perfilado de Puestos** del Grupo, como para la selección de nuevos candidatos: la **Entrevista por Competencias**, además de un proceso de comunicación básico para obtener información del candidato, es una herramienta imprescindible para toma de decisiones de reclutamiento, ya que su objetivo es encontrar profesionales que, además de una formación y experiencia adecuadas, posean las "competencias" (factores críticos de éxito) necesarias para un adecuado desempeño en el puesto de trabajo.

En 2014 se ha efectuado la **Validación de Potencial** en algunas unidades de negocio (España e Italia). Una vez identificado dónde podía existir **Potencial Pre-Directivo Clave**, -entre los empleados de posiciones de técnico y mando intermedio-, se ha comprobado la existencia de potencial mediante la metodología de "Assessment Center Situacional" (ACS).

Esta metodología será aplicada los próximos años en el resto de unidades de negocio del Grupo.

Asimismo, se ha renovado y actualizado la aplicación web de la Evaluación del Desempeño, con la puesta en marcha de la **Herramienta Online de la Evaluación de Capacidades (SEC)**. A través de ella, tanto el evaluador como el evaluado podrán acceder a preparar, realizar, validar y visualizar las evaluaciones de manera cómoda y sencilla, con el objeto de reforzar un sistema de apreciación del desempeño del empleado en el cargo que ocupa, maximizando su contribución al negocio y generando la búsqueda de la mejora continua, a través de su reconocimiento, desarrollo y capacitación.

Esta aplicación web ya ha sido aplicada en España y será utilizada progresivamente en todas las unidades de negocio del Grupo (Italia, México y Panamá en 2015), agilizando el proceso y generando el valor añadido de poder almacenar y centralizar en un potente ERP corporativo (SAP HR) toda la información relevante de los más de 15.000 empleados del Grupo.

Estos procesos que integran el **Plan de Gestión de Recursos Humanos** tienen como objetivo proveer a CODERE de un modelo eficaz de gestión de los Recursos Humanos **centrado en el mérito**, capaz de detectar y desarrollar a sus empleados dentro y fuera de la organización y permitiendo, de este modo, alcanzar el máximo nivel de desempeño de las capacidades potenciales de cada empleado.

COMUNICAR ES LA CLAVE

La Comunicación Interna ha cumplido una función estratégica en 2014, máxime en las etapas de incertidumbre que han sobrevenido con el proceso de reestructuración financiera de la Compañía. Comunicar con transparencia y honestidad es un pilar esencial en la relación empleado-empresa. Con este objetivo nació **CODERE Actualidad**, cuya consolidación se ha producido en 2014. Esta newsletter quincenal supone un canal de comunicación directo entre Presidencia y la Compañía, con el deseo por hacer partícipe al empleado de los proyectos e hitos del Grupo.

A través de las 22 publicaciones de 2014, los empleados han podido conocer con absoluta transparencia aspectos relevantes de la evolución de CODERE. Además del Editorial

DESARROLLO Y GESTIÓN DE PERSONAS

VALIDACIÓN DEL POTENCIAL

IDENTIFICACIÓN PERIÓDICA DE POTENCIAL

Determinar el proceso de Identificación de Potencial en CODERE, para seleccionar una "bolsa" de personas que en el futuro podrían llegar a asumir mayores responsabilidades, contenidos de trabajo más amplios y/o nuevos retos dentro de la organización.

VALIDACIÓN DE POTENCIAL PARA PROMOCIÓN A POSICIONES ESPECÍFICAS

Determinar el proceso de validación de potencial para una promoción en CODERE para establecer y concretar una estrategia de desarrollo, que ayude a orientar en el futuro, procesos concretos de desarrollo de empleados.

VALIDACIÓN DE POTENCIAL PRE DIRECTIVO CLAVE

Validar el potencial de empleados y orientar dicho potencial genérico a un área profesional clave donde la persona pueda llevar a cabo un proceso de desarrollo asociado a su perfil y con una estrategia de metas intermedias bien definidas.

“Desde Presidencia”, encontramos entrevistas a directivos y personas clave de la Compañía, reportajes que nos muestran proyectos relevantes y noticias internas que nos permiten conocer, cada vez más y mejor, las áreas de actividad en las que opera CODERE en los ocho países, sin olvidar las entrevistas a personal de salas y locales.

Además, cada trimestre, el CFO Corporativo, Ángel Corzo, ha presentado los resultados de la Compañía, permitiendo conocer con claridad la situación de la empresa en cada momento. Completan esta publicación quincenal el resumen de prensa, un vídeo formativo y una lectura recomendada, así como una encuesta, gracias a la cual el empleado tiene la oportunidad de expresar su opinión sobre temas que le preocupan y permite al Consejo Editorial conocer el sentir de los empleados, además de poner a su disposición los buzones directos de Presidencia y Comunicación Interna

ESPAÑA

Área de selección, formación y desarrollo

Durante el ejercicio 2014, el área de Selección ha continuado respondiendo a las necesidades de la operativa de negocio, especialmente en la línea de Apuestas deportivas. En concreto, se han incorporado 98 personas, que supone un incremento del 14%, respecto a 2013. Esto se ha debido, en parte, a la expansión de apuestas deportivas en el territorio nacional y al notable incremento en los puntos de venta durante este período. Por otro lado, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio de Apuestas deportivas online, ha requerido la selección de personas ligadas a las nuevas tecnologías. Todos estos proyectos, suponen una apuesta de CODERE por atraer profesionales con clara vocación de servicio al cliente e innovación tecnológica.

Con la idea de detectar e impulsar el talento interno, se han llevado a cabo durante 2014, las **Jornadas de Valoración del Talento** en las que participaron profesionales de distintas áreas y en las que se evaluaron factores como: orientación a resultados, análisis de problemas, servicio al cliente y capacidad de aprendizaje, entre otras. A través de la metodología *Assessment Center*, mediante pruebas situacionales, dinámicas de grupo y diversos ejercicios técnicos, se ha podido determinar el potencial de los participantes. Este proceso ha



Arriba: Imagen de la newsletter CODERE Actualidad

demostrado ser una herramienta eficaz para la toma de decisiones en las promociones internas realizadas a lo largo del año. El objetivo es que dichas jornadas se repitan de forma periódica y tengan mayor alcance a todos los niveles.

Por otro lado, se ha seguido facilitando el proceso de adaptación al negocio de Apuestas deportivas. Una actividad en constante crecimiento, cambio y evolución, que requiere de una formación continua de los empleados. Desde el área de Selección, Formación y Desarrollo, se han impulsado programas de adecuación y adaptación de diversos perfiles a los nuevos puestos de trabajo.

En 2014 ha habido un notable impulso del área de formación. En total, se han impartido 6.220 horas de formación a 308 alumnos, un incremento de más del 300% en número de horas y un 27% más de alumnos, respecto al pasado año. Además, la apuesta por la formación interna se consolida claramente ya que, más del 85% de las horas impartidas, han sido a través de esta modalidad.

En 2014 también se ha iniciado un proceso de evolución de nuestros mandos con el fin de estimular una nueva filosofía de base, en la que el *manager* no sólo planifica, organiza y hace seguimiento de su área sino que, por encima de todo, ayuda e interviene activamente en el desarrollo profesional de su equipo humano. Dicha sensibilización ha venido acompañada de una serie de acciones formativas a todos los mandos de la Compañía, con el fin de capacitarles y dotarles de técnicas para conocer mejor a su equipo y ser partícipes de su progreso profesional.

Todos estos datos demuestran la firme convicción de que el talento es la fuerza motriz del progreso de CODERE y, como consecuencia de ello, se ha invertido un gran esfuerzo en detectar y evaluar las capacidades de sus profesionales así como en dar respuesta a su desarrollo profesional.

Prevención de riesgos laborales

A lo largo de 2014 desde el Área de Prevención de Riesgos Laborales de CODERE se ha dado continuidad a los proyectos iniciados en ejercicios anteriores, incorporando algunos programas nuevos dirigidos a optimizar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, cumpliendo con el marco legal vigente.

Derivado de la necesidad de adaptación por parte de CODERE a las exigencias del mercado y de nuestros clientes, han tenido lugar en 2014 importantes cambios a nivel nacional, lo que ha conllevado que gran parte de los esfuerzos del área de Prevención, se hayan centrado en la actualización de la documentación legalmente preceptiva de los distintos ámbitos de la gestión preventiva, abarcando los procesos y puestos de trabajo nuevos.

En 2014, se ha completado la difusión de la **Política Preventiva** a todos los trabajadores a través de la distribución de la Ficha de Información de Riesgos y Medidas Preventivas de sus puestos de trabajo, fichas que están publicadas en el Portal de Prevención de Riesgos Laborales de CODERE.

En el ámbito de **Medidas de Actuación en Emergencias**, se ha avanzado en la impartición de cursos de formación para las brigadas de emergencia en distintas sedes de trabajo, tanto en materia de extinción de incendios como de primeros auxilios. Asimismo, se han llevado a cabo simulacros de evacuación para perfeccionar el entrenamiento de las Brigadas de Emergencia y del personal en general.

La importancia de impartir al personal la formación necesaria en Prevención de Riesgos Laborales constituye un objetivo permanente para esta área, además de ser una obligación legal. Se han llevado a cabo cursos de Prevención de Riesgos Laborales a distintos colectivos a fin de atender las necesidades de formación en puestos de diversas áreas a nivel nacional



Izquierda: Simulacro de Evacuación de Getafe (Madrid)

como: cursos de trabajos en altura, manejo de carretillas elevadoras, seguridad vial, reciclaje para técnicos de máquinas recreativas y de apuestas, comerciales, recaudadores, puestos de administración-gestión, personal de almacén, transporte, etc.

