

Informe
Annual 2016

codere



Carta del Presidente

Estimados accionistas:

Aunque ya podemos afirmar que Codere ha ejecutado todos los pasos formales que fueron acordados en su proceso de reestructuración financiera, las cuentas del 2016 todavía incluyen partidas excepcionales, que son consecuencia de la misma. Además, este año, se han producido dos devaluaciones de alto impacto en nuestras cuentas. Argentina y México han depreciado el promedio anual de sus divisas un 59% y 17% respectivamente.

Si comparamos, en términos nominales, los datos operativos que se han producido –tras estas devaluaciones– tenemos una disminución de nuestros ingresos totales en euros, que han bajado un 8,6% hasta los 1.499,1 millones. En la misma línea, el EBITDA ajustado (sin partidas no recurrentes) también ha disminuido un 14,4% hasta los 252,2 millones.

Para aislar el impacto de estas devaluaciones de la marcha de nuestras actividades operativas tenemos que recurrir, o bien al análisis de los resultados a

tipo de cambio constante 2015, o alternativamente, comparar con los resultados del 2015 que registran las cifras de Argentina al tipo de cambio “Blue” que ya anticipaba el descuento en el valor de la divisa que la devaluación finalmente confirmó. En el primer caso tendríamos unos ingresos en 2016 que habrían llegado a los 1.875 millones de euros (+14,4%) y un EBITDA de 343,9 (+16,7%) frente al año 2015. En el segundo supuesto, los ingresos en 2015 serían 1.412 millones y, por tanto, el crecimiento en 2016 pasaría a ser de un +6%. En este caso, el EBITDA de 2015 pasaría a ser de 243 millones, siendo por tanto el de 2016 un 4% superior.

Si nos fijamos en el resultado neto atribuible a la sociedad dominante, es necesario señalar el impacto que, sobre esta partida, ha tenido el acuerdo de canje de deuda por acciones que, al valor de cotización de ese día, ha generado una pérdida patrimonial de 1.054,2 millones de euros, incluida en las pérdidas de 1.125,8 que reflejan nuestras cuentas del 2016 frente a las pérdidas de 113,1 del 2015. Descontando esa partida, los resultados netos de 2016 habrían reflejado pérdidas por un importe de 71,6 millones, inferiores a las de 2015.

Este año, según los planes previstos, se han incrementado las inversiones, buscando recuperar la capacidad competitiva y el crecimiento

Por otro lado, tras la refinanciación de la deuda corporativa, realizada inmediatamente después de la reestructuración, la Compañía ha vuelto a reducir el importe de su deuda bruta, hasta 880 millones de euros, dejando la deuda neta en 738 millones y el ratio de endeudamiento en 2,7 veces el EBITDA. Así, se volvió a reducir la carga de intereses del Grupo en más de 20 millones anuales, situándose el coste financiero de toda la deuda alrededor del 7%. Con estos nuevos costes financieros los resultados netos del último trimestre del año ya fueron positivos alcanzando la cifra de 7,6 millones de euros.

Este año, según los planes previstos, se han incrementado las inversiones, buscando recuperar la capacidad competitiva y el crecimiento. Frente a una cifra de 65,9 millones en 2015, en el 2016 hemos alcanzado los 120,2 millones, un 82,4% superior.

Uruguay, donde se han capitalizado deudas en Carrasco Nobile, que nos han otorgado el 100% del capital de la Compañía, e Hípica Rioplatense, donde hemos adquirido por 31 millones de euros el 50% de nuestros socios, es el país donde se ha realizado el mayor esfuerzo inversor del Grupo, acompañando una renego-

ciación del canon del Hotel Casino Carrasco que nos debe permitir superar los números negativos que ha arrastrado hasta ahora.

Ya finalizando el año, durante el mes de noviembre, se ha cerrado un acuerdo de patrocinio con el Real Madrid Club de Fútbol, por tres temporadas, llamado a cumplir un rol clave en los planes de desarrollo de las apuestas deportivas y el juego online, bajo la marca “Codere” en los años venideros.

Finalmente, ya sabemos que el 2017 nos trae, de nuevo, el reto de compatibilizar los planes de desarrollo de nuestro proyecto con las iniciativas de incremento de la presión fiscal en algunos de nuestros mercados más significativos. Confiamos en lograrlo.

Atentamente,

José Antonio Martínez Sampederro
Presidente Ejecutivo del Grupo Codere

CONTENIDO

Grupo Codere

1

1.1 El Grupo (p. 07)

1.2 Una larga trayectoria profesional (p. 08)

1.3 Estrategia (p. 10)

1.4 Codere en el mundo (p. 12)

1.5 Principales hitos de la historia (p. 19)

1.4 La organización (p. 27)

2

Informe de Gestión

2.1 Análisis ejecutivo (p. 33)

3

Innovación del Grupo

2.1 Innovación (p. 39)

4

Áreas de actividad

4.1 Actividad Codere (p. 43)

4.2 Terminales de juego (p. 44)

4.3 Salas de juego (p. 50)

4.4 Apuestas (p. 60)

4.5 Hipódromos (p. 66)

4.6 Juego *online* (p. 71)

5

Gobierno Corporativo

5.1 Gobierno Corporativo (p. 75)

6

Capital humano

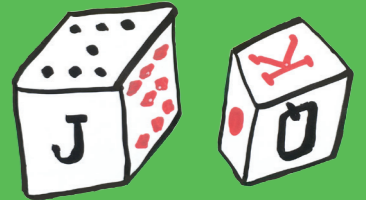
6.1 Capital humano (p. 87)

7

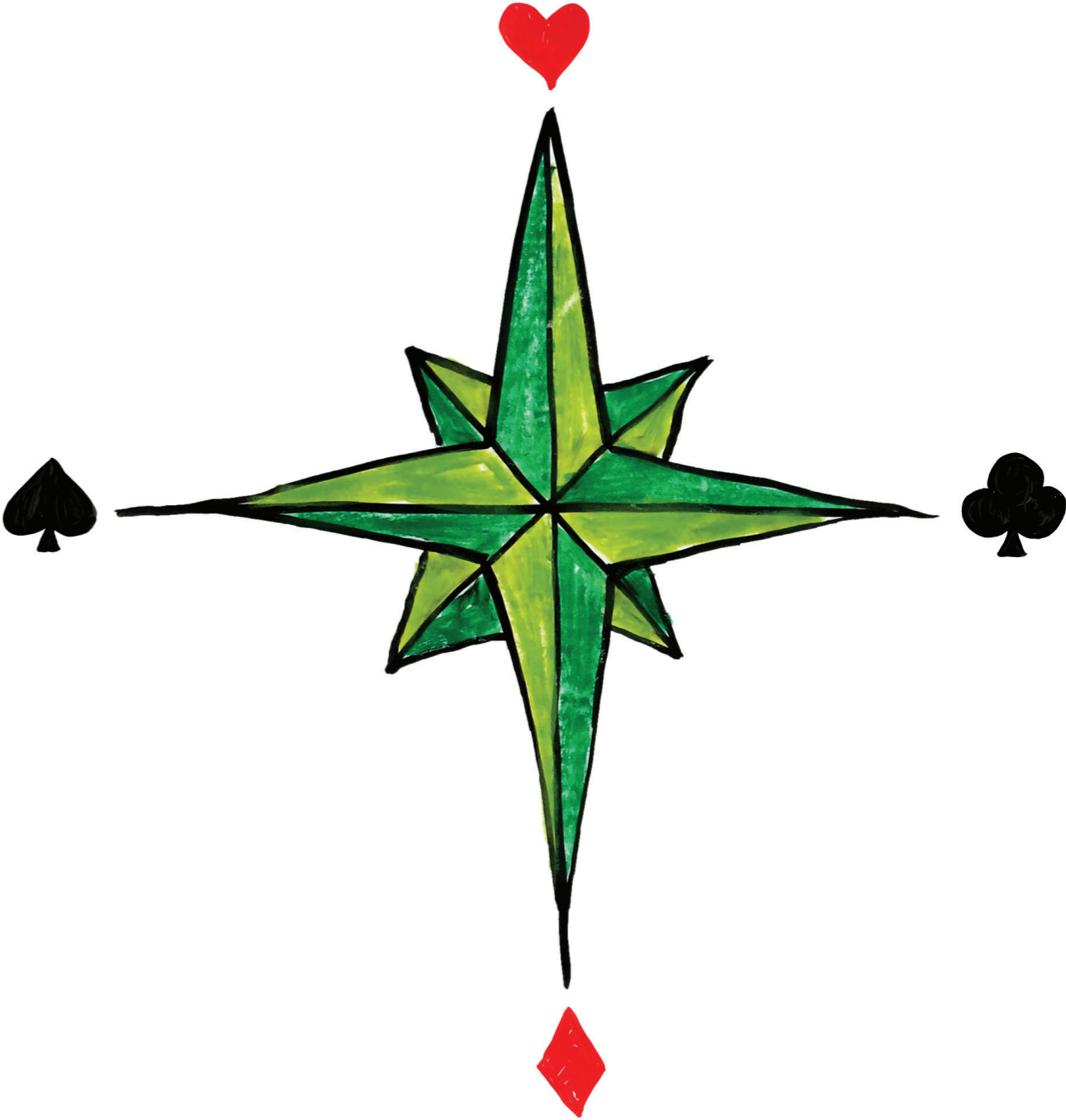
Informe de Auditoría

Informe de Auditoría (p. 97)

Sociedades Dependientes (p. 99)



1. Grupo
Codere



1.1 El Grupo Codere

Codere es una multinacional española, referente en el sector del juego privado, con una trayectoria profesional de más de 35 años en el sector.

El Grupo Codere cuenta con alrededor de 14.000 empleados y desarrolla con éxito la gestión de juego regulado operando terminales de juego, salas de juego, puntos de apuestas, hipódromos y actividad online. La Compañía, cuya vocación es global, tiene presencia en ocho países de Europa (España e Italia) y Latinoamérica (Argentina, México, Colombia, Panamá Uruguay y Brasil).

Codere es la primera y única empresa española del sector del juego que cotiza en la Bolsa de Madrid, desde el 19 de octubre de 2007, y desarrolla su actividad en esta compleja industria con total transparencia, profesionalidad y responsabilidad.

1.2 Una larga trayectoria profesional

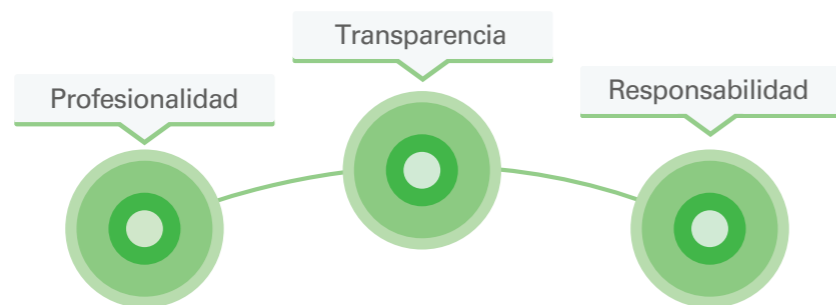
Codere inició su actividad en 1980 en la Comunidad de Madrid (España), como empresa operadora de máquinas de juego, y ha ido diversificando su actividad en la industria, convirtiéndose en una Compañía de referencia en los distintos mercados donde opera.

La Compañía encabeza la operación de salas de juego en la provincia de Buenos Aires (Argentina), México y Uruguay; es uno de los principales operadores de máquinas AWP en España y de bingos en Italia y un operador líder de casinos en Panamá y Colombia. Además está presente en el negocio de apuestas deportivas presenciales en España y México.

A lo largo de estos años, la Compañía ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento, adecuando su actividad a los distintos entornos y reinvertiendo sus beneficios en nuevas oportunidades de crecimiento con una visión centrada en el cliente.

En 2016 y tras finalizar la reestructuración financiera del Grupo, la Compañía puso en marcha un ambicioso plan estratégico de crecimiento y consiguió refinanciar su estructura de deuda corporativa, lo que le permitirá afrontar nuevos proyectos. El Grupo cerró el año con una facturación de alrededor de 1.500 millones de euros, el 67% de los mismos procedentes de sus negocios en Latinoamérica, y con un EBITDA ajustado de 262 millones de euros.