Dentro del **Plan Nacional de Seguridad Vial** y, tras la primera acción formativa y de sensibilización que se llevó a cabo en el 2013 en todas las delegaciones, se ha seguido avanzando en la impartición de cursos de formación por los servicios de prevención ajenos entre el personal de operaciones en distintos centros de trabajo a nivel nacional. El Plan de Seguridad Vial contempla el desarrollo a lo largo de 2015 de cursos para el resto de los trabajadores de operaciones, además de otras actuaciones a nivel de divulgación de la Política de Seguridad Vial, en elaboración en estos momentos.

De cara a seguir avanzando en el ámbito de la adaptación e implantación de procedimientos derivados de los planes de prevención de cada territorio y sociedad, se han desarrollado procedimientos de un amplio impacto y marco de aplicación como son el *Procedimiento de Coordinación de Actividades Empresariales* que regula las actuaciones preventivas a desarrollar cuando se da la concurrencia de trabajadores de distintas empresas en nuestros centros de trabajo, o el *Procedimiento de Gestión de Equipos de Protección Individual*, que establece las pautas tanto para la adquisición, el uso y control de los equipos asignados en las evaluaciones de riesgos de los puestos por parte de los trabajadores.

De forma permanente, se han abordado revisiones de los planes de prevención, evaluaciones de riesgos y medidas de emergencia en muchos centros de trabajo, y se ha revisado la aplicación de las medidas preventivas contenidas en dicha planificación.

ARGENTINA

Programas de formación

Introducción a los procesos y metodologías operativas. Contó con diferentes cursos:

- **Lavado de Dinero:** El objetivo fue capacitar a todo el personal de sala con la finalidad de cumplir con la normativa vigente, en relación a Lavado de Dinero y Financiación del Terrorismo. Se desarrolló vía *e-learning*.

- **Normas ISO:** En relación a la auditoría, que se realizó en septiembre del 2014, se capacitó a los empleados a través de la plataforma *e-learning* en el conocimiento de las Normas ISO, la Política de Calidad, los procesos certificados por la Norma ISO 9001:2008. El curso constaba de tres módulos, cada uno de ellos, obligatorios para determinados puestos de trabajo. Se superó con éxito la auditoría de seguimiento de certificación por normas ISO 9001 en su versión 2008. En 2013, CODERE Argentina obtuvo la **Certificación ISO 9001** para los **Procesos de atención del cliente**, avaladas por normas de calidad internacionales, superando con éxito la primera auditoría de **Certificación IRAM 90600**, en su versión 2010, obteniendo el certificado por tres años (una certificación de **Sistemas de Gestión de Reclamos**).

Programa de Seguridad e higiene

El objetivo de este Programa consiste en la formación en prevención, higiene y riesgos que pudieran ocurrir con motivo del trabajo, según la normativa en materia de higiene y seguridad. Las capacitaciones se dividieron en las siguientes temáticas:

- **Incendio y Evacuación:** Esta actividad tuvo una duración de una jornada dirigida a todo el personal.

- **Primeros Auxilios y RCP:** Tiene el objetivo de instruir a los integrantes de las brigadas en conocimientos básicos de primeros auxilios y técnicas de reanimación cardiopulmonar. Estuvo dirigida a distintos puestos.

- **Prevención de golpes y choques contra objetos:** Actividad dirigida a todo el personal con objeto de evitar condiciones inseguras.

- **Riesgo laboral:** Formación dirigida a la prevención de accidentes de trabajo:

Cocina: Prevención de quemaduras térmicas,

heridas corto-punzantes y accidentes y manipulación de sustancias.

Mantenimiento/Técnicos electrónicos: Instrucción sobre el uso correcto de herramientas manuales y ergonomía de herramientas, trabajos con soldaduras, prevención de riesgo eléctrico, etc. Esta actividad tuvo una duración de una hora y estuvo dirigida a mantenimiento, técnicos de refrigeración, recibidores y recaudadores.

- **Ergonomía:** Está orientado a informar sobre las posturas correctas para un trabajo sin lesiones, en el correcto levantamiento y transporte manual de cargas. Dirigida a mozos y comises de salón y a todos los empleados que realicen trabajos de costura.

- **Manipulación de Alimentos:** Capacitación en los conceptos elementales para la preparación, conservación y presentación de alimentos, focalizado en la higiene y correcta manipulación. Dirigida a distintos perfiles de sala, se llevó a cabo en la Sala San Martín.

MÉXICO

Interesados en fomentar la salud organizacional y potencializar el capital humano, desde el área de Recursos Humanos se han impulsado estrategias innovadoras para atraer, desarrollar y retener el talento, destacando:

Programa de salud organizacional:

- **BienStar:** Tiene el objetivo de fortalecer el clima organizacional, reforzar la identidad corporativa y estimular la participación y desarrollo de los empleados apoyándose en cuatro pilares: Comunicación, Reconocimiento, Integración y Desarrollo.

- **Fábrica de "Momentos de la Verdad":** A partir del 3 de noviembre, 63 gerentes y 689 mandos medios tuvieron la oportunidad de desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes, convirtiéndose en creadores de *Momentos de la Verdad* impactando positivamente en los resultados del negocio. El programa comprende distintos módulos que profundizan sobre la Inteligencia emocional, habilidades gerenciales y servicio al cliente.

- **BTP Tu Desafío / Generación 2015:** La primera etapa de la Gira BTP (*Buscando Tu Permanencia*) se llevó a cabo bajo la temática de

las carreras de Fórmula 1. Se realizaron visitas a todas las UdN, reforzando el sentido de pertenencia y la integración con una visión de equipo. Más de 5.008 empleados asistieron al evento. La segunda fase, se enfocó en reducir la incertidumbre de la Compañía derivado del proceso de reestructuración del Grupo.

- **Avanza:** Se trata de un proceso de Evaluación de Desempeño.

- **Semillero de Talento:** Plan de capacitación desarrollado tras analizar las necesidades de los empleados en las áreas de: Comunicación, servicio al cliente, Excel o administración de Proyectos.

- **Universidad del Entretenimiento:** Tiene el objetivo de impulsar la profesionalización de los empleados del Grupo gracias a un programa fruto del convenio de CODERE con la Escuela Bancaria Comercial (EBC). En el mes de junio egresaron 10 alumnos de la primera promoción, obteniendo la Licenciatura en Administración de Empresas del Entretenimiento y obteniendo un título con validez oficial ante la SEP (Secretaría de Educación Pública). Actualmente están cursando dos generaciones más con 33 nuevos inscritos.

- **Líderes en desarrollo:** Diplomado EBC orientada a formar líderes de acción positiva, fortaleciendo sus competencias de organización, trabajo en equipo y comunicación. En total, 91 empleados de 3 promociones han concluido sus estudios que abarcan las áreas de: gestión de talentos (RRHH), visión estratégica (Operaciones), ventas y servicio (Marketing) y finanzas para no financieros (Finanzas).

- **"Apícate":** Programa EBC orientado a que los empleados de CODERE finalicen sus estudios de nivel medio/superior a través del examen único del Ceneval (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior). Hasta 2014, han participado 5 promociones, obteniéndose 49 certificados de bachillerato.

- **INEA:** Programa que ofrece al personal de Granja las Américas e Hipódromo de las Américas, la posibilidad de concluir sus estudios básicos de primaria y secundaria gracias a un acuerdo con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). 15 personas consiguieron su certificado de estudios oficial en 2014.



- **Acciones de Clima Organizacional:** Puesta en marcha de las acciones para la mejora del clima laboral recogidas en la encuesta realizada en 2013. Se detectaron 50 acciones que requerirán la participación de 350 empleados.

- **"Aprendiendo Del Negocio" (ADN):** Programa que permite que el personal administrativo conozca las unidades de negocio del Hipódromo y la Granja, así como los principales procesos de manera vivencial. En 2014, participaron 57 empleados.

- **H.A.B.I.T.O.S.:** Curso destinado a proporcionar conceptos y herramientas de excelencia para generar una cultura corporativa que permita brindar la mejor atención a los clientes. En 2014 participaron 635 personas.

- **Programa de Inducción 777:** Formación

orientada en la homologación de los procesos de inducción a personal de nuevo ingreso.

- **Academia de alimentos y bebidas:** Actualización y profesionalización de los empleados de estas áreas para el impulso de un servicio de excelencia.

- **Escuela Granja:** Implementación de los programas: *Certificación* y *Taller Contacto* para inculcar la cultura e impulsar habilidades de animación a clientes.

- **CODERE Informativa:** Publicación en los espacios de comunicación interna y tableros informativos de un boletín mensual con información sobre CODERE y el negocio.

- **Concurso infantil:** Con motivo del *Día del Niño* se llevó a cabo el concurso "*Dibujando un día con mi familia*", donde los hijos de empleados del complejo las Américas dibujaron cómo es un día normal con sus mayores.

- Otras actividades: Celebración de **Días Especiales**, de reconocimiento del trabajo realizado (*Semana D... o Vendedor del mes*), ventas especiales con descuentos, etc.

Programas de responsabilidad social:

- **Campaña de Solidaridad huracán Odile:** En septiembre, tras el huracán Odile, el equipo de RRHH impulsó iniciativas de apoyo a los damnificados de las salas de Los Cabos y La Paz con préstamos de fondo de ahorro y alimentos. En el Complejo Las Américas se realizó una colecta de víveres, para su distribución en las zonas afectadas.

- **Programa Vida Saludable:** Programa realizado dentro del Complejo Las Américas, enfocado en el cuidado de la salud.

Programa de mejora de procesos

- **Certificación RH:** 39 empleados de RRHH han pasado por un proceso de certificación para potenciar sus conocimientos y habilidades en las áreas de: Reclutamiento y selección, Administración de Personal, Relaciones Laborales y *Assesment Center Situacional*.

- **Plan de Normatividad:** Capacitación para la atención de las inspecciones y el cumplimiento de la normativa de la Secretaría del Trabajo

y Previsión Social.

- **Capacitación Código Ético y de Conducta.**

ITALIA

Codere Academy

El 22 de octubre finalizó el primer ciclo del *Programa Talentos* de CODERE Italia, diseñado y realizado por **CODERE Academy**, un programa de desarrollo del liderazgo y de eficiencia profesional que tiene el objetivo de crear a los *managers* del mañana. Los participantes contaron con un equipo de mentores del Grupo como: Germana Alviggi, Jacobo Lopez Zafra, Vincenzo Orofino, Alejandro Pascual, Marco Raccuini o Massimo Ruta.

- **"InCODERE":** Se trata de una nueva herramienta de comunicación interna que difunde información sobre la Compañía: **"InCODERE - Il nostro mondo tutto da vivere!"**. Esta publicación cuenta con 4 ediciones al año e incorpora: hechos, noticias e iniciativas de CODERE. El número de diciembre está dedicado a recordar los momentos más significativos y divertidos del año.

- **Gaming Cup:** En 2014 se celebró la 3ª edición de la *Gaming Cup Armellini*, torneo organizado en memoria de Massimo Armellini, compañero de Lottomatica, que ha contribuido de manera importante al desarrollo del sector del



juego en Italia. En este torneo participan empresas operadoras como: Eurobet, Cogetech Iziplay, Paddy Power, CODERE, Asociación de Aduanas Italianas, Lottomatica, BetterSlot, Sisal Matchpoint, Bwin, Intralot o Admiral Interactive, entre otras.

BRASIL

Formación

En 2014, cerca de 20 empleados recibieron becas universitarias. En total se impartieron 1.215 horas de clases de español mediante clases presenciales y vía *Communicator Office* a los empleados en otras provincias. También se firmaron convenios con institutos de idiomas para clases de inglés con descuentos de hasta un 25%.

- **Periódico "Conexão CODERE":** En 2014 se implantó una nueva herramienta de comunicación interna que mensualmente reciben los empleados electrónicamente. Sus contenidos incorporan noticias e informaciones vinculadas al negocio, destacando los mejores empleados del mes o información sobre otras unidades de negocio de la Compañía y consejos relacionados con el aprendizaje de idiomas (portugués y español).

- **Programa de Meritocracia:** En 2014 se puso en marcha un proyecto con el objetivo de valorar a los empleados (cajeros) que hubieran superado sus objetivos individuales y obtuvieran las 2 mejores clasificaciones en cada unidad de negocio. El empleado mejor clasificado recibe el 1% de su objetivo superado y el segundo, un 0,5% para beneficios en alimentación. Además, se exige que la unidad de negocio haya superado su meta mensual (EBITDA). En total, el beneficio alcanzó la cifra de R\$ 14.022,26 para 13 empleados.

- **Reunión de Integración:** En el mes de febrero, se realizó un evento en un hotel cercano a São Paulo (Mairiporã) en el que participaron directivos, gerentes y otros colaboradores de la oficina de São Paulo y de las unidades de negocio de Río de Janeiro y Porto Alegre. Además de informar sobre las directrices estratégicas del año, el evento impulsó la integración y el trabajo en equipo.



Izquierda: Celebración de la Gaming Cup 2014. (Italia)



Izquierda: Reunión de Integración de CODERE Brasil.



Izquierda: Equipo de CODERE Colombia en la Media Maratón de Bogotá 2014.



Izquierda: Oficinas de CODERE Colombia

COLOMBIA

- **Media Maratón de Bogotá 2014:** Como años anteriores, CODERE Colombia participó en la Media Maratón de Bogotá, promoviendo la salud, el bienestar y los hábitos de vida saludables en sus empleados. Participaron 76 atletas del Grupo en la última edición de esta carrera que tuvo lugar el 27 de julio. La participación se llevó a cabo a través de la *Funda-*

ción United for Colombia, a través de la cual, la Compañía recauda fondos para la rehabilitación de víctimas del conflicto armado.

- **Nuevas oficinas centrales en Bogotá:** CODERE Colombia finalizó en 2014 las nuevas instalaciones de la Compañía, más confortables y cómodas, en un nuevo edificio dotado de modernos espacios que incluyen: Gimnasio, un amplio comedor con capacidad para 160 personas y una sala de formación para 50 personas.

PANAMÁ

Beneficios para empleados

-**Tarjeta Multi-Beneficios:** Desde la Dirección de Marketing se impulsa la tarjeta "Yo Soy CODERE", para todos los empleados de CODERE Panamá, que incluye 5 categorías de comercios afiliados: compras, educación, entretenimiento, restaurantes y salud. La tarjeta ofrece descuentos desde el 5%-50% en establecimientos afiliados en todo el territorio panameño.

Eventos internos:

- **Distinción 10 años de trayectoria:** Los empleados que cumplieron 10 años de trayectoria laboral, recibieron regalos como símbolo de distinción y reconocimiento.

- **Día de las Madres:** CODERE Panamá realizó un homenaje especial a las madres con un almuerzo conmemorativo, además de concursos, obsequios y sorpresas.

- **Actividades Navideñas:** La jornada navideña 2014, contó con la participación de los hijos de empleados quienes disfrutaron visitando el sendero ecológico El Charco, además de asistir a un taller de teatro y de manualidades utilizando artículos reciclados, con el fin de aprender la importancia de cuidar el medio ambiente.

- **Encendida del Árbol de Navidad:** Villancicos del coro San Andrés y los más pequeños fueron los protagonistas de la gran "Encendida del Árbol 2014" que tuvo lugar el 5 de diciembre. CODERE Panamá obsequió a los empleados con cestas de navidad.

Otras actividades

- **Colaborador del Mes:** CODERE Panamá reconoce a los empleados más destacados, por su asistencia, puntualidad o el desempeño de sus funciones. El seleccionado recibe un diploma, un regalo y comparte un almuerzo con el gerente de su casino junto a un acompañante.

- **Becas Escolares:** La Dirección de RRHH entregó 80 becas escolares para los hijos de empleados de primaria y secundaria, que contaron con las mejores calificaciones del periodo escolar 2013.

- **Copa de Valores CODERE:** Con la finalidad de promover la práctica del deporte y la convivencia se celebró un torneo interno que contó con la participación de alrededor de 200 empleados y que, por primera vez, tuvo un alcance nacional.

- **Brigada de Emergencias CODERE:** Con el propósito de fomentar una cultura preventiva, la Dirección de Vigilancia y Seguridad constituyó las brigadas preventivas de emergencia. Los distintos operativos participaron de las jornadas de formación sobre: Evacuación, prevención de incendios, uso de extintores, entre otros. Estas actuaciones se realizaron en distintas unidades de negocio de CrowN Plaza Mirage, Fiesta Nacional y CrowN Hipódromo.



Izquierda: Programa "Somos uno, Somos todos" de CODERE Panamá.

Formación

- **Inductivo de Servicio a los clientes:** El 1 de junio de 2014, el área de Formación, preparó una jornada en el Hipódromo Presidente Remón con objeto de capacitar al personal que trabajaría en el *Clásico Presidente de la República*, en la atención de nuestros clientes.

- **Talleres de salsa anti-estrés:** Con el objetivo de entretener, motivar y disminuir los efectos del estrés laboral, se realizó con éxito, el primer Taller de salsa para administrativos.

- **“Somos uno, Somos todos”:** Esta iniciativa tiene como objetivo contribuir en el desarrollo personal de los empleados y la mejorar del clima laboral.

- **Academia de nuevo ingreso:** Durante 2014, se realizaron diferentes academias para el personal de nuevo ingreso operativo en áreas de: Caja operativa, seguridad, CCTV, SAT y academia de mesas.

- **Taller de detección de billetes falsos:** Se trata de un programa de educación continua dirigido a los empleados del área de mesas, caja operativa y de Turff.

- **Reforzamiento del turf:** Seminario dirigido al área de apuestas de Turff e Hípica de Panamá basado en temas corporativos y técnicas de atención al cliente.

- **Taller de animación:** Durante tres días, los empleados pudieron aprender diferentes técnicas de animación de la mano del actor, diseñador, caricaturista del canal de TV TVN, Ludwik Tapia.

- **Promociones Laborales 2014:** CODERE Panamá cierra 2014 con 130 promociones laborales, un 19% más que en 2013. El área que mantuvo el mayor crecimiento en promociones laborales fue Tesorería Operativa con un 29%.

URUGUAY

HRU emplea más de mil personas en tareas, oficios y profesiones diversas. Su política de RRHH se basa en el respeto de los derechos de los empleados y en su preocupación constante en la búsqueda del desarrollo personal integral, a partir del desempeño laboral.

En 2014, la Compañía dio un salto de calidad implementando la *Evaluación de Desempeño* con todos sus empleados, con el objetivo de contribuir en la mejora de las competencias de las personas que llevan adelante las diferentes actividades. En 2014 se dedicó especial atención a la formación, empleando más de 12.432 horas con alcance en diferentes áreas y niveles, incluida una **Escuela de Liderazgo**, en la que participan 100 personas a través de un programa formativo que dura dos años.