A final de 2016 la Compañía operaba 55.060 terminales de juego, 144 salas de juego, 3.984 puntos de apuestas y cuatro hipódromos, además de desarrollar actividad *online* en España, México y Brasil.



Misión

La gente quiere entretenerse practicando juegos y apuestas en los que intervengan el azar y su habilidad. Es una actividad que tiene una demanda creciente en la sociedad actual. Codere se ha definido como misión atender esa demanda de forma profesional, con transparencia y responsabilidad, para poder generar crecimiento económico de forma sostenible.

Visión

Ser la referencia de gestión profesional, transparente y responsable de los juegos de azar para los reguladores y clientes de los mercados en los que tengamos presencia.

Valores

Los valores que definen al Grupo Codere: profesionalidad, transparencia y responsabilidad, representan firmes compromisos de la Compañía y se integran en la gestión en todas sus áreas de actividad. Codere considera que la actuación profesional -conforme a sus valores- es la mejor garantía de su compromiso con la creación de valor para sus grupos de interés.

Profesionalidad

Hacer las cosas bien requiere, según nuestro criterio:

- Equipos cualificados con formación y desarrollo continuo.
- Orientación hacia el cliente, creando ventajas competitivas que sean apreciables.
- Innovación que aproveche la evolución tecnológica.
- Respeto y adaptación a la diversidad de culturas y sensibilidades que tienen nuestros mercados.

Transparencia

Nuestra actividad requiere manejar una gran cantidad de recursos ajenos, como son los premios a los jugadores y los impuestos especiales. Esta característica impone y justifica una gran intervención administrativa. La transparencia es la única forma de conseguir confianza y credibilidad de los clientes y de los reguladores. Hemos sido la primera empresa española de juego en cotizar en La Bolsa de valores.

Responsabilidad

El exceso en la práctica de los juegos de azar no es inocua y genera efectos socialmente preocupantes entre los colectivos más vulnerables. Ayudar a los reguladores y a las Administraciones Públicas a reducir al mínimo posible ese impacto social, es ayudarnos a nosotros mismos.

1.3 Estrategia Codere

En abril de 2016, Codere completó definitivamente la reestructuración financiera, iniciando una nueva etapa con un balance más fuerte y con capacidad para volver a sostener proyectos de crecimiento. Tras unos años en los que la Compañía ha estado fundamentalmente centrada en la eficiencia en costes, se inicia un periodo de impulso del crecimiento desde la perspectiva de los ingresos.

La resolución de las incertidumbres asociadas a este proceso ha permitido a la Compañía centrarse en un *Plan estratégico (2016-2020)* en el que se establece la visión a largo plazo del proyecto empresarial, definiendo el posicionamiento competitivo de Codere por mercados, así como sus prioridades de gestión.

Los inversores mostraron su confianza en los avances realizados y en los planes de acción, dado que el pasado noviembre el **Grupo refinanció con éxito su deuda**

corporativa. Ello supuso una reducción significativa de los costes financieros, de alrededor de 23 millones de euros anuales.

El plan estratégico implica una **transformación de la organización** para dar respuesta a los nuevos retos del sector: la gestión del cliente y la digitalización del negocio. Codere pasa de ser un operador logístico a convertirse en un gestor centrado en el cliente. Ello conlleva la necesidad de incorporar capacidades tec-

nológicas y analíticas en la organización, para lograr una sofisticación en la gestión de las bases de datos de los clientes y ser capaces de ofrecerles un mejor servicio en entornos altamente competitivos.

La Compañía es consciente de que la aparición de las nuevas tecnologías –junto con la progresiva regularización del juego *online*– ha perfilado nuevos hábitos de consumo. Ello obliga, no sólo a garantizar una oferta de juego *online* legal para los clientes que cumpla con todas las garantías para los usuarios, sino también a introducir elementos digitales con los clientes tradicionales y mejorar así su relación con la Compañía.

El reflejo de todo este esfuerzo se rubricó con la firma el pasado noviembre del patrocinio del Real Madrid C.F., un acuerdo global que convierte a Codere en la Casa Oficial de Apuestas del club blanco hasta 2020. Esta alianza permite capitalizar el reconocimiento mundial del club de fútbol en notoriedad de la marca Codere en Latinoamérica, España e Italia, cuestión determinante para el impulso tanto de la oferta *online* como de la presencial.

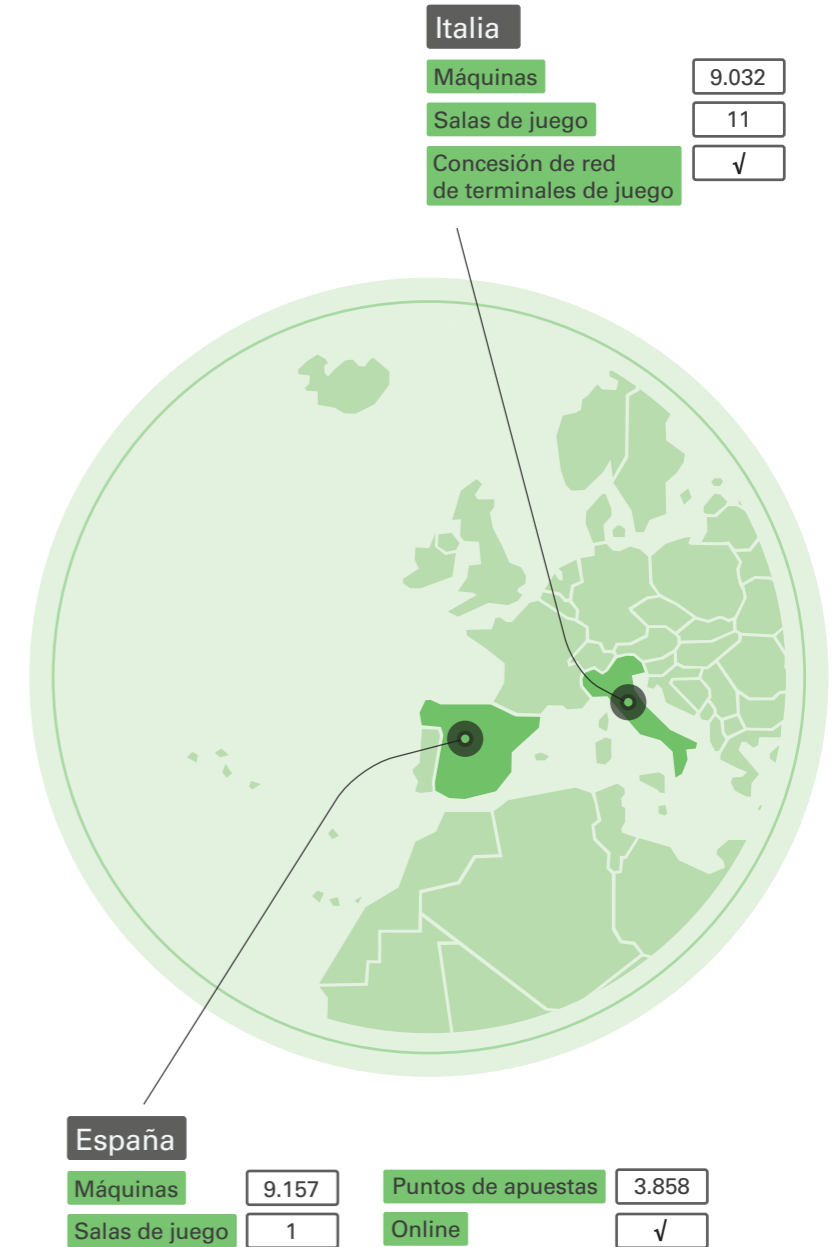
Asimismo, Codere considera clave el crecimiento inorgánico para los próximos años ya que quiere liderar la consolidación de los mercados en los que opera. En este sentido, el pasado noviembre materializó la compra del restante 50% de HRU, convirtiéndose en el titular único del negocio uruguayo, lo cual –unido a las mejoras fiscales que otorgan una mayor viabilidad al Hotel Casino Carrasco Nobile de Montevideo– sientan las bases para el fortalecimiento de las operaciones en el país.

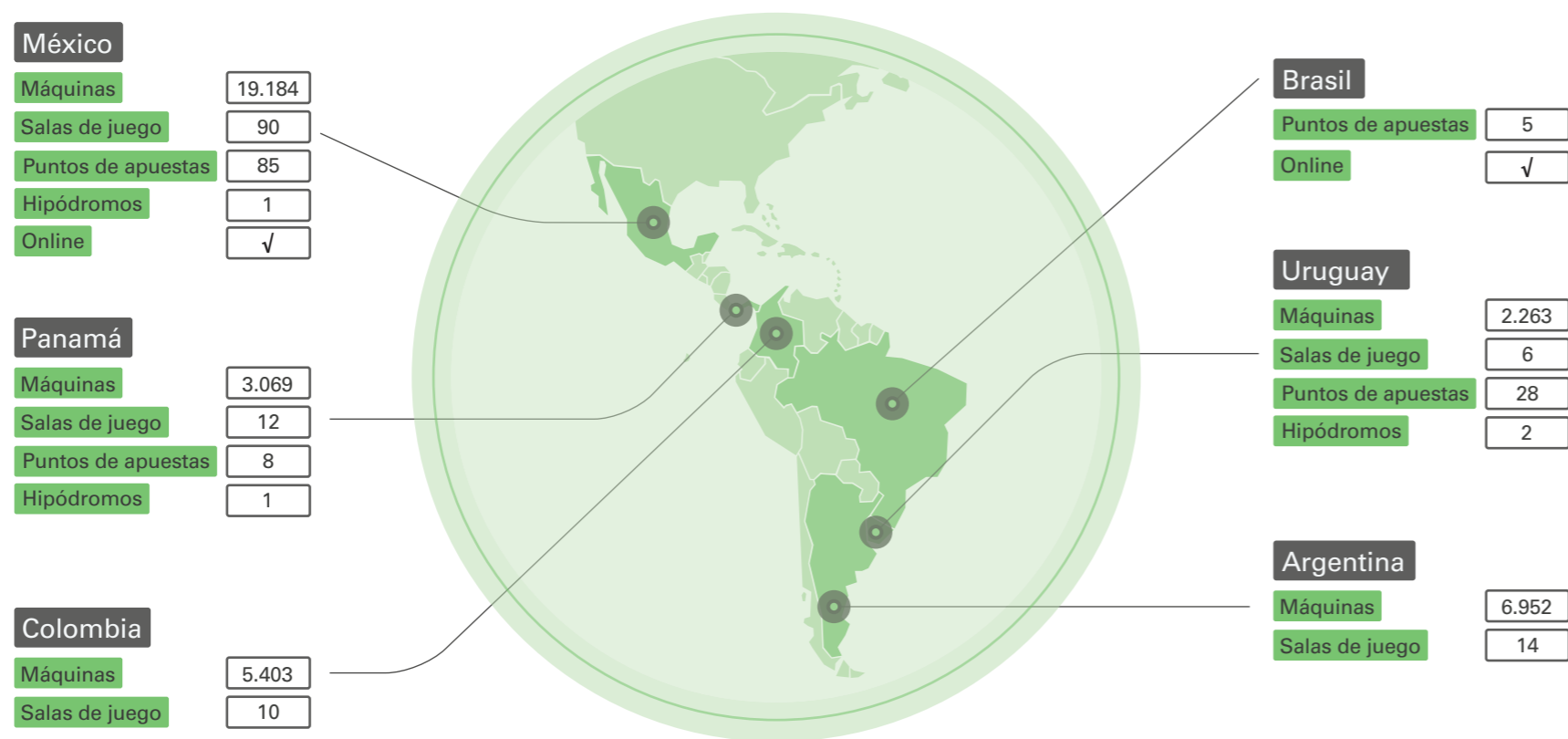


Los proyectos de crecimiento en el resto de Latinoamérica –México, Argentina, Panamá y Colombia– se centrarán en la apertura de nuevas salas, compras selectivas de operadores y el desarrollo del canal de apuestas deportivas. En Europa –España e Italia–, se materializarán mediante asociaciones, adquisiciones y el impulso de apuestas deportivas.