La Compañía ha seguido trabajando en la mejora del clima laboral, generando un calendario de hitos y actividades de integración, mejorando sus canales de comunicación e impulsando el crecimiento sustentable de las comunidades que la rodean, en sintonía con una conciencia ambiental y el uso eficiente de los recursos. En 2014, se definieron 5 prioridades de acción: Desarrollo local, educación, juego sano y responsable, empleo juvenil y medio ambiente. Todas ellas, integradas en el modelo de gestión, política de Recursos Humanos y vínculo con la comunidad.

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 2014

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 Co-

mité 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

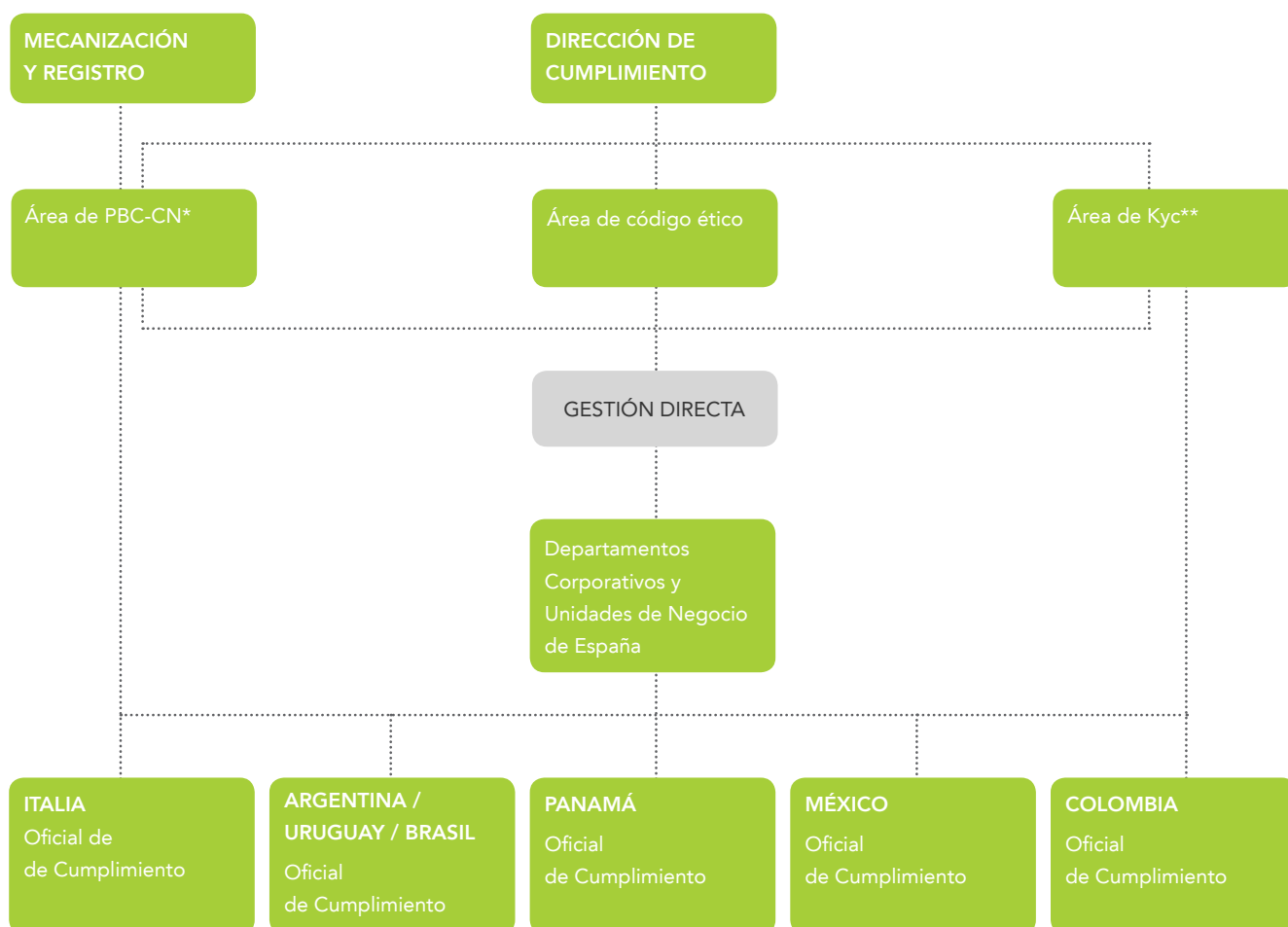
cas en las que opera la Compañía, estableciendo los mecanismos mínimos de coordinación y exigencia entre los diversos actores.

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

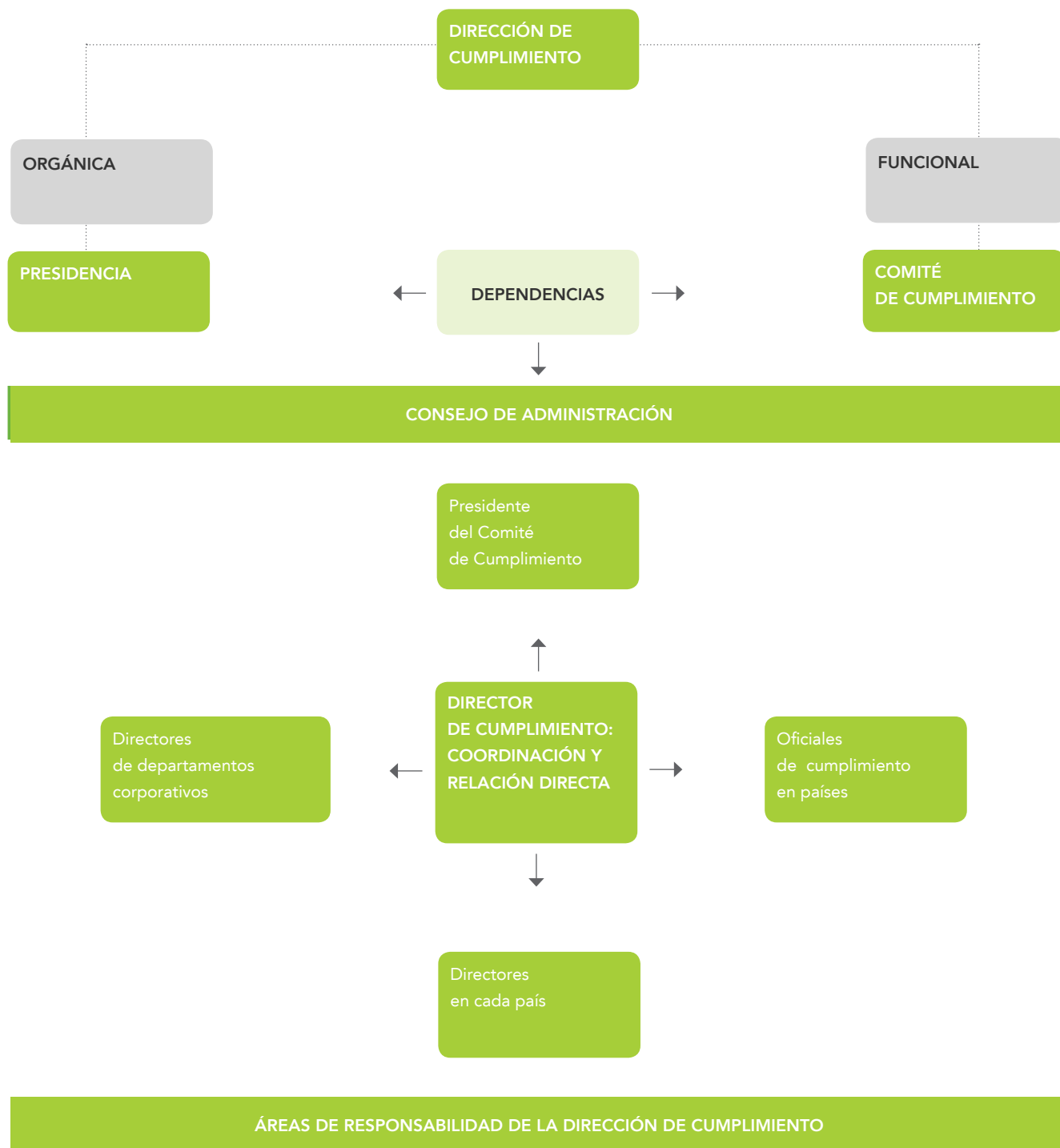
Comité de Cumplimiento



*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.

gocios, cierta o no e intencional o no, cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

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

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

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

PROCESOS DE EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO DE CODERE

En el año 2005, el Consejo de Administración de CODERE aprobó el Plan de Cumplimiento de la Compañía, que contiene las pautas concretas de actuación del Grupo en esta materia, creando un Comité de Cumplimiento presidido por un Consejero independiente. En el año 2006 se instauró la Dirección Corporativa de Cumplimiento y durante el año 2014, 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 Real Decreto 304/2014, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla la Ley 10/2010) 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 2014 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, **4.618 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 **630 Due Diligences a personal propio de CODERE**. En paralelo, se han gestionado directamente **1.076 aceptaciones** expresas del Condigo Ético Global de CODERE en las distintas unidades de negocio.

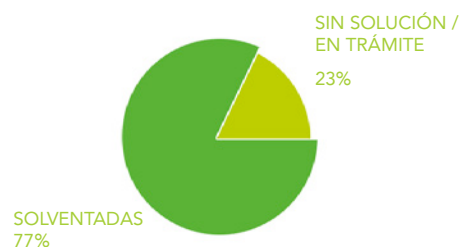
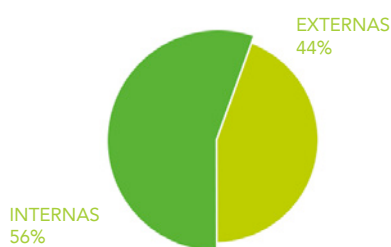
Se ha impartido **formación obligatoria en PBC a 3.466 empleados**, tanto de forma presencial por los Departamentos de Cumplimiento de España, Argentina, Italia, Panamá, Colombia, Uruguay y México, como de forma online en Argentina, México y Colombia.

El control y reporte de premios y transacciones a las autoridades competentes, con la **Identificación y registro exigibles en cada caso, ha sido de 41.659**, 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 **63 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 2014: CANALES ÉTICOS Y DE DENUNCIAS

2014	ESPAÑA Y CORPORATIVO	ARGENTINA	COLOMBIA	ITALIA	MÉXICO	PANAMÁ	URUGUAY	TOTAL
Anónimas	-	2	-	-	2	5	n/a (en curso de definición)	9
Identificadas	8	5	-	-	36	5	n/a	49
Personal Interno	4	3	-	-	9	10	n/a	26
Externas (Terceros)	4	4	-	-	29	-	n/a	37
Resueltas	5	7	-	-	38	10	n/a	60
En trámite	2	1	-	-	-	-	n/a	3
Sin resolver	1	-	-	-	-	-	n/a	1





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 miembro de la Asociación Española de Fundaciones.

La Fundación 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 la Compañía ejerce su actividad.

La Fundación CODERE alcanza acuerdos con entidades públicas y privadas, favoreciendo la colaboración entre ellas y 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, transmitiendo 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 Sampedro, Presidente
D. José Ignacio Cases Méndez, Vicepresidente
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/ENCUENTROS

A lo largo de 2014, la Fundación CODERE ha desarrollado distintos encuentros destinados a crear espacios de reflexión sobre la industria del juego, con objeto de incluir esta actividad en el ámbito académico del más alto nivel.

En el mes de mayo, participó en la **I Cumbre Iberoamericana del Juego** celebrada en la Casa de América (Madrid), un encuentro que reunió a reguladores del juego, operadores, profesionales y empresas, con el objetivo de compartir experiencias y convertirse en un espacio de análisis, desde un punto de vista económico, político y social, entre España y América Latina.

A través de la mesa redonda: *“Juego Responsable & Publicidad”*, que abordó distintos temas como las mejores prácticas de responsabilidad en las empresas del juego o los mecanismos de control y autorregulación del sector, entre otros, José Ignacio Cases,

profesor Emérito de Ciencia Política y Gobernanza de la Universidad Carlos III de Madrid y vicepresidente de la Fundación CODERE, señaló que aún queda un largo camino para conseguir un verdadero juego responsable.

El 11 de diciembre, la Fundación CODERE participó en el **Expo Congreso de ANESAR 2014**, celebrado en IFEMA (Madrid) con la presentación oficial de la 3ª edición del **"Anuario del Juego en España" (2013/14)**, presentando las principales novedades en los datos socio-económicos de la industria del juego.

Este anuario, constituye una importante fuente informativa para el sector, administraciones y público en general, ya que recopila, ordena y analiza toda la información disponible sobre el juego, poniendo orden la dispersión informativa existente en esta materia con total rigurosidad.

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 2014 destacan algunos títulos:

En el mes de julio, y junto al Instituto de Política y Gobernanza de la UC3M (IPOLGOB), lanza el **V "Informe Percepción social sobre el juego de azar en España 2014"**, un estudio que destaca -entre sus conclusiones-, cómo la crisis ha impulsado a un consumo más racional del juego entre los españoles.

En el mes de diciembre, se presenta la 3ª edición del **"Anuario del juego en España" (2013/14)** también junto a IPOLGOB. Este libro, supone un referente para la industria en España ya que compila y analiza toda la información disponible de este sector, que mueve alrededor del 2,5% del PIB y que aporta alrededor de 200.000 empleos directos e indirectos. El anuario analiza desde una perspectiva económica y social el sector en España, con datos segmentados por comunidades autónomas y provincias desde el 2008 hasta la actualidad.

En julio de 2012, la Fundación CODERE colabora en el desarrollo del XXII Congreso Mundial de Ciencia Política con el patrocinio de un grupo de trabajo - **"Homo Ludens: The Public Dimension of Gaming"**, celebrado en la Universidad Complutense de Madrid. Dos años después, una publicación -bajo el mismo nombre- recopila las aportaciones de sus participantes. El libro analiza, desde un punto de vista académico el juego de azar y la importancia de su desarrollo en la sociedad

Abajo: I Cumbre Iberoamericana del Juego (Madrid).



democrática occidental. Asimismo, aborda la relevancia de la globalización en el mundo del juego a través de las tecnologías, su impacto en el sector y la necesidad de formular nuevas políticas públicas para el control de esta actividad económica en el futuro. Todo ello, a través de las aportaciones y conferencias de distintos expertos internacionales de México, Estados Unidos, Argentina, Inglaterra o España que acudieron al evento.

Asimismo, en septiembre de 2013, participó en el 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) en la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla. La Fundación CODERE patrocinó un grupo de trabajo titulado *"Políticas de entretenimiento: el juego de azar"* que profundizó en diferentes aspectos sobre la industria del Juego a través de seis ponencias que, posteriormente, han sido ampliadas y publicadas en 2014 por la editorial Thomson Reuters Aranzadi en el libro **"Seis cuestiones sobre el Juego de Azar. Negocio, Ética y Corrupción"**, abordando cuestiones relativas, por ejemplo, al comportamiento moral y ético de la sociedad frente al juego de azar, la valoración de los posibles daños que éste puede producir o las acciones dirigidas a conseguir por parte de las empresas, mediante *lobbies*, determinadas regulaciones favorables.

La Fundación CODERE, 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.

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, destacando su apoyo a la **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 pre-



tende fomentar la industria hípica, mejorando el nivel de enseñanza y aprendizaje de los futuros alumnos de la academia. El 2 de diciembre de 2014, tuvo lugar la ceremonia de graduación de 13 nuevos jinetes de la promoción anual, tras haber superado su formación, constituyendo la 5ª promoción desde la creación de esta academia.

Arriba: Presentación del V "Informe Percepción social sobre el juego de azar en España 2014" (Madrid).



Arriba: Evento de graduación Promoción 2014 (Panamá).

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. 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 2014, CODERE Argentina ha profundizado en el Programa de Juego Responsable, aprovechando su equipo de **126 Consejeros**, distribuidos en todas las salas de la Compañía. A lo largo del año, se han repartido **4.740** folletos para informar sobre esta problemática.

Adicionalmente, la Compañía mantiene un **Procedimiento Unificado de Autoexclusión**, que ofrece a los clientes que deseen autoexcluirse, las herramientas para hacerlo. Además, todas las salas disponen de teléfonos y cabinas que se conectan exclusivamente con la línea de atención gratuita (0800-444-4000) del Instituto Provincial de Loterías y Casinos (IPLyC). Las acciones formativas, de unificación de procesos y la instalación de teléfonos de ayuda, son iniciativas voluntarias del plan de RSC de CODERE.

Comunidad y gestión interna RSC

- **Programa "Verde CODERE"**: El objetivo de este programa es la concientización y cuidado del medio ambiente que abarca: **Reciclado de**

papel (durante 2014 se recolectaron 29.770 kilos de papel y cartón); **Reciclado de aceite vegetal** (se recolectaron 16.567 litros de aceite en todas las salas) y **Reciclado de plásticos** (Se donaron 60 kilos de tapitas de plástico, cuyos beneficios fueron enviados al Hospital de Niños de San Justo).

- **Donaciones**: CODERE Argentina apoya diversos movimientos sociales en los municipios donde tiene presencia y a diferentes movimientos sociales:

Se donaron 1.250 kits escolares al MTD Frente Popular del municipio de Lanús; y 3 botiquines, 250 kits escolares, productos de limpieza y mobiliario al Espacio Educativo y Comedor Comunitario Panza Llena (San Justo).

Se entregaron 600 kits escolares, 6 tensiómetros y 6 balanzas con el objetivo de equipar a los siguientes movimientos: Movimiento Popular La Dignidad, Movimiento 29 de mayo, MTR 12 de abril, MTD Aníbal Verón de Lanús.

El Día del Niño, la Compañía donó 250 alfajores y 1.000 paquetes de leche para la Cooperativa Jóvenes en Progreso y la Asociación

Civil Obreros de la Libertad.

Se equipó la Escuela Primaria N° 35 (Morón) con 10 estufas.

A final de año, se donaron productos navideños y alimentos a asociaciones de La Plata, Lanús y el municipio de La Matanza.

- **4° Maratón Saludable del Hospital Narciso López de Lanús:** El 28 de septiembre tuvo lugar esta tradicional maratón con el objetivo de celebrar un nuevo aniversario del Hospital, ubicado en el Municipio de Lanús, fomentando los hábitos de vida saludables en las comunidades donde la Compañía tiene presencia operativa.

- **Colaboración económica a R21:** En 2014 se colaboró económicamente con R21, fundación creada por Charly Alberti en 2010, con el objetivo de comprender la profundidad de la crisis climática y los desafíos en Latinoamérica.