1.4 Codere en el mundo

A cierre del ejercicio 2016, la Compañía opera 55.060 terminales de juego, 144 salas de juego, 3.984 puntos de apuestas y 4 hipódromos, además de desarrollar actividad *online* en España, México y Brasil





○ Argentina

Impulso a las acciones con clientes
 Argentina es el principal mercado del Grupo Codere. Es el mayor operador de salas de bingo en la Provincia de Buenos Aires, con 14 salas y cerca de 7.000 terminales de juego, gestionando el 29,8% de los puestos de máquinas en la Provincia de Buenos Aires. En 2016, la Compañía pone el foco en el cliente al incorporar el Club de Fumadores a nueve de sus salas, don-

de estos espacios exclusivos cuentan con máquinas de última generación y servicios de gastronomía. Además, impulsa EL CLUB, con nuevos servicios como *Call Center* y el servicio de autogestión. En el mes de agosto, Codere Argentina implementa el Sistema SPACE (*Customer Relationship Management*) en cinco salas, contribuyendo a la gestión integradora de sus socios con objeto de impulsar sus resultados.

Inicio de las operaciones_ 1991

Cifras 2016_

Ingresos: 534,5*

Ebitda Ajustado: 131*

Hitos 2016_

Impulso de acciones con clientes del CLUB e implementación de su plataforma SPACE (CRM) en cinco salas de juego para una gestión integral de los clientes

* Millones de euros

Nota:

PANAMÁ: Los puntos de apuestas excluyen 41 agencias asociadas para las apuestas hípcas.

COLOMBIA: Incluye sólo establecimientos de juego de más de 50 máquinas.

URUGUAY: Las cifras reflejan los resultados operativos de Carrasco Nobile y HRU.

ESPAÑA: Los puntos de apuestas deportivas reflejan las terminales de apuestas (SSTs), en otros mercados el número de puntos de apuestas.

Argentina es el principal mercado del Grupo Codere. Es el mayor operador de salas de bingo en la Provincia de Buenos Aires

México

Intensa actividad en las salas e inicio de su actividad *online*

Codere México lleva a cabo en 2016 una intensa actividad promocional y de ocio en sus salas de juego, al desarrollar más de 1.300 eventos -especialmente con motivo de los aniversarios- y alrededor de 980 campañas promocionales. Además, durante el último año, la Compañía aumentó en un 7,8% la capacidad media instalada de puestos de má-

quinas, hasta alcanzar los 19.123. Uno de los hitos más destacados del ejercicio fue el inicio de su actividad *online* en octubre de 2016 bajo la marca Codere Apuestas. Adicionalmente, entre sus servicios, Codere puso en marcha su App de Autogestión del cliente (adaptada para IOS y Android), con numerosas ventajas para los jugadores.

Inicio de las operaciones_ 1998

Cifras 2016_

Ingresos: 329,8 *

EBITDA Ajustado: 88,5 *

Hitos 2016_

La Compañía impulsa la actividad en sus salas de juego y lanza el juego *online* bajo la marca Codere Apuestas.

* Millones de euros

Italia

Crecimiento “responsable”

Italia se perfila como uno de los países estratégicos del Grupo en su proyecto de crecimiento. En 2016, incrementó su parque medio de máquinas AWP (un 7,4%) y VLT (6,1%), así como las unidades conectadas a la Red (Codere Network) y también mejoró la recaudación media diaria en las AWP (19,2%). A lo largo del año, la Compañía estuvo muy enfocada en su apuesta por la “Responsabilidad en el juego” e impulsó importantes iniciativas como el programa

“Codere Training”, una herramienta de formación en el reconocimiento y gestión de puntos críticos relacionados con el juego patológico, dirigido a los operadores de juego legal conectados a su Red y que operan en salas propias y gestionadas por terceros. La Compañía también puso en marcha en Bolonia la segunda edición del evento “En nombre de la legalidad 2.0”, una iniciativa apoyada por organismos reguladores, instituciones y autoridades locales.

Inicio de las operaciones_ 2001

Cifras 2016_

Ingresos: 321,5 *

EBITDA Ajustado: 26,4 *

Hitos 2016_

La Compañía apuesta por el Juego Responsable y lanza “Codere Training”, un programa de formación a los operadores en la identificación de conductas de juego patológico. También pone en marcha “In nome della legalità 2.0” que promueve la cultura de Juego Responsable en la industria.

* Millones de euros

España

Liderazgo en las apuestas deportivas

En 2016 Codere mantiene su liderazgo en las apuestas deportivas con una cuota de mercado del 30% del mercado presencial. A lo largo del año, la Compañía incorpora a su plan de expansión nuevas regiones como Santander (Cantabria), Melilla y Asturias, además de ampliar su capacidad en las regiones en las que ya está presente, incrementando el número de puntos de venta en un 16%. En la actualidad, es la única empresa licenciataria de apuestas deportivas presencia-

les que opera en todas las comunidades reguladas en España. A estos buenos resultados se une la positiva evolución del negocio de máquinas (que incrementan en un 10,4% la recaudación media) y del bingo, impulsados por una mejora de producto e inversión en acciones de fidelización de clientes. En 2016, la Compañía renueva la App de juego Codere.es –para móvil y PC– e incorpora a su oferta de entretenimiento los juegos de casino *online*.

Inicio de las operaciones_ 1980

Cifras 2016_

Ingresos: 170,3 *

EBITDA Ajustado: 29,5 *

Hitos 2016_

Codere mantiene su liderazgo en España en las apuestas deportivas presenciales con el 30% del mercado y desarrolla su plataforma de juego.

* Millones de euros

Panamá

Despliegue de los negocios

Codere gestiona en Panamá un amplio abanico de negocios: terminales de juego, casinos, salas de apuestas y un hipódromo. La Compañía, que es líder en la gestión de casinos del país, incorpora mejoras en sus instalaciones e invierte en nuevos productos con objeto de mejorar la experiencia cliente. En 2016 renovó el 19% del parque de máquinas e introdujo nuevos juegos de mesa en sus salas. El último año, celebró

el 60º aniversario del Hipódromo Presidente Remón, único hipódromo en Centroamérica y, en mayo, el recinto también celebró el Clásico Presidente de La República, en cuya ceremonia de premiación participó el presidente Juan Carlos Varela. A final de año, el hipódromo también acogió la graduación de la 7ª promoción de la Academia Técnica de Jinetes *Laffit Pincay Jr.*, “cuna de los mejores jinetes del mundo”.

Inicio de las operaciones_ 2005

Cifras 2016_

Ingresos: 98,1 *

EBITDA Ajustado: 16,6 *

Hitos 2016_

La Compañía celebra el 60º aniversario del Hipódromo Presidente Remón, único en Centroamérica.

* Millones de euros

Colombia

Apuesta por liderar nuevos mercados

Codere, uno de los más destacados operadores de terminales y salas de juego del país, realizó –dentro de su plan de mejoras–, un importante esfuerzo en la renovación del parque y equipos y migración al sistema TITO (*ticket in-ticket out*) de sus máquinas. A lo largo del año, también se enfocó en adaptar sus equipos a los requerimientos de interconexión del regulador Coljuegos. En las

salas, la Compañía puso en marcha acciones de mejora del CLUB Lealtad para sus clientes y realizó una migración del sistema CRM para mayor eficiencia en la gestión de sala. Además, en 2016, y con motivo de los cambios regulatorios venideros, la Compañía preparó su incursión en las nuevas modalidades de juego: apuestas deportivas y juego *online*, para su lanzamiento en 2017.

Inicio de las operaciones_ 1984

Cifras 2016_

Ingresos: 24,7*

EBITDA: 4,8*

Hitos 2016_

La Compañía se prepara para el desarrollo de las nuevas modalidades del juego de apuestas deportivas y actividad *online* en el país.

* Millones de euros

Tras varios años de ajustes, la Compañía consiguió recuperar la competitividad y alcanzar la mayor parte de sus objetivos estratégicos

Brasil

Impulso de las apuestas internacionales

En los últimos años Codere Brasil ha emprendido numerosas iniciativas de impulso de las apuestas y el *turf* internacional. En los primeros meses de 2016 puso en marcha la actividad *online* junto al Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS), a través de la página suaposta.com.br, convir-

tiendo a Codere Brasil en el primer operador legal de apuestas *online* del país, y emprendió un proceso de crecimiento y expansión de la marca a través de terminales de apuestas móviles en puntos de apuestas del JCRGS en varias ciudades del estado de Rio Grande do Sul.

Inicio de las operaciones_ 2006

Cifras 2016_

Ingresos: 1,6*

EBITDA Ajustado: (-4,6)*

Hitos 2016_

La Compañía pone en marcha Suaposta.com.br que aspira a convertirse en el mayor punto de encuentro entre los apostadores del *turf*.

* Millones de euros

Uruguay

Unificación del negocio

Codere concentra sus operaciones en Montevideo y su periferia, gestionando 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). En 2016, el Hipódromo Nacional de Maroñas realizó la mayor inversión desde su reapertura con la construcción de su nueva pista de césped y villa hípica, además de invertir en importantes mejoras tecnológicas que le permitirán transmitir su señal en HD. Asimismo, el servicio veterinario del recinto fue certificado bajo la norma ISO 9000 y el hipódromo recibió a las principales autoridades del *turf* mundial al realizarse el ICRAV (*21st International Conference Racing Analysts and Veterinarians*). A final de año, Codere adquirió el 50% que no controlaba en la operación de HRU (Hípica Rioplatense de Uruguay), integrando la gestión completa de sus actividades.

La Compañía también gestiona en el país el casino del Sofitel Monte-

video Casino Carrasco & Spa (operado por Accor, bajo el paraguas de marca Sofitel), uno de los edificios de entretenimiento más emblemáticos. La actividad de los últimos años se ha centrado en impulsar el entretenimiento, poniendo en marcha nuevas áreas de juego, zonas VIP o salas especiales para fumadores. A final de año, la Compañía modifica su estructura impositiva con el regulador (Intendencia de Montevideo) y replantea su negocio de mesas VIP.

Inicio de las operaciones_ 2002/ 2013 (Carrasco)

Cifras 2016**

HRU (Hípica Rioplatense de Uruguay)

Ingresos: 27,7*

EBITDA Ajustado: 8,9*

CARRASCO NOBILE

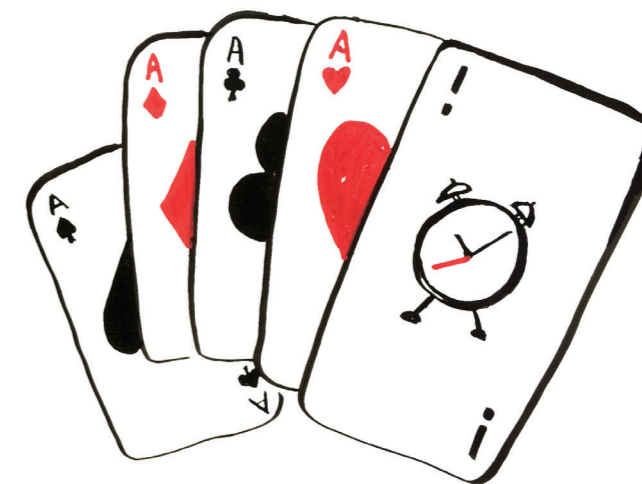
Ingresos: 14,2*

EBITDA Ajustado: (-10,3)*

Hitos 2016_

Codere integra sus negocios en el país con la compra del 50% adicional de HRU, su filial en Uruguay. En el recinto de Maroñas hace importantes inversiones en sus instalaciones y villa hípica. Por otra parte, el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa reenfoca su negocio al mercado local.