Programas de integración social

- **Aniversario 132° de la ciudad de La Plata:** El 19 de noviembre, la ciudad de La Plata cumplió 132 años y la Municipalidad desarrolló una serie de eventos durante toda la semana que fueron apoyados por CODERE.

- **Día del Niño en La Matanza:** El 17 de agosto, CODERE desarrolló un show musical y circense para celebrar el Día del Niño junto a los chicos de La Matanza en el campus de la *Universidad Nacional de La Matanza*, con entrada libre y gratuita.

- **Colaboración económica al Jardín de Infantes del Club Banfield,** con el objetivo de contribuir a la mejora en la educación.

- **Aniversario del municipio de San Martín:** Para celebrar los 158 años de la ciudad, se organizó un gran recital gratuito en el Parque Yrigoyen que contó con la actuación del cantante pop Axel. El evento, en el que participaron miles de vecinos contó con la presencia del Intendente Gabriel Katopodis.

- **Evento Solidario en San Martín:** La bailarina principal del *Royal Ballet de Londres*, Mariane-la Núñez, volvió a su ciudad natal para ofrecer una gala solidaria a beneficio de los hermanos Gabriel y Santiago Zabala, de José León Suárez, que padecen atrofia muscular espinal,

con objeto de recaudar fondos para viajar al *Hospital Wu Steam Cels Medical*, en Beijing, China, y recibir el tratamiento requerido para su recuperación. El evento, con entrada libre y gratuita, se realizó el 16 de agosto en la *Sociedad Alemana de Gimnasia de Villa Ballester* y contó con el apoyo económico de CODERE.

- **Fiestas Patronales 2014 en el municipio de San Miguel:** El sábado 20 de septiembre tuvieron lugar las Fiestas Patronales de San Miguel que contaron con la celebración de olimpiadas juveniles y la proyección del video de la antorcha participativa. El día 20, la celebración continuó con dos maratones de 9 km y de 1,2 km, actuaciones musicales y una ceremonia en la catedral de San Miguel.

MÉXICO

Actividades de responsabilidad social

- **Yak Altruista:** El 25 de junio, en las instalaciones de Yak Polanco, el grupo de voluntariado del *Hospital Español*, realizó un Yak Altruista con el fin de obtener fondos destinados a ancianos que requieren de atención hospitalaria.

- **Ludoteca del Centro Cultural para la Niñez:** En el mes de julio, CODERE entregó un donativo para el proyecto "*Casa Reforma*", en la ciudad de Guadalajara, Jal. El inmueble, que es una joya arquitectónica, se está rehabilitando para devolver a la ciudad este edificio con gran actividad en el siglo XIX. Gracias a la aportación de CODERE, se instalará una ludoteca, que servirá de espacio educativo a los pequeños y que permitirá su alejamiento de las calles y de la drogadicción.

Abajo: Celebración de Yak Altruista



-Donativos: Dentro de las actividades de CODERE México, como empresa comprometida con los programas de responsabilidad social y en cumplimiento de los valores corporativos, en 2014 se hicieron donativos por la cantidad de \$2,082,765.00 (Dos millones ochenta y dos mil setecientos sesenta y cinco pesos 00/100 M.N). Las donaciones fueron entregadas a importantes instituciones de asistencia social, como el DIF Hermosillo, DIF Boca del Río, DIF Ciudad Juárez, Cruz Roja Rosarito y la Asociación El Arte de los Títeres, que destinó los fondos para la creación del *Centro Cultural para la Niñez*.

ITALIA

Programas de juego responsable

En junio de 2014 CODERE inicia un proyecto de colaboración con FeDerSerD (Federación Italiana de Operadores de los Departamentos y Servicios de Dependencia), en la difusión de la cultura del Juego Responsable. El proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios y las intervenciones en el ámbito de las dependencias patológicas en el juego y está orientada a apoyar el servicio *GiocaResponsabile* (Juega Responsable).

GiocaResponsabile es la primera línea de atención telefónica gratuita a nivel nacional que, respetando el anonimato, ofrece asistencia y apoyo a los jugadores y sus familias. Un servicio informativo sobre los servicios de atención y tratamiento asistido al que las personas con dificultades pueden acceder gracias a la ayuda de expertos terapeutas. Se puede acceder al servicio a través del número gratuito 800.921121, activo de lunes a sábado de las 9.00 a las 22.00 horas o visitar la página www.giocaresponsabile.it, que ofrece información para afrontar los excesos del juego, y a una lista de servicios de asistencia a los jugadores problemáticos. Gracias a este servicio de tratamiento asistido online se realiza apoyo gratuito frente a los excesos de juego.

ESPAÑA

Programas de solidaridad

CODERE puso en marcha en Navidad una campaña solidaria a favor de **Cruz Roja Española "Solidarios 2014"**. Una iniciativa, promovida desde el departamento de Recursos Humanos corporativo, que recogió comida, ropa y ju-



Arriba: Ludoteca del Centro Cultural para la Niñez



guetes en los centros de trabajo de Alcobendas y Getafe de Madrid, para ayudar en las necesidades básicas de los más desfavorecidos por la crisis económica.

En total se recogieron más de 200 kilos de alimentos no perecederos, 30 kilos de ropa y más de 150 juguetes -en perfecto estado- para los más pequeños, con el objetivo de garantizar el derecho al juego de la infancia más vulnerable entre 0 y 17 años. El 12 de diciembre, voluntarios de la Cruz Roja recogieron la donación en CODERE.

BRASIL

Programas de solidaridad

- **"Cavalo Amigo"**: Desde 2009 CODERE Brasil colabora con el *Centro Cavalo 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 2014 la inversión alcanzó R\$ 23.520,00.

- **“Galope Solidário”:** Desde 2013, CODERE Brasil ayuda a la institución *Casa do Menino Jesus de Praga* con la donación de recursos provenientes de los clientes que solicitan informativos sobre carreras *“Racing Forms”*. Dicha institución cuenta con un equipo de 130 personas entre empleados y voluntarios de diferentes profesiones, y tiene como objetivo ayudar a niños y adolescentes con lesión cerebral severa y discapacidades físicas permanentes. En 2014 la donación alcanzó R\$ 13.339,15.

- **“Turff Ação Social – Racing Solidário”:** Desde 2010 CODERE Brasil ayuda a la institución *ABBR (Associação Brasileira Beneficente de Reabilitação)* en Rio de Janeiro con la donación de recursos provenientes de los clientes que contribuyen con el proyecto al solicitar informativos sobre carreras *“Racing Forms”*. Esta donación se destina a la compra de sillas de ruedas donadas para personas en la institución. En 2014 el total donado alcanzó los R\$ 19.672,83, con lo que se adquirieron 58 sillas de ruedas. Desde el inicio del proyecto, muchas personas han podido beneficiarse de las 270 sillas de ruedas del programa.

- **“BrinqueDOExemplo”:** A finales de año, CODERE Brasil entregó a tres instituciones de caridad, juguetes recogidos por los empleados y clientes, que se distribuyeron entre 400 niños. La campaña sirvió para impulsar la responsabilidad social y el trabajo en equipo.

COLOMBIA

Comprometidos con la responsabilidad social

CODERE Colombia da continuidad a su programa de Responsabilidad Social iniciado en el año 2009, orientado a promover la inclusión laboral de personas con discapacidad y víctimas de la violencia. En 2014, CODERE apoyó a 22 persona que, en la actualidad, participan



Izquierda: Colaboradores de CODERE Brasil para el proyecto “BrinqueDOExemplo”.

activamente en los procesos de selección para asumir nuevas posiciones en el Grupo. Por ejemplo, Mauricio Lancheros, ingresó en la organización en el año 2011 como auxiliar de seguridad y en el mes de febrero, asumió el cargo jefe de seguridad.

PANAMÁ

Programas de solidaridad y salud

- **“Dona Sangre-Dona Feliz”:** 58 empleados de diferentes unidades de negocio (CrowN El Panamá, Fiesta Soloy, Hipódromo Presidente Remón y Administración) donaron sangre para el banco de sangre del *Hospital Santo Tomás*.

- **Feria de salud de CODERE Panamá:** En febrero CODERE Panamá realizó en las instalaciones del Hipódromo su tradicional Feria de Salud dirigido a los empleados (control de presión arterial, glucosa, exámenes ginecológicos, etc.).

- **Solidaridad y Trabajo en Equipo:** El departamento de mantenimiento de CODERE mejoró la calidad de vida de dos empleados con la remodelación de sus viviendas.

- **Donación a Nutre Hogar:** CODERE cumplió su compromiso con la niñez panameña, a través de la recolecta anual “Los Niños Primero”, organizada por la *Fundación Nutre Hogar*. La Compañía donó B/. 3, 000.00. Distintas unidades de negocio también donaron alimentos para los niños de las comunidades indígenas del país.

- **Relevo por la vida a beneficio de los niños con leucemia y cáncer:** CODERE se solidarizó con los niños que padecen leucemia y cáncer, a través de la campaña “*Relevo por la Vida 2014*”, a través de la que participaron en maratones solidarias junto a otras 140 empresas en Panamá.

- **“Compartiendo Amor en Navidad”:** Gracias al compromiso social de los empleados y del grupo de voluntariado *CODERE te da la mano*, más de 500 niños de las comunidades de Hato Juli en la Provincia de Chiriquí y en la Bonga de Capira, hicieron realidad su sueño de disfrutar de una fiesta navideña. Los niños recibieron la visita de Santa Claus y muchos regalos, dulces, piñatas y un almuerzo navideño.