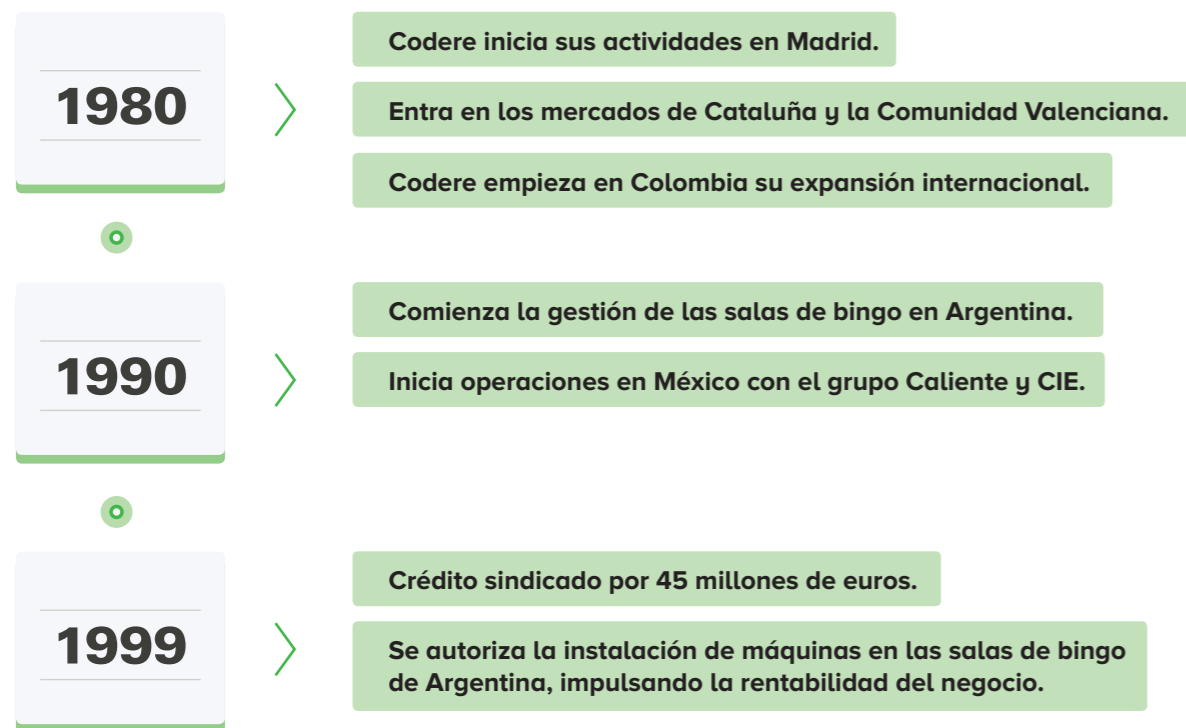
* Millones de euros



Nota: Los resultados de Uruguay se presentan desagregados dado que la integración de los negocios no fue efectiva hasta diciembre de 2016

1.5 Principales hitos de la historia Codere

El Grupo Codere ha ido creciendo y desarrollándose en estos más de 35 años, en una carrera de fondo que ha venido marcada por una serie de hitos:



2004

Inicio de la gestión de 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.

Adquiere Operbingo en Italia.

2006

Codere empieza a operar en Brasil.

Emisión de bonos por 160 y 165 millones de euros.

Compra de Bingo Palace y Codere Network en Italia.

Compra de Recreativos MAE en Mallorca (España).

Adquisición de Promojuegos en México.

La familia Martínez Sampedro compra las participaciones de los hermanos Franco y los fondos ICG y MCP.

Permuta de activos entre Chile y Panamá.

2007

Salida a Bolsa de Codere.

Adquisición del 49% de ICELA en México.

Compra 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 *cashless* (TITO) en Argentina.

Licencia para operar apuestas deportivas en la Comunidad de Madrid y apertura de 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

Renovación de la licencia del Bingo de La Plata (Argentina).

Codere gana la licitación para la reconstrucción y gestión del Hotel Casino Carrasco en Montevideo (Uruguay).

Inauguración del Casino Crown Palatino en Bogotá (Colombia).

2010

Codere consolida su posición en México y anuncia un acuerdo con el grupo Caliente.

Adquisición de seis casinos en Panamá.

Inicio de 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 (México).

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

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.

Inauguración de 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).



2013

Reinauguración del Casino Carrasco y reapertura del Hipódromo de las Piedras, ambos en Uruguay.

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 para *simulcasting* entre los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras en Uruguay y el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre, en Brasil.

Codere lidera las apuestas presenciales en España y lanza la web App de apuestas deportivas: Codere.es.

2015

Crecimiento de Codere Italia a través de compra de operadores locales

Codere España comienza a operar las apuestas deportivas bajo licencia nacional e incorpora a su actividad *online* los juegos de casino.

Codere Brasil impulsa de manera piloto su actividad *online*.

2016

Codere completa el proceso de reestructuración del balance de la Compañía.

Definición del Plan Estratégico 2016-2020.

Refinanciación de la deuda corporativa que permite abaratar la estructura de costes financieros.

Codere adquiere el 50% adicional de HRU, su filial en Uruguay.

La Compañía se convierte en Casa Oficial de Apuestas Real Madrid C.F.

Codere pone en marcha su actividad *online* en México bajo la marca Codere Apuestas.



1.6 La organización

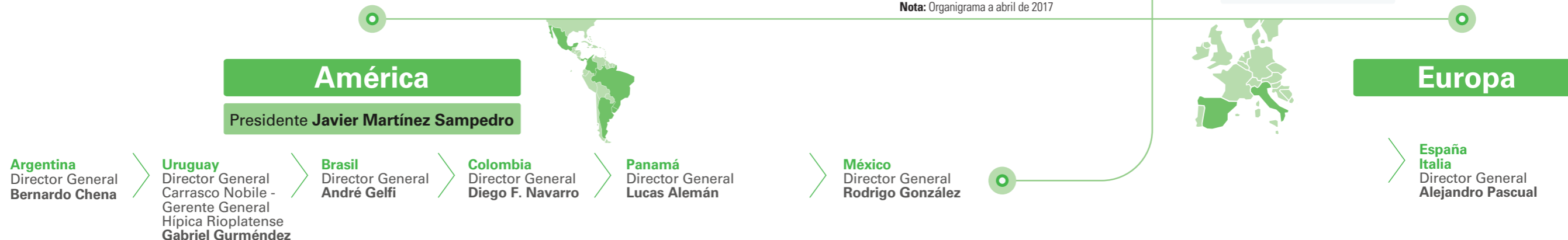
El Grupo Codere está estructurado por regiones geográficas y distintas unidades de negocio, desarrollando su actividad en Europa y Latinoamérica.

Codere Europa engloba las actividades en España –terminales de juego, salas de juego, apuestas deportivas y juego *online*– e Italia –terminales de juego y salas de juego–. En Latinoamérica, Codere América centraliza, también por países, el control de las operaciones de cada una de las áreas de actividad. Desde 2016, la Compañía integra las operaciones de México, Panamá y Colombia bajo

la misma dirección, sita en México. 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. También en España se encuentra la sede de la Fundación Codere.

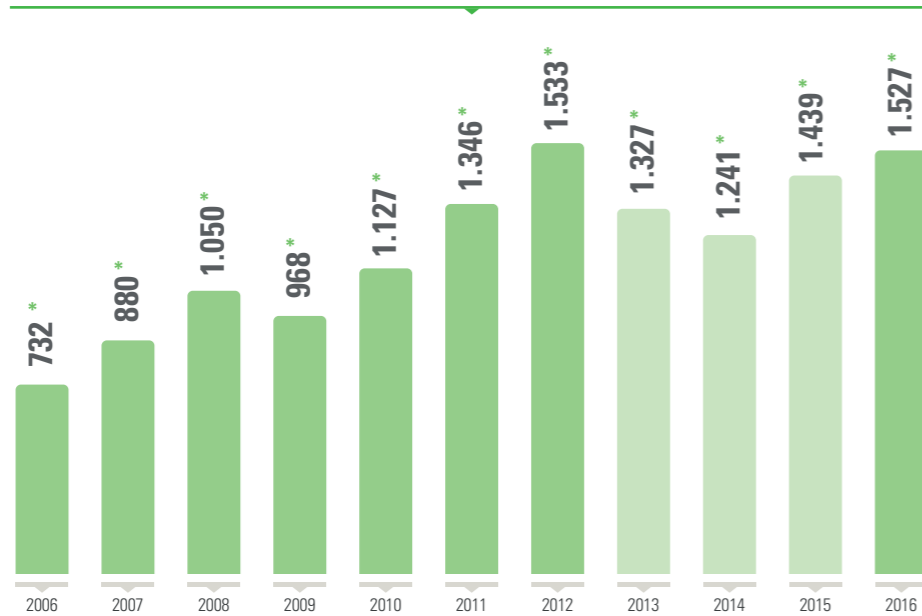


Nota: Organigrama a abril de 2017



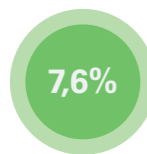
Principales magnitudes del Grupo Codere

Ingresos @Blue Rate



* Millones de euros

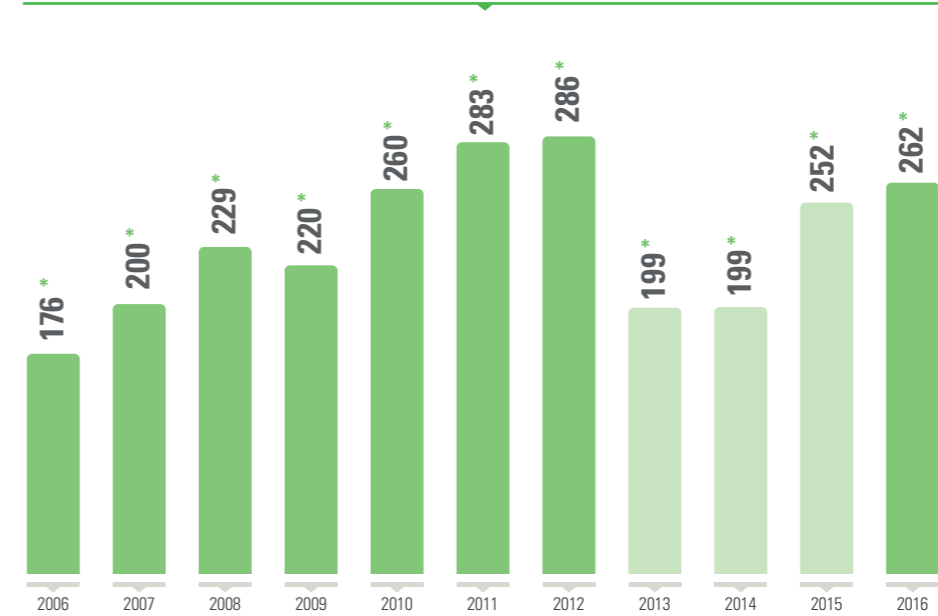
2013-2015 Proceso de reestructuración



CAGR
2006-2016

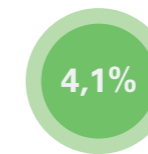
CAGR: Tasa Compuesta de Crecimiento Anual

Ebitda @Blue Rate



* Millones de euros

2013-2015 Proceso de reestructuración



CAGR
2006-2016

2. Informe de gestión

Máquinas

Argentina - 6.952
México - 19.184
Italia - 9.032
España - 9.157
Panamá - 3.069
Colombia - 5.403
Uruguay - 2.263

55.060

Salas de juego

Argentina - 14
México - 90
Italia - 11
España - 1
Panamá - 12
Colombia - 10
Uruguay - 6

144

Puntos de apuestas deportivas

México - 85
España - 3.858
Panamá - 8
Uruguay - 28
Brasil - 5

3.984

Hipódromos

México - 1
Panamá - 1
Uruguay - 2

4

Online

México - √
España - √
Brasil - √

3

Nota:

PANAMÁ: Los puntos de apuestas excluyen 41 agencias asociadas para las apuestas hípcas.

COLOMBIA: Incluye sólo establecimientos de juego de más de 50 máquinas.

URUGUAY: Las cifras reflejan los resultados operativos de Carrasco Nobile y HRU.

ESPAÑA: Los puntos de apuestas deportivas reflejan las terminales de apuestas (SSTs), en otros mercados el número de puntos de apuestas.

2.1 Análisis ejecutivo

El año 2016 ha significado un punto de inflexión en la evolución del Grupo Codere, marcado por la finalización del proceso de reestructuración financiera que tuvo lugar el 29 de abril. Tras varios años de ajustes, la Compañía consiguió recuperar la competitividad y alcanzar la mayor parte de sus objetivos estratégicos, enfocados en maximizar la eficiencia operativa y las iniciativas de crecimiento, especialmente en México, Italia y España.

En 2016, las prioridades de Codere se enfocaron en la definición de un Plan de Negocio orientado a recuperar el crecimiento, recurriendo a los mercados de capitales para refinanciar la estructura de la deuda corporativa (noviembre de 2016), cuyos resultados se tradujeron en la reducción en cerca de 2 puntos del tipo de interés promedio (más de €20 MM al año de ahorro de intereses) y la reducción en €100 MM del principal.

Adicionalmente, algunos acontecimientos ocurridos a final de año impactaron en los resultados de Codere, especialmente en el último trimestre, como el anuncio de nuevas tasas de juego en Argentina para 2017, que originó una serie de huelgas en varias salas del Grupo con efecto negativo en las cuentas; las elecciones norteamericanas y su impacto en el tipo de cambio de divisa mexicana o la operación de compra –por parte de Codere– del 50% de Hípica Rioplatense de Uruguay (HRU), operadora de hipódromos y salas de juego que, además, marcó un cambio en la consolidación financiera del Grupo. Las fuertes inversiones de Codere España en acciones de marketing también afectaron a los ingresos y EBITDA.

En este contexto, la cifra de negocio de Codere a cierre de año alcanzó los €1.527 MM (*), un 6,1% más que el año anterior, y un EBITDA Ajustado de €262 MM de euros, un 3,9% más respecto al año anterior, situándose en niveles previos a la reestructuración financiera.

En 2016, la Compañía registró un margen de EBITDA Ajustado del 17,2%; 0,3 puntos porcentuales por debajo del alcanzado en 2015.

Las inversiones realizadas en 2016 por el Grupo superaron los €120 MM, dedicando un 62,3% a mantenimiento (renovación de salas y producto o renovación de licencias de juego, entre otras), especialmente en México, Argentina y Europa, y un 37,7% a crecimiento (compra de producto para ampliación del parque o adquisición de salas y negocios) en los distintos países, incluyendo la anteriormente mencionada compra en HRU en Uru-

guay por €31 MM y otras inversiones, principalmente en España y Colombia. A 31 de diciembre de 2016, la Compañía contaba con una caja de €142 MM.

Respecto a los datos operativos, cabe destacar que en 2016 el parque de máquinas se incrementó alrededor de un 1% respecto al año anterior, alcanzando las 55.060 terminales, reflejando el crecimiento en México, Panamá e Italia. El número total de puntos de apuestas deportivas se incrementó cerca de un 15,8% hasta alcanzar los 3.984. La actividad de Codere en 2016 se completó con 144 salas de juego (de más de 50 máquinas), cuatro hipódromos (consolidando los de HRU) y actividad *online* en tres países.

Nota: Las cifras del texto para 2015 están ajustadas a tipo de cambio no oficial (Blue) en Argentina. Adicionalmente, incluyen nuestro 50% atribuible en HRU en 2015 hasta noviembre de 2016, momento a partir del cual consolidamos el 100%. Asimismo, eliminan el impacto estimado por el cierre de salas durante tres días en Argentina, en el cuarto trimestre de 2016, como consecuencia de las huelgas por las nuevas tasas al juego (e incremento de algunas existentes). Dicho impacto negativo se estima en €4,4 millones en ingresos y €2,5 millones en EBITDA. Excluyendo estos tres ajustes, nuestros ingresos y EBITDA Ajustado en 2016 hubieran sido de €1.499 y €252 millones, respectivamente.

Uso del ARS a tipo Blue: el uso del tipo de cambio implícito Blue entre peso argentino y euro en 2015 refleja con mayor precisión la contribución de las operaciones en Argentina al EBITDA del Grupo, previo al levantamiento de los controles de capital impuestos por el Banco Central Argentino el 17 de diciembre de 2015.

Los resultados del Grupo Codere –a tipo de cambio oficial– se incluyen al final del documento en el apartado de Auditoría y están disponibles tanto en la CNMV como en la web corporativa: www.codere.com

A cierre de año, el 68% de los ingresos del Grupo procedían de Latinoamérica y el 32% de Europa

Evolución de los principales mercados del Grupo

En 2016, **Argentina** obtuvo unos ingresos de €538,9 MM, un 18,5% más que en 2015. El EBITDA Ajustado del año alcanzó los €133,5 MM, un 29,7% más respecto a 2015. Estas cifras incluyen un ajuste positivo de 4,4 millones de euros en ingresos y de 2,5 millones de euros en EBITDA, que reflejan la estimación del impacto de los tres días de huelgas en las salas argentinas en el cuarto trimestre del año.

El margen EBITDA del periodo fue del 24,8%, 2,2 puntos porcentuales por encima respecto al año anterior.

En **México**, la facturación acumulada en 2016 alcanzó los €329,8 MM, un 7,2% menos que en 2015 (€355,3 MM), debido a la depreciación del peso frente al euro (17%). En moneda local, los ingresos crecieron un 8,9%, impulsados por el incremento de la capacidad instalada. El EBITDA Ajustado del año ha sido de €88,5 MM, un 5,8% menos que en el mismo periodo en 2015 y está afectado, nuevamente, por la devaluación del peso que compensa un crecimiento en moneda local de cerca de un 11%. El margen de EBITDA Ajustado mejora un 0,3 puntos porcentuales hasta un 26,8%.

En **Italia**, los ingresos aumentaron un 13,1% en el año alcanzando los €321,5 MM, gracias al constante crecimiento de la media diaria por máquina, al mayor parque instalado y al incremento de las unidades conectadas al concesionario de Red de Codere. El EBITDA Ajustado fue de €26,4 MM en 2016, un 1,1% inferior al alcanzado en 2015. El margen EBITDA se contrajo en 1,2 puntos porcentuales respecto a 2015.

En **España**, los ingresos mejoraron un 9,2%, alcanzando los €170,3 MM en 2016, lo que refleja un impulso en todas las áreas de negocio. La recaudación media de las máquinas también se incrementó en este periodo un 10%, como consecuencia de la inversión en producto y de las acciones de fidelización de clientes y marketing ya mencionadas. El EBITDA Ajustado tuvo un comportamiento positivo, incrementándose un 16,6% hasta los €29,5 MM. El margen EBITDA Ajustado también mejoró más de un punto porcentual respecto al año anterior.

Otras operaciones

En **Panamá**, los ingresos se detrajeron un 5,1%, principalmente por la caída de la media diaria de las máquinas de juego y como consecuencia del incremento de los impuestos a los jugadores y la caída de rentabilidad del juego de mesas. El EBITDA Ajustado alcanzó los €16,6 MM, un 17,7% más respecto al año anterior. El margen EBITDA también mejoró en 3,3 puntos respecto a 2015.

En **Colombia**, los ingresos cayeron un 13,9%, hasta los €24,7 MM, fruto de la depreciación del peso colombiano frente al euro y, en menor medida, como consecuencia de un menor parque instalado. El EBITDA Ajustado se redujo en dos millones de euros respecto a 2015, consecuencia de la depreciación del peso colombiano y a la aplicación gradual –desde el tercer trimestre de 2015– del impuesto variable al juego, que fue compensado parcialmente por las medidas de eficiencia. El margen EBITDA cayó 4,3 puntos porcentuales respecto al año anterior.

En **Uruguay**, los resultados del negocio en 2016 se dividen entre la **Unidad de Carrasco Nobile (Casino Carrasco)** y la **Unidad de Hípica Rioplatense de Uruguay (HRU)**, consolidada al 100% por el Grupo Codere a partir del 1 de diciembre de ese año (hasta entonces el Grupo consolidaba su participación del 50% en HRU por el método de puesta en equivalencia).

En el caso de Carrasco, los ingresos decrecieron en €13,7 MM, respecto a 2015, hasta los €14,2 MM, afectados por la volatilidad en el juego de mesas VIP en la primera mitad del año, que –con posterioridad– fue suspendido. También se vio afectado, en menor medida, por la depreciación del peso uruguayo frente al

euro. El EBITDA Ajustado también sufrió una caída de 7,4 millones de euros, hasta los €10,3 MM negativos, afectado, principalmente, por la caída de ingresos y la finalización de la reducción del 50% de la tasa fija de juego desde el 1T 2016.

HRU, por su parte, incrementó sus ingresos en 2016 en un 2,6% hasta los €27,7 MM. El EBITDA Ajustado se redujo un 4,3% desde 2015 hasta los €8,9 MM. La operación de compra del 50% de HRU permitirá a Codere impulsar sinergias en relación a la integración de la operativa local, tasas del negocio y ubicación de salas de juego de ambas unidades. El margen EBITDA se contrajo 2,4 puntos porcentuales respecto al año anterior.

En **Brasil**, la Compañía alcanzó unos ingresos de €1,6 MM, 0,8 millones de euros menos que el año anterior, y un EBITDA Ajustado de € (-4,6) MM con una disminución de €3,2 MM principalmente como consecuencia del cierre de dos de sus salas de apuestas hípcas y el cierre temporal de la Sala Niteroi, consecuencia de las reformas efectuadas a principios del año.

A cierre de año, el 68% de los ingresos del Grupo procedían de Latinoamérica y el 32% de Europa.

3. Innovación del Grupo



3.1 Innovación

Para Codere, la innovación es la base del crecimiento y diferenciación en el mercado. En 2016, la Compañía aborda el reto de la transformación digital del Grupo. Gran parte de este objetivo se sustenta en las capacidades analíticas de su plataforma SPACE (CRM) y de la orientación hacia el cliente del negocio.

Para poner en marcha este proceso y desarrollar su plataforma, la dirección corporativa de Sistemas de la Información ha centralizado las actividades de diseño y desarrollo de soluciones y, posteriormente, coordinación de los equipos locales. El último año, uno de los principales hitos conseguidos ha sido su implementación global en todas las líneas de negocio en los distintos mercados Codere, especialmente en

Argentina y México, en las líneas de terminales, *books* (apuestas) y mesas.

SPACE ha evolucionado desde su origen, abarcando más funcionalidades y gestionando más servicios, pasando de mantener una interacción directa con los clientes a una interacción con los sistemas *online* de las salas.

Una visión multiplataforma

En los últimos años, la Compañía ha orientado el negocio a la **omnicanalidad**, favoreciendo un acceso multiplataforma a su oferta de juego tanto presencial como *online* y a los beneficios para sus clientes del CLUB. El aplicativo SPACE integra –mayoritariamente– la gestión de las áreas de *Loyalty* (Fidelización), Marketing y *Call Center*, consiguiendo una visión 360° del cliente en sus distintas interacciones e impulsando su rentabilidad a través de acciones *cross-selling* dirigidas.

Otras áreas como producto, servicio técnico o análisis estratégico del negocio, también forman parte de la red de gestiones del aplicativo SPACE. Por ejemplo, en 2016, la plataforma ha servido de soporte para la gestión de mesas de juego en Panamá.

Con la **App de Autogestión** del cliente (adaptada para IOS y Android), la Compañía eleva la “experiencia Codere” a otro nivel, pasando del kiosco físico a una interacción desde fuera de la sala. El último año, Codere México implementó esta App de Autogestión entre sus servicios.

Codere más cerca del cliente

Recientemente, la Compañía ha avanzado en proyectos que analizan modelos predictivos de los clientes del CLUB, permitiendo la segmentación y el análisis de los clientes, la trazabilidad de su actividad o el conocimiento de su tasa de abandono, favoreciendo –consecuentemente– la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas de gestión del cliente en sala (en tiempo real) y de las promociones personalizadas.

Todo ello se ve reforzado con la multiplicación de canales de comunicación: SMS, correo electrónico, notificaciones vía App y en sala, lo que supone un paso cualitativo en la relación de Codere con sus clientes.

De cara a los próximos meses, SPACE seguirá desarrollándose y engrosará sus funcionalidades con la integración de los servicios de mesas (Línea A y B) –vinculados a los beneficios de EL CLUB–, y con la unificación de los beneficios de las tarjetas Codere y EL CLUB.

El último año, Codere México implementó una App de Autogestión entre sus servicios

4. Áreas de actividad



4.1 Actividad Codere

Codere desarrolla su negocio en cinco áreas de actividad: máquinas recreativas, salas de juego, apuestas deportivas, hipódromos y juegos *online*.