URUGUAY

Integración social

- **Desarrollo local comunitario:** CODERE, a través de HRU, participa como actor económico y social relevante en las comunidades donde opera y participa en diferentes organizaciones comunitarias como: mesas de vecinos, redes, espacios de coordinación y articulación local, contribuyendo en la mejora de las condiciones de vida de la población y a su desarrollo local. En 2014, participó en la mesa de vecinos, junto a la *Defensoría del vecino de Montevideo* y las autoridades locales, discutiendo sobre los problemas de limpieza, alumbrado y seguridad de la zona.

Por otra parte, los Hipódromos están gestionados como espacios “de puertas abiertas” y cuentan con una importante inversión dedicada al desarrollo de sus áreas sociales y de servicios. Por ejemplo, el Hipódromo Las Piedras cuenta con una Policlínica, CAIF, Centro Cultural y con Programas de formación (*Universidad del Trabajo de Uruguay*).

Formación y empleo

- **Educación:** La Compañía apuesta en la educación y en Uruguay, trabaja junto con



Izquierda: Programa de donación a Nutre Hogar “Los niños Primero”. (Panamá).

escuelas, liceos, centros de atención a la primera infancia e instituciones de apoyo a niños y niñas con capacidades diferentes, ubicados próximos a su operación. En 2014 se realizó un importante proyecto educativo-artístico a partir de un convenio con la Escuela 186 y el Jardín 233, para el desarrollo de formación y actividades de arte con 570 niños.

- **Empleo Juvenil:** CODERE en Uruguay, a través de HRU, prioriza el empleo juvenil y trabaja activamente en la profesionalización y formalización de la actividad hípica.

- **Escuela de jockeys y vareadores:** En 2014, la Compañía crea la primera *Escuela de Jockeys y vareadores* compuesta, en su primera generación, por 20 alumnos con un plan anual de formación teórico-práctico y un internado de 8 alumnos en las instalaciones del Hipódromo Las Piedras.

También se continuó el FPB Hípico con 35 alumnos y el *Curso auxiliar de caballeriza*, ya en su tercera edición, con 30 alumnos a través de un convenio entre HRU y UTU, *Jóvenes en Red* y el *Centro Público de Empleo del Ministerio de Desarrollo Social*.

Juego Responsable

- **Juego Sano y Responsable:** HRU traza una estrategia de promoción del juego sano y responsable, generando los mecanismos posibles para reducir los desvíos adictivos que el juego puede provocar.

Medio ambiente

La Compañía desarrolla planes de eficiencia energética, uso eficiente del agua y gestión de residuos. En el tema energético, autogenera energía eléctrica para iluminación de pista del Hipódromo de Maroñas, cambia a sistema LED el Palco Oficial de Maroñas (con un ahorro esti-



mado del 800%) e impulsa el encendido inteligente. Respecto al agua, utiliza fuentes propias para limpieza, riego, cocinas y duchas. Respecto al tratamiento de residuos, maneja responsablemente los residuos sólidos. Asimismo, y en colaboración con la ONG Repapel, recicla papel de las oficinas, que posteriormente entrega a la Escuela N°. 205 Obra Luis Morquio para su uso como materiales educativo.

Arriba: Voluntarios de "CODERE te da la mano" en actividades de Navidad. (Panamá).



7



Auditoría



550230	1065712	507789	5400	399674
1818	550230	1065712	507789	5400
79.857	-11.770	-26.566	-39.757	N.A.
-6.000	-9.287	+9.738	-29.449	N.A.
+11.189	-1.680	-39.333	-69.399	+24

Properties	
YAS ASW Spread	1593.280
YAS Yield	1969.770
YAS Volatility	1759.001
YAS Bid Px	N.A.

Keywords	
RNS 16:00	William Hill PLC
RNS 15:42	William Hill PLC
RNS 15:31	William Hill PLC
BN 15:25	William Hill PLC
CCN 14:48	William Hill PLC
YAS 14:48	William Hill PLC
YAS 14:48	William Hill PLC
YAS 14:48	William Hill PLC



INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

A los accionistas de Codere, S.A.

Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas adjuntas de Codere, S.A. y sociedades dependientes, que comprenden el balance consolidado a 31 de diciembre de 2014, 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 terminado en dicha fecha.

Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales consolidadas

Los administradores de la sociedad dominante son responsables de formular las cuentas anuales consolidadas adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados consolidados de Codere, S.A. y sociedades dependientes, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo en España, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales consolidadas libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas adjuntas basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la auditoría de cuentas vigente en España. Dicha normativa exige que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas están libres de incorrecciones materiales.

Una auditoría requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en las cuentas anuales consolidadas. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la formulación por parte de los administradores de la sociedad dominante de las cuentas anuales consolidadas, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección, así como la evaluación de la presentación de las cuentas anuales consolidadas tomadas en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas 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 a 31 de diciembre de 2014, así como de sus resultados consolidados y 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 en España.

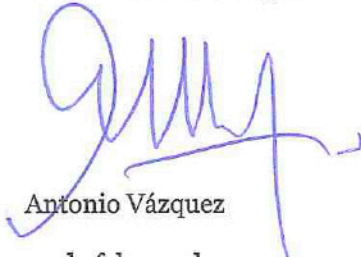
Párrafo de énfasis

Llamamos la atención respecto a lo señalado en la nota 2.a.1 de la memoria consolidada adjunta, que informa sobre las dificultades financieras por las que atraviesa el Grupo y que han dado lugar al impago de sus principales compromisos financieros durante el ejercicio 2014 y hasta la fecha de formulación de las cuentas anuales consolidadas adjuntas. El proceso de negociación con acreedores iniciado en 2013 ha dado lugar a determinados acuerdos que se han hecho públicos en septiembre de 2014, y que se explican en las notas 3.f y 3.g de la memoria consolidada adjunta. Dentro de los términos de los acuerdos, el Grupo iniciará próximamente un procedimiento denominado “scheme of arrangement” ante la Corte Superior de Justicia de Inglaterra y Gales con la finalidad de obtener una autorización judicial favorable para implementar la reestructuración financiera prevista. El denominado acuerdo de Lock-up, alcanzado con una mayoría de los tenedores de bonos y con los accionistas mayoritarios de Codere, S.A., y para cuya ejecución las partes se han dado plazo hasta junio de 2015 (con posibilidad de extender el plazo hasta agosto de 2015), contempla la concesión de una nueva línea de financiación sénior al Grupo por aproximadamente 253 millones de euros, con vencimiento en 2020. Asimismo, prevé la emisión de nuevos bonos por importe de 675 millones de euros, con vencimiento en 2020. De estos nuevos bonos, 200 millones de euros serían emitidos en efectivo y 475 millones de euros se canjearían por bonos existentes. Posteriormente, los bonistas entrarían en el capital de la compañía mediante capitalización del resto de los bonos existentes por importe de 636 millones de euros (importe ajustable a la fecha de ejecución en base a intereses totales devengados), obteniendo acciones de Codere representativas de un 97,78% de capital social. A posteriori, y mediante una venta de acciones por parte de dichos bonistas a los dos principales ejecutivos de la compañía, la participación de los bonistas se vería reducida al 78,2% del capital del Grupo. En tanto el acuerdo de Lock-up esté en vigor, y en línea con los términos del denominado acuerdo de standstill, tanto los bonistas como los acreedores de la línea de financiación sénior vigente se han comprometido a no ejercer sus derechos de exigibilidad derivados de los impagos por parte del Grupo. Tal y como señalan los administradores en las notas antes indicadas, a la fecha de formulación de las cuentas anuales consolidadas adjuntas, las partes firmantes de los acuerdos continúan trabajando para definir la documentación final de la reestructuración y satisfacer todas las condiciones comprometidas dentro de los plazos estipulados, si bien no es posible determinar si el proceso culminará con éxito, lo cual genera una incertidumbre significativa sobre la capacidad del Grupo para continuar con sus operaciones. Esta cuestión no modifica nuestra opinión.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2014 contiene las explicaciones que los administradores de la sociedad dominante consideran oportunas sobre la situación de Codere, S.A. y sociedades dependientes, 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 concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2014. 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
27 de febrero de 2015



Miembro ejerciente:
PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

Año 2015 Nº 01/15/00602
SELLO CORPORATIVO: 96,00 EUR

Informe sujeto a la tasa establecida en el artículo 44 del texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio.