En 2016 la Compañía gestiona más de 55.000 terminales de juego, 30.000 asientos de bingo, cerca de 4.000 terminales de apuestas en Latinoamérica, España e Italia –a través de puntos de venta que incluyen 144 salas de juego–, 633 salones recreativos, 10.000 bares, 156 salas de apuestas y 4 hipódromos, además de desarrollar actividad *online* en tres países del Grupo. La actividad de la Compañía se adapta a la regulación de cada país y la gestión de sus operaciones se ajusta a las peculiaridades de los ocho mercados locales en los que opera.



4.2 Terminales de juego

Las máquinas de juego son el origen de las actividades de Codere en el sector y constituyen una de sus principales áreas de negocio. En 2016, la Compañía opera 55.060 máquinas, un 1,16% más que el año anterior, en México, España, Italia, Argentina, Colombia, Panamá y Uruguay, mercados muy distintos entre sí y que presentan diferentes estados de madurez.

Dentro del parque de terminales de juego de Codere se incluyen puestos de AWP, VLTs, terminales de bingo electrónico y otro tipo de máquinas. En el cómputo anual se excluyen las operadas por terceros.

Cada año, los profesionales del Grupo analizan los gustos y preferencias de los consumidores y las necesidades de los establecimientos para satisfacer sus demandas y prestar a los clientes y usuarios un servicio integral de calidad a través del análisis, renovación y rotación de modelos de máquinas, atención comercial, gestión de recaudación, servicio técnico o servicios de gestoría, ente otras actividades desarrolladas.

Las máquinas de Codere se sitúan en salas de juego, salones recreativos (establecimientos de juego con entre cinco y cincuenta máquinas operadas por la Compañía

o por terceros), bares (bares, restaurantes, estancos y cualquier otro establecimiento –exceptuando salones recreativos– con menos de cinco máquinas o terminales de apuestas) e hipódromos, y ofrecen premios 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.

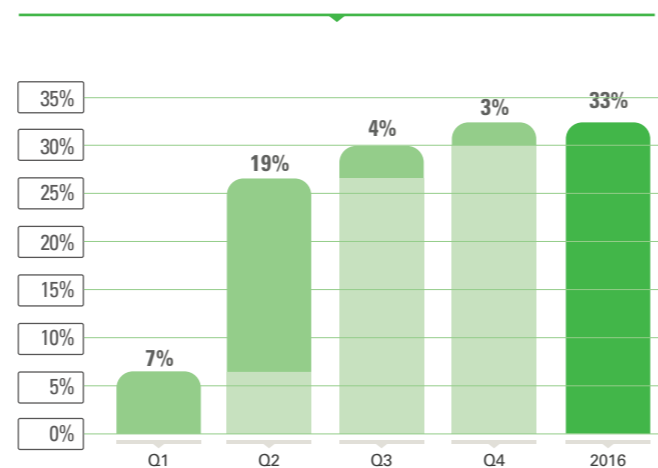
- **Terminales Electrónicos de Bingo (TEB):** máquinas que incorporan juegos similares a los practicados mediante cartones dentro de las salas de bingo autorizadas. Codere opera TEB, principalmente en España.
- **Terminales VLT (*Video Lottery*):** máquinas con premio en metálico procedente de un porcentaje 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 por medio 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.

España

La actividad de Codere en España está vinculada a las máquinas de juego y en la actualidad sigue manteniendo una posición destacada en el sector.

En 2016, Codere España realizó una importante inversión en el desarrollo de productos, renovando cerca de un tercio de su parque (33%) y obteniendo una mejora progresiva trimestre a trimestre. La recaudación media de las máquinas a lo largo del año se incrementó un 10,4% respecto al año anterior.

Renovación trimestral 2016



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.

A final de 2016, Codere Italia contaba con un parque de 9.032 máquinas, un 5,5% más que el año anterior (8.087 AWP y 945 VLT). Los ingresos del país crecieron un 13,1%, debido al mayor parque instalado (un 7,4% y 6,1% más de puestos promedio, respectivamente), a la mejora significativa en la media diaria por máquina, -que se incrementó un 19,2% (en el caso de las AWP) y, en menor medida, al aumento de unidades conectadas a la Red de Codere.

En la actualidad, todas las máquinas en Italia están conectadas gracias a las distintas redes de las empresas concesionarias. Actualmente son once en el mercado italiano. La Compañía, a través de Codere Network, conecta máquinas propias y ofrece servicios a terceros. Dentro de la política de crecimiento del Grupo (Plan Estratégico 2016-2020), el objetivo es seguir ampliando el número de máquinas de la Red de Codere y crecer en el mercado mediante la compra de operadores AWP, tal y como ya realizó la Compañía en 2015 con la firma con su socio GAP Games, para la adquisición de PGO Service srl, que operaba máquinas en las regiones de Véneto, Friuli, Toscana y Lacio y, posteriormente, con la adquisición del 51% de las sociedades GARET srl y GAME OVER srl, con operación en Toscana y Umbría.

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 sus operaciones en el país, Codere ha sido pionero en el sector de juegos con apuesta y sorteos. En la actualidad, Codere es el mayor operador de salas de juego en México, con 90 salas a final de 2016. Asimismo, la Compañía opera allí 19.184 terminales de juego que se ubican dentro de salas de juego y el Hipódromo de las Américas. En 2016 el número de terminales se incrementó un 2,3%.

Argentina

Codere centra la actividad de terminales de juego de Argentina en la provincia de Buenos Aires, siendo una de las empresas destacadas del sector. La Compañía explota en este país 6.952 terminales de juego (puestos). La recaudación interanual acumulada se ha incrementado en un 24,8%.

En las salas de juego, Codere cuenta con *slots* de última generación, progresivos, *slots* de video póker y ruletas electrónicas. Las máquinas 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.

Se mantienen –dentro de su oferta– los Clubes de Fumadores en nueve de las catorce salas de la Compañía.

ña, ofreciendo un espacio exclusivo con máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y con una excelente atención personalizada.

Colombia

Codere, en cumplimiento con el regulador Coljuegos, que definió las condiciones y cronograma para la conectividad de las máquinas electrónicas tragamonedas, resolvió que para el 2 de noviembre de 2016, el operador debía garantizar la conectividad del 100% del inventario activo. Para esa fecha Codere Colombia ya mantenía todas sus máquinas interconectadas y pagando por concepto de derechos de explotación mensual.

Máquinas en ruta: el 31 de marzo Coljuegos expidió una nueva resolución en virtud de la cual se permitía la operación de máquinas en locales cuya actividad comercial principal pudiera ser diferente a los juegos de suerte y azar, pero destacando algunas peculiaridades en su explotación:

- En municipios a partir de 25.000 habitantes, se podrían operar –como regla general– hasta tres elementos de juego por local autorizado.
- En municipios entre 25.000–50.000 habitantes, serían un máximo dos elementos de juego.
- Se exige que se operen –como mínimo– 500 elementos de juego por contrato de concesión, seña-

lando la gradualidad siguiente: se podrán autorizar inicialmente un mínimo 300 elementos de juego, al finalizar los primeros cuatro meses de ejecución del contrato de concesión, deberán estar autorizados por lo menos 400 elementos de juego, y al finalizar los primeros ocho meses de ejecución del contrato de concesión, deberán estar autorizados por lo menos 500 elementos.

- Coljuegos realizará el estudio de solicitudes de autorización de contratos de concesión o adición de elementos de juego, teniendo en cuenta el límite máximo total de 18.500, que las máquinas no deben recibir ni pagar dinero en efectivo y que en los elementos de juego no se podrán desarrollar apuestas de carreras y deportes virtuales ni otras modalidades de juego diferentes a los juegos localizados. Además, los elementos de juego deberán garantizar a los jugadores un porcentaje de premiación teórica del 82,5%, con limitaciones en el valor de los premios, y algunas especificaciones técnicas de las máquinas, entre otros.

El último año, en el negocio de máquinas, la Compañía ha hecho un importante esfuerzo en la renovación del parque y equipos, invirtiendo alrededor de (USD) 2.318.429:

- Compra de máquinas y equipos: 190 máquinas, 157 billeteros, 44 kits TITO, 15 kits conversión juegos y un equipo bingo.

- En cuanto a la incorporación máquinas participadas: 7 proveedores y 408 máquinas.
- En cuanto a la incorporación de máquinas al sistema *online*: en el mes de abril, se conectaron 1.633 máquinas y en noviembre 1.557 máquinas hasta completar el 100% de la operación.
- Asimismo, también se llevó a cabo la activación del Sistema Transaccional TITO –de manera piloto– en la sala Crown Casinos Unicentro. En esta sala, con un total de 94 máquinas, 78 de ellas por su tecnología estarían en capacidad de utilizar este sistema. Al cierre del año ya se había activado el sistema TITO en 44 de las máquinas.

Panamá

Las máquinas de juego también constituyen el origen de la actividad del Grupo de Codere Panamá. En 2016, el número de terminales se amplía cerca de un 4% hasta las 3.069 máquinas. La unificación de sus casinos bajo la marca CrowN favorece su posicionamiento como líder del entretenimiento en casinos completos del país, al tiempo que le permite mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

A cierre de 2016, Codere Panamá había renovado el 19% del parque de máquinas, unas 530 máquinas nuevas. Asimismo, y dentro de la estrategia de optimiza-

ción del producto existente, hubo más de cincuenta cambios de juegos.

Entre los productos más destacados instalados en 2016 destacan:

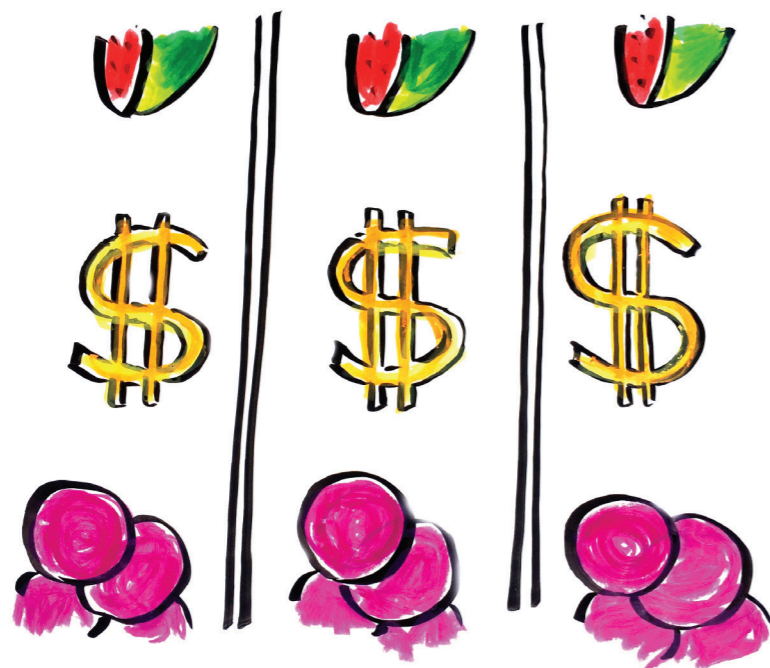
- **88 Fortunes**: progresivo con temática asiática del fabricante Bally. Aprovechando el buen desempeño del mismo, se instalaron 52 máquinas ampliando las veinte ya existentes.
- **Lightning Link**: progresivo multinivel del fabricante Aristocrat. Este producto, que se incorporó como prueba, es hoy uno de los más destacados de la Compañía y candidato para seguir incorporándose en 2017.
- **VIP Novomatic**: producto con juegos exitosos de frutas y con un nuevo modelo.

Adicionalmente, a lo largo del año, se instalaron nuevos gabinetes de máquinas que han tenido una buena aceptación, como Aristocrat (Helix), Bally (Wave), Ainsworth (SL) y Konami (Selexion y Concerto). Además, se siguió potenciando el producto de mayor desempeño, ampliando el número de máquinas de los proveedores EGT, Alfastreet o Novomatic, entre otros, que siguen conformando una oferta clave para los clientes. Asimismo, y con el compromiso de mejorar cada vez más la oferta integral de producto, la Compañía impulsa el cambio de *layouts* en casi todas las salas, siendo Plaza Mirage, Radisson, Soloy y Continental las de mayor rendimiento.

Uruguay

Tras un largo proceso de restauración, en marzo del año 2013 se inauguró el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa. Carrasco Nobile, consorcio liderado por el Grupo Codere, que ganó en 2009 la licitación de este emblemático edificio, icono del entretenimiento y del juego en Latinoamérica; un hotel de lujo con un casino de vanguardia de más de 3.000 metros cuadrados, distribuidos en dos niveles.

El Casino del Carrasco está abierto tanto para los huéspedes, como para el público en general. La zona de juego cuenta con 23 mesas (Ruleta, Black Jack, Baccarat, Mini Baccarat y Midi, Póker, Craps, Big Sixs) y 395 *slots* de las marcas más reconocidas a nivel internacional y con progresivos unidos a diferentes grupos de *slots* con diversas modalidades y progresivos *stand alone*.



4.3 Salas de juego

Codere es un operador de referencia internacional que gestiona 144 salas de juego (con más de 50 máquinas) en los países en los que está presente. Adicionalmente, desarrolla su actividad a través de 633 salones recreativos (establecimientos de juego entre 5 y 50 máquinas operados por Codere o terceros) y en bares (bares, restaurantes, estancos y cualquier otro establecimiento, de menos de 5 máquinas o terminales de apuestas).

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 el Bingo CANOE, la sala de referencia del ocio en la capital, con más de 35 años de trayectoria. La atractiva oferta de entretenimiento

y gastronomía, unida a las novedades implementadas en la sala el último año, permitieron cerrar 2016 con un 12% más de visitas respecto a 2015.

En 2016 la Compañía ha invertido importantes recursos en España, tanto en la renovación de producto, como en mejoras de sala y acciones de impulso de su actividad comercial. Estas mejoras se han traducido en el rediseño de la zona de apuestas de CANOE y en la renovación de algunas máquinas. En la actualidad, la sala cuenta con una zona multiproducto que dispone

de terminales de juego y multipuesto, terminales de juego de bingo y ruletas electrónicas.

Adicionalmente, se han mejorado los accesos a las plantas inferior y superior, incluyendo una entrada directa desde el parking. Además, se ha dispuesto una recepción más diáfana, un ropero de mayor capacidad y se ha mejorado la iluminación y la información en la sala. En la planta superior, como novedad, hay luz natural y un suelo de césped que simula la entrada de los clientes en el terreno de juego. Además, se ha instalado otra pantalla digital de grandes dimensiones y un nuevo mostrador de recepción.

En 2015, CANOE puso en marcha la Gran Terraza CANOE, un espacio acondicionado para satisfacer las necesidades de los clientes y donde estos tienen de forma cómoda acceso al bingo y a una variada oferta de juego. Los resultados de este nuevo espacio han seguido mejorando en 2016.

Uno de los hitos más importantes del año en este plan de mejoras hacia los clientes fue el lanzamiento –en el tercer trimestre– del Programa de Fidelización EL CLUB que, a cierre de 2016, ya alcanzaba los 9.000 socios registrados. El lanzamiento del Club se realizó con un evento especial que tuvo como colofón el sorteo de un Fiat 500 entre los socios presentes en la sala. Las ventajas de las que pueden disfrutar los socios son muy amplias, desde un catálogo único de regalos para canjear por los puntos, regalo de bienvenida y de cumpleaños, además de ofertas, promociones y sorteos exclusivos. Asimismo, los clientes pueden co-

nocer su saldo de puntos y promociones a través de los mostradores de acceso, desde los quioscos y desde la propia web de CANOE, www.bingocanoe.com.

Además de la amplísima oferta de entretenimiento que ofrece CANOE (bingo, máquinas de juego, ruleta, apuestas deportivas, *lounge bar* –con carta de cócteles y tapas– y su renovada oferta gastronómica) los atractivos premios y las campañas promocionales suponen importantes reclamos para los clientes de la sala. De hecho, sólo el último año CANOE entregó alrededor de cuarenta millones de euros en premios –entre los distintos juegos–.

Entre las principales campañas llevadas a cabo en 2016 destacan las lanzadas en Navidad, además de la realización de mini sorteos diarios, los clásicos “Rebingos” del CANOE, que este año entregaron un volumen muy significativo de premios, y los jueves digitales (mes de noviembre), entre otros muchos sorteos especiales.

Los buenos resultados de estas iniciativas en la sala se ven reflejados en los datos del NPS (*Net Promoter Score*), el principal indicador de experiencia de cliente, que ha aumentado en 30 puntos en 2016 –siendo el más alto del Grupo–. Este indicador recoge la percepción de que CANOE es la sala que reparte los premios más altos del mercado, ofrece más promociones que otras salas y dispone de las mejores instalaciones (decoración de las entradas, acceso directo a parking, nuevos sillones, etc.).

Italia

Codere es uno de los mayores operadores de salas de juego de Italia, con 11 salas y 9.032 máquinas –incluyendo 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 Ley de Estabilidad (2015) puso al sector en una difícil situación en Italia que, unida a las normativas restrictivas del juego en las distintas regiones y a los altísimos impuestos (PREU), hicieron casi insostenible la actividad. A pesar de las dificultades, la industria se ha mantenido y trata de impulsar la supervivencia del juego legal. En esta línea de actuación, Codere da un paso más respecto a las obligaciones legales (Ley Balduzzi) y se compromete “desde la primera línea” en el reconocimiento y gestión de los problemas relacionados con el juego patológico (GAP) a través de distintas iniciativas.

El 13 de septiembre Codere lanza “Codere Online Training”, una herra-

mienta de formación e información dirigida a los operadores de juego legal conectados a la Red Codere Network y que operan en salas propias o gestionadas por terceros. La presentación tuvo lugar en Roma, en el Palacio de la Información, y contó con la presencia de Pier Paolo Baretta, subsecretario de Economía, entre otras autoridades.

Esta plataforma *online* permite formar a través de una serie de módulos a los operadores en el reconocimiento y gestión de los posibles puntos críticos relacionados con el juego patológico. La herramienta www.coderetraining.it cuenta con su propio procedimiento de cualificación, que se expide una vez se haya superado satisfactoriamente el aprendizaje. Entre los contenidos formativos se incluyen tres módulos de la formación legal (Historia del juego legal en Italia, la complejidad del sistema normativo y de procedimiento y Ética y responsabilidad del operador de juego) y cuatro módulos de la formación contra el juego patológico (definición del juego de azar patológico, los distintos tipos de jugador patológico, la prevención en la sala y líneas de intervención).

A pesar de las dificultades, la industria del juego en Italia se ha mantenido y trata de impulsar la supervivencia del juego legal

Codere mantiene una posición destacada en la operación de salas de juego en México, Argentina (en la provincia de Buenos Aires) y en Uruguay

Los contenidos de la plataforma han sido sometidos a la aprobación de la Agencia de Monopolios del Estado, según el *Plan de Desarrollo de las Concesionarias de Red*.

Codere siempre ha mantenido entre sus premisas de negocio el impulso del juego legal y, en noviembre de 2016, continua con su gira “*In nome della Legalità 2.0*”, en Bolonia, la segunda etapa de este taller itinerante que promueve –desde 2011– una cultura de juego responsable en el respeto de las normas.

El proyecto, patrocinado por la AAMS (Agencia de las Aduanas y Monopolios del Estado), cuenta con el respaldo de otras instituciones y fomenta la participación de los representantes locales, organismos y asociaciones profesionales. Esta iniciativa ha perseguido desde su origen un acuerdo conjunto de los distintos actores del juego a nivel nacional, para evitar que el mercado caiga en manos de la ilegalidad y trabajar conjuntamente para paliar los fenómenos asociados al juego, que en los últimos años han adquirido dimensiones preocupantes en el país.

Paralelamente a estas iniciativas, a nivel de salas de juego, la Compañía pone en marcha en 2016 una serie de mejoras y, con motivo de la **reapertura de la sala Royal**, lleva a cabo una reestructuración en su zona de máquinas, restaurante y ocio. Otras iniciativas de mejora se han promovido por medio del concurso de motivación “*Squadra Vincente*”, para empleados de sala en Operbingo. Este proyecto perseguía motivar al equipo de operación y los empleados para mejorar el ambiente de sala, impulsando su participación en el Grupo y en los objetivos corporativos. Los premios del programa tenían una repercusión positiva en la sala a través de la formación a los equipos, modernización de los salones, puestos *wifi*, etc.

Adicionalmente, a lo largo de 2016, las **actividades temáticas**, promocionales o de entretenimiento, llevadas a cabo en las salas de juego fueron muy altas, como la desarrollada con motivo del Día de San Valentín (apoyando a la Fundación Telethon, que –desde 1990– impulsa la investigación de enfermedades genéticas raras) con la campaña “*Un corazón para las personas raras*”.

Por otra parte, con motivo del Día de la Mujer, se llevó a cabo el programa “*Innamòrati di te*” en Rivoli, Caserta y Roma. Una serie de encuentros orientados a las mujeres y con especial foco contra la violencia de género. Además, con motivo de la 73ª edición del Festival Internacional de Cine de Venecia, se impulsó desde la página de Facebook de Codere la campaña promocional “*Red Carpet: la star sei tu*” (“*La alfombra roja: la estrella eres tú*”), con increíbles premios de cine para los ganadores, entre otras iniciativas y atractivas promociones.



México

Codere opera en México 90 salas de juego. En 2016, la Compañía realizó una importante inversión, de unos 21,1 millones de euros, para la renovación de máquinas y salas.

A lo largo del año se integraron máquinas de juego en las salas Cuauhtémoc, Polanco, Universidad y Royal Yak Hipódromo, y se integró el Bingo Plus (raspadito).

Asimismo, la actividad en las salas a lo largo del año fue muy intensa. En total se desarrollaron más de 1.300 eventos con motivo de la celebración de aniversarios, Día Yak, Mega Bonus, Fiestas tematizadas (San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, Día de los Muertos, Navidad o Año Nuevo), también se pusieron en marcha alrededor de 980 campañas para comunicar las distintas promociones en sala, los distintos juegos (mesas, bingo...) y servicios (A&B).

También se desarrollaron dos campañas de *branding* de la marca Yak y Royal Yak, en distintas ubicaciones de la ciudad y en las propias salas de juego, con gran aceptación e impacto entre los clientes.

Todos estos eventos fueron comunicados a través de medios masivos y especializados para tener mayor impacto (publicidad en radio, exterior o en la propia sala). Adicionalmente, en 2016, la Compañía firmó convenios con patrocinadores para impulsar la presencia de la marca Yak en los eventos de Box, lo que ha permitido tener una mayor presencia en eventos deportivos y temáticos, promocionándose externa e internamente en las salas.

Colombia

Durante 2016 EL CLUB de Lealtad fue el principal motor comercial y herramienta de gestión diaria en las salas, lo que supuso realizar cambios en la información transmitida al cliente, dando protagonismo a una tabla de canje de premios única, y comunicando todas las promociones vía “puntos”. Además, todos los clientes pueden acceder sin restricciones por categoría, ya que en este modelo de gestión por segmentos, cada cliente recibe incentivos promocionales dependiendo del segmento en el que se ubique mes a mes.

De acuerdo a estos ajustes, en el modelo de gestión de clientes se cambió de plataforma CRM externa a una herramienta propia (Siebel). Además, se implementaron herramientas de apoyo que facilitaron el despliegue y transmisión de información a los clientes.

A nivel de sala, a lo largo de 2016 se desarrollaron más de 500 eventos como sorteos, aniversario de la marca CrowN, fiestas tematizadas –como el Día de la Madre–, eventos mensuales, promociones, etc. Estos eventos fueron difundidos a través de diferentes medios especializados masivos (BTL, comunicación en sala o SMS y RRSS) y en las propias salas de juego. Además, también se fortaleció la comunicación exterior impulsando la marca y la oferta de entretenimiento del Grupo en una publicidad turística (Hoteles Bogotá).

A lo largo del año se dio continuidad al despliegue del programa “Actitud eres tú” en las diferentes sedes. Un programa enfocado al servicio y cuyo principal objetivo es generar una sensación de satisfacción en el trabajo y una excelente actitud, con objeto de transmitir a los clientes que el servicio que la Compañía les brinda es único y personalizado.

En relación al área de Alimentos y Bebidas (A&B) se desarrollaron numerosas promociones y campañas tematizadas dirigidas a los distintos eventos deportivos o colectivos.