CODERE , S.A. y sociedades dependientes

BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013 (MILES DE EUROS)

ACTIVO	NOTA	31.12.14	31.12.13
ACTIVOS NO CORRIENTES		1.204.579	1.302.315
Activos intangibles	7	471.098	511.178
Inmovilizado material	8	368.665	430.405
Propiedad de inversión	8	70.451	72.229
Fondo de comercio	10	207.561	207.489
Inversión en puesta en equivalencia		12.415	11.666
Activos Financieros no corrientes	11	25.716	22.600
- Créditos a largo plazo		18.091	17.213
- Inversiones mantenidas hasta su vencimiento		6.184	5.387
- Otros activos financieros		1.441	-
Activos por impuestos diferidos	12	48.673	46.748
ACTIVOS CORRIENTES		334.730	349.590
Existencias	14	10.441	11.800
Deudores	15	181.526	178.303
- Clientes por ventas y prestaciones de servicio		30.585	24.394
- Activos por impuestos corrientes		4.964	9.824
- Impuestos a cobrar devengados		111.837	103.274
- Deudores varios		34.140	40.811
Activos financieros	16	35.988	41.668
- Cartera de valores a corto plazo		106	1.218
- Otros créditos e inversiones		35.882	40.450
Ajustes por periodificación		20.103	15.423
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24	86.672	102.396
TOTAL ACTIVO		1.539.309	1.651.905

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

**BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013
(MILES DE EUROS)**

PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	NOTA	31.12.14	31.12.13
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE	17	(449.130)	(260.442)
Capital suscrito		11.007	11.007
Prima de emisión		231.280	231.280
Reserva legal y resultados acumulados		(350.750)	(173.316)
Reservas de revalorización		4.060	4.214
Diferencias de conversión		(171.722)	(160.011)
Resultado del ejercicio atribuible a los propietarios de la dominante		(173.005)	(173.616)
Participaciones no dominantes	17	17.280	56.877
TOTAL PATRIMONIO NETO		(431.850)	(203.565)
Pasivos no corrientes		296.852	1.288.018
Ingresos a distribuir en varios ejercicios		17	75
Provisiones no corrientes	18	33.465	48.342
Acreedores a largo plazo	19	147.525	1.126.508
- Deudas con entidades de crédito		89.299	102.739
- Bonos emitidos		-	966.624
- Otras deudas		58.226	57.145
Pasivos por impuestos diferidos	12	115.845	113.093
Pasivos corrientes		1.674.307	567.452
Provisiones y otros	18	10.575	11.016
Deudas con entidades de crédito	19	160.976	119.138
Bonos y otros valores negociables		1.141.915	41.453
Otras deudas no comerciales	19	209.603	246.607
Acreedores comerciales		119.601	128.006
Pasivos por impuestos corrientes sobre beneficio	19	31.637	21.232
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.539.309	1.651.905

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

**CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS 2014 Y 2013
(MILES DE EUROS)**

	NOTA	31.12.14	31.12.13
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	23	1.385.624	1.520.776
- Importe neto de la cifra de negocios		1.377.175	1.513.355
- Otros ingresos		8.449	7.421
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	23	(1.361.500)	(1.531.535)
- Consumos y otros gastos externos		(45.742)	(51.875)
- Gastos de personal	23.d	(240.130)	(300.108)
- Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado y provisiones de inmovilizado		(125.514)	(149.672)
- Valoración de provisiones de tráfico		(1.993)	(2.116)
- Otros gastos de explotación	23.c	(936.255)	(970.428)
- Deterioro del valor de los activos	7,8,10,13	(11.866)	(57.336)
Resultado por baja o venta de activos	6	(3.347)	(6.489)
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADO		20.777	(17.248)
Ingresos Financieros		3.331	5.067
Gastos financieros		(148.174)	(141.312)
Diferencias de cambio netas		(45.899)	(8.755)
RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO	23.g	(190.742)	(145.000)
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS		(169.965)	(162.248)
Impuesto sobre beneficios	21	(40.885)	(45.359)
RESULTADO DEL EJERCICIO DE SOCIEDADES EN PUESTA EN EQUIVALENCIA		2.967	2.334
RESULTADO DEL EJERCICIO		(207.883)	(205.273)
Atribuible a participaciones no dominantes		(34.878)	(31.657)
Atribuible a propietarios de la sociedad dominante		(173.005)	(173.616)
Beneficio (pérdida) básico y diluido por acción (en euros)	23f	(3,80)	(3,74)
Beneficio básico y diluido por acción de actividades continuadas atribuibles a los propietarios de la Sociedad dominante (en euros)	23f	(3,16)	(3,16)

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

**ESTADO DEL RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS DE 2014 Y 2013
(MILES DE EUROS)**

	NOTA	31.12.14	31.12.13
RESULTADO CONSOLIDADO DEL PERIODO		(207.883)	(205.273)
Otro resultado global:			
Diferencias de Conversión de moneda extranjera		(9.441)	(73.608)
OTRO RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO NETO DE IMPUESTOS		(9.441)	(73.608)
RESULTADO GLOBAL TOTAL DEL EJERCICIO		(217.324)	(278.881)
Atribuible a propietarios de la Sociedad dominante		(32.608)	(34.400)
Atribuible a participaciones no dominantes		(184.716)	(244.481)

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 2014
(MILES DE EUROS)**

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL Y RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS PUESTA EN EQUIVALENCIA	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 2013	11.007	231.280	(176.308)	2.992	4.214	(160.011)	(173.616)	(260.442)	56.877	(203.565)
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	-	(173.005)	(173.005)	(34.878)	(207.883)
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-	-	(11.711)	-	(11.711)	2.270	(9.441)
Resultado Global total	-	-	-	-	-	(11.711)	(173.005)	(184.716)	(32.608)	(217.324)
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	154	-	(154)	-	-	-	-	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-	(3.833)	-	-	-	-	(3.833)	(1.841)	(5.674)
Reservas por acciones propias	-	-	86	-	-	-	-	86	-	86
Provisión para opciones	-	-	(113)	-	-	-	-	(113)	-	(113)
Resultado de acciones propias	-	-	(112)	-	-	-	-	(112)	-	(112)
Dividendos*	-	-	2.023	(2.023)	-	-	-	-	(5.148)	(5.148)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(175.950)	2.334	-	-	173.616	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	-	-	(177.745)	311	(154)	-	173.616	(3.972)	(6.989)	(10.961)
Saldo al 31 de diciembre 2014	11.007	231.280	(354.053)	3.303	4.060	(171.722)	(173.005)	(449.130)	17.280	(431.850)

(*) 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 2013
(MILES DE EUROS)**

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL Y RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS PUESTA EN EQUIVALENCIA	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
Aplicación NIIF 11	-	-	(2.091)	2.091	-	-	-	-	-	-
Saldo al 1 de Enero 2013	11.007	231.280	(27.459)	2.091	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										
- Variaciones de perímetro	-	-	-	-	-	-	-	-	1.944	1.944
- Combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas por acciones propias	-	-	232	-	-	-	-	232	-	232
Provisión para opciones	-	-	(1.236)	-	-	-	-	(1.236)	-	(1.236)
Resultado de acciones propias	-	-	(188)	-	-	-	-	(188)	-	(188)
Dividendos*	-	-	1.630	(1.630)	-	-	-	-	(6.341)	(6.341)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(149.472)	2.531	-	-	146.941	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	-	-	(148.849)	901	(185)	-	146.941	(1.192)	(4.397)	(5.589)
Saldo al 31 de diciembre 2013	11.007	231.280	(176.308)	2.992	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 FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS
(MILES DE EUROS)**

	NOTA	31.12.14	31.12.13
Resultado consolidado antes de impuestos		(169.965)	(162.247)
Resultados financieros netos		190.742	145.000
Beneficio de explotación		20.777	(17.247)
Gastos que no representan movimientos de tesorería		146.985	223.100
- Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado		125.514	149.672
- Deterioro del valor de los activos		11.866	57.336
- Otros gastos de gestión corriente		9.605	16.092
Ingresos que no representan movimientos de tesorería		(2.392)	(1.121)
Variación del capital circulante		(39.669)	(6.257)
- Existencias		1.033	567
- Deudores		(2.010)	(8.020)
- Cuentas a pagar		(39.591)	(9.014)
- Otros		899	10.210
Pagos por Impuesto sobre beneficios		(32.278)	(39.009)
TESORERÍA PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		93.423	159.466
Pagos por compras de inmovilizado		(83.641)	(112.614)
Cobros por compra de inmovilizado		6.679	207
Pagos por créditos a largo plazo		(21.155)	(23.057)
Cobros por créditos a largo plazo		21.011	24.336
Pagos por Inversiones		(2.252)	(2.822)
Efecto desinversiones		(332)	-
Cobros de dividendos		2.024	1.630
Pagos por otros activos financieros		(9.559)	-
Cobros por otros activos financieros		-	24.634
Cobro de intereses financieros		1.441	1.930
TESORERÍA UTILIZADA EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(85.784)	(85.756)
Emisión de bonos			
Disposiciones de la Deuda Senior Codere		35.000	76.561
Variación de la deuda financiera		35.000	76.561
- Ingresos por créditos bancarios		1.051	21.183
- Devolución y amortización de créditos bancarios		(11.989)	(41.644)
Variación de otros créditos bancarios		(10.938)	(20.461)
Pago de dividendos		(4.656)	(5.877)
- Reembolsos de otras deudas financieras		-	8.509
- Pagos por otras deudas financieras		2.626	(10.622)
Variación de otras deudas financieras		2.626	(2.113)
Otros flujos de efectivo por impacto de tipos de cambio en cobros y pagos		(10.599)	(9.751)
- Adquisición de Instrumentos de patrimonio propio		(108)	(539)
- Enajenación de Instrumentos de patrimonio propio		102	413
Inversión neta en acciones propias		(6)	(126)
Pago de gastos financieros		(31.197)	(83.640)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		(19.770)	(45.407)
VARIACIÓN NETA EN LA SITUACIÓN DE TESORERÍA		(12.131)	28.303
Reconciliación			
Tesorería y otros activos equivalentes al inicio del ejercicio		102.396	82.430
Efecto de la variación de tipo de cambio en efectivo y equivalente de efectivo		(3.593)	(8.337)
Tesorería y otros activos equivalentes al cierre del ejercicio		86.672	102.396
VARIACIÓN NETA EN LA SITUACIÓN DE TESORERÍA		(12.131)	28.303

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.com
www.codere.es

M-17927-2015