Argentina

Codere Argentina es el mayor operador de salas de bingo de la provincia de Buenos Aires y cuenta con 14 salas en funcionamiento, gestionando el 29,8% de los puestos de máquinas. Durante 2016, la Compañía ha desarrollado una intensa actividad en todas sus salas de juego, incluyendo una diversa cantidad de eventos, tales como aniversarios, eventos especiales y gastronómicos, *shows* musicales con figuras locales o actividades de fidelización, que posicionan a la Compañía como la oferta de mayor calidad para la diversión y el entretenimiento.

Teniendo como foco el impulso de la relación con los clientes y la mejora continua, la Compañía realiza periódicamente análisis para conocer la satisfacción de sus clientes (a través de encuestas de satisfacción, *focus groups* y *mystery shopper*).

Además, las salas cuentan con diversos canales de comunicación a través de los cuales los clientes pueden remitir sus comentarios, como el buzón de sugerencias, el libro de quejas, o a través del *stand* de atención al cliente y, fuera de las salas, a través de *mail*, *contact center* telefónico o de la Línea Ética a nivel corporativo.

A través de EL CLUB se ofrecen beneficios a los socios a través de la acumulación de puntos llamados “coronas”. EL CLUB cuenta con un catálogo de premios que permite canjes por dinero en efectivo y ofertas de la carta gastronómica. A través de la tarjeta del programa individual se brinda información precisa y exhaustiva sobre el comportamiento de los socios y, en base al análisis de los datos obtenidos, se diseñan y ofrecen diferentes promociones y beneficios.

A cierre de 2016, el programa ya contaba con 430.000 socios registrados y se alcanzaron más de \$1.600.000.000 de *net win* generado por los socios. EL CLUB cuenta con una base de socios segmentados en relación directa a su volumen de juego. En base a dichos segmentos se disponen los distintos beneficios (obsequios de cumpleaños, promociones personalizadas, acciones especiales, sorteos exclusivos, regalos personalizados de fin de año, etc.). Asimismo, se personalizan las promociones, lo que supone una ventaja tanto para los socios como para mejorar la rentabilidad.

La Compañía, enfocada en ofrecer un servicio de excelencia, se vuelca en la atención al cliente y en la mejora continua

En el segundo semestre del año tuvieron lugar los **encuentros en sala**, una serie de eventos realizados en las salas a un grupo reducido de socios, invitándoles a disfrutar y participar de diferentes actividades (catas de vino, sesiones de spa...), siempre manteniendo el cuidado y dedicación en la selección y ambientación de cada detalle.

Durante el mes de abril, se puso en marcha un *call center* con dos posiciones para la gestión de socios y con objeto de impulsar su rentabilidad (campañas de reactivación, promociones, encuestas para conocer el impacto de las acciones desarrolladas, etc.).

En el mes de agosto se lanzó el Sistema SPACE Clientes (Siebel) en cinco salas, un *software* CRM que contribuye a realizar una gestión integradora de la base de socios. También se implementaron otras herramientas para mejorar la actividad en sala, como las alertas de acceso de socios de alto valor –para poder brindarle un servicio personalizado–, o los canjes a través de los terminales de autogestión (ATM) para socios.

Por otra parte, y atendiendo a criterios de calidad, la Compañía certificó su sistema de gestión de reclamos, cumpliendo con la Norma IRAM 90600:2010, cuyo alcance es gestión de reclamos y quejas, y IRAM –ISO 9001:2008, cuyo alcance es el Servicio de atención al cliente y el programa de recompensas. Ambas normas ratifican el camino de transparencia en todos los procesos, asegurando su eficiencia y contribuyendo a generar confianza en los clientes.

Panamá

Codere Panamá gestiona doce casinos que se integran bajo la marca Crown, una consolidación de marca que ha reafirmado la posición de la Compañía en el país en las apuestas y el entretenimiento.

A nivel de producto, los Casinos Sheraton, Panamá, Continental, y posteriormente la sala del Casino Rian de Aeropuerto, inauguraron el nuevo juego de mesas “Sic Bo”. Hasta el momento se ha capacitado a 140 empleados para operar este juego. Esta versión, muy conocida en Las Vegas, será uno de los principales atractivos de la marca. Con posterioridad está prevista su instalación en las salas del interior del país, con objeto de posicionar a la Compañía como líder en variedad e innovación de mesas en Panamá. Por otra parte, en 2016, se instalaron cinco máquinas deportivas más y se reutilizaron los LAIOs en desuso de los Crown Club, para tener más presencia en los Casinos.

Adicionalmente, las salas se equiparon con *wifi* – Wigo – para brindar mayor comodidad a los clientes y que puedan acceder a los datos necesarios para realizar apuestas en vivo gracias a la información detallada de las estadísticas deportivas.

Uruguay

Codere opera en Uruguay una única sala de juego en 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 cinco minutos del Aeropuerto Internacional de Carrasco y a 25 minutos del centro de la ciudad.

El Casino del Carrasco cuenta con 3.000 m² distribuidos en los dos niveles y está abierto tanto para los huéspedes, como para el público en general. La zona de juego cuenta con 23 mesas (Ruleta, Black Jack, Baccarat, Mini Baccarat y Midi, Poker, Craps, Big Sixs) y 395 *slots* de las marcas más reconocidas a nivel internacional.

Junto a su oferta de juego, el hotel dispone de una variada propuesta gastronómica en sus diferentes locales: el restaurante 1921, con una propuesta de cocina francesa; el Thays Gallery y El Bar, especializado en cocteles, bebidas y cocina informal, ubicado en la zona de Casino.

En 2016, la sala desarrolló su actividad con un enfoque distinto a lo largo del año: en el primer semestre, su foco comercial estuvo centrado en el desarrollo y la consolidación de la estrategia de captación del mercado VIP de juego regional iniciada el año anterior. En la segunda mitad de año y en el contexto de la negociación con el Gobierno Municipal de Montevideo –por cambios en el contrato de concesión– se decidió discontinuar temporalmente la estrategia comercial desarrollada en 2015 y parte de 2016, y enfocar el negocio al mercado local, manteniendo la atención controlada de clientes VIP. En esta etapa, se pone especial atención en el mercado local, en clientes de nivel adquisitivo medio/alto y se adapta el *layout* a esta nueva etapa. Se mantiene el número de terminales y mesas, –adecuando montos de mínimos y máximos y variando el *hold* y la denominación de las *slots*–.

El Casino Carrasco se posiciona como un punto de encuentro social clave en Montevideo

Carrasco se posiciona como “punto de encuentro social de Montevideo”, impulsando el entretenimiento de fin de semana con su amplia oferta de juegos, shows y espectáculos atractivos, y con una variada carta gastronómica de calidad.

La actividad de entretenimiento del casino en 2016 fue muy extensa y contó con numerosos eventos temáticos y encuentros (carnaval, *Meet & Greet* Ricky Martin con principales clientes de casino..., fiestas *White&Gold...*) y torneos VIP de póker, Big Baccarat, torneos de *slots* mensuales, etc. Asimismo, en el mes de julio, se presenta la Nueva Carta de Gastronomía de Elena Tejeira, reconocida empresaria gastronómica de Uruguay.

4.4 Apuestas

Codere cuenta con una gran experiencia como operador de apuestas deportivas a nivel internacional, desarrollando esta actividad en España, México, Panamá, Uruguay y Brasil. En 2016, el número de terminales de apuestas del Grupo asciende a 3.984, un 15,7% más que el año anterior.

Las apuestas son una modalidad de juego que permite múltiples opciones de establecimiento, bien en locales específicos o bien asociadas a otras modalidades de juego, como casinos, bingos, locales deportivos, hipódromos, hostelería, etc. Entre los tipos de apuestas que opera Codere destacan las realizadas en función del momento (apuestas previas o en directo) o en función del número de pronósticos y modalidades de apuestas (simples, acumuladas – doble, triple o multi- y múltiples).

Codere 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

En España, Codere es la primera compañía autorizada para operar apuestas deportivas en el país

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 y ofreciendo a sus clientes apuestas en carreras de caballos a nivel nacional e internacional.

En España, Codere es la primera compañía autorizada para 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. A finales de 2016, Codere España concentra más del 97% del total de terminales de apuestas del Grupo.

Una alianza que impulsa las apuestas de Codere a nivel global
El 23 de noviembre de 2016, Codere se convierte en la “Casa de Apuestas Oficial del Real Madrid C.F”, tras hacerse público un acuerdo de patrocinio para las siguientes cuatro temporadas.

El acto de presentación, que tuvo lugar en la sede del Real Madrid, contó con la presencia del presidente del Grupo Codere, José Antonio Martínez Sampederro, y de Emilio Butrague-

ño, director de Relaciones Institucionales del Real Madrid C.F., quienes mostraron su satisfacción por este acuerdo de gran proyección.

Ambas compañías comparten, además de su origen madrileño, el liderazgo en sus terrenos de juego y su dimensión global, así como una visión innovadora que proyectan en cada una de sus actividades. La difusión de este acuerdo tuvo un importante alcance. Sin duda, este hito de gran relevancia marca un punto de inflexión en la explotación de las apuestas y en el posicionamiento de la marca Codere en el mundo.

Gracias a los activos contractuales del patrocinio y a su correcta explotación, se ha logrado una gran visibilidad de marca a través de medios y el LED perimetral, así como gracias a la explotación de los derechos de imagen del club y los futbolistas para acciones publicitarias, promocionales y para el rediseño de los *layouts* del ecosistema de apuestas deportivas de la Compañía y otras acciones de marketing (*hospitality*, explotación de marca, etc.).

España

Las apuestas deportivas presenciales siguen experimentando en 2016 un importante crecimiento en España y Codere vive esta etapa incrementando en un 16% sus puntos de apuestas –respecto al año anterior–. Gran parte de este crecimiento se realiza a través de tiendas propias –que inician su despliegue en 2016– desarrollando un nuevo diseño de la experiencia en la tienda con un *look&feel* más innovador y atractivo y nuevas ubicaciones, además de seguir creciendo a través de terceros. Adicionalmente se inició el proceso de implementación de la imagen del Real Madrid en el interior de las tiendas.

Gran proyección nacional

La Compañía, con presencia en todas las comunidades autónomas reguladas en 2016, inició ese año su operación de apuestas deportivas en Cantabria. En junio, comenzó su actividad en el Gran Casino Melilla. En el segundo semestre del año –y con objeto de cumplir con su plan de expansión– Codere presenta un nuevo córner en Zaragoza. Asimismo, también inicia su actividad en distintas las poblaciones de Asturias, de la mano de socios estratégicos. En el mes de octubre la Compañía firma una importante alianza para la explotación de apuestas en el mercado gallego. De cara a seguir creciendo en 2017, Codere se prepara para estar a punto en aquellas comunidades de próxima regulación (Andalucía, Baleares y Canarias) en las que prevé un importante despliegue.

De manera adicional, Codere está presente en distintos eventos profesionales de gran relevancia como **Expo-franquicia** (abril), acercando su atractiva oferta comercial a posibles socios. En los últimos cinco años Codere ha ofrecido el mayor margen de beneficio del mercado, –cuatro puntos por encima de la competencia–.

En la feria **Expojoc** de Valencia (mayo), la Compañía anunciaba su plan de expansión local, poniendo de relieve la calidad del servicio y el valor añadido a la oferta en hostelería, que reporta beneficios tanto para el operador como para el bar.

En septiembre, Codere participó en el **V Expo Congreso Andaluz sobre el juego** en Torremolinos (Málaga), una comunidad que genera grandes expectativas de desarrollo en la industria. En diciembre, Codere participó también en el **Congreso Anual de Salones de Juego de Anasar** (Madrid) donde mostró su exitoso SST –con un software intuitivo y manejable y su terminal *Selfie*–, de atractivo y más ligero diseño, gracias a la eliminación de los periféricos (monética y billetteros).

Innovación en producto al servicio del cliente

A lo largo del año la Compañía ha desarrollado distintas novedades en cuanto a su **producto de apuestas**, destacando sus licencias para ofrecer información en deportes (tenis), así como algunas modalidades de apuestas de gran atractivo para sus clientes (cerrar apuesta o apuestas de loterías). Además, Codere cuenta con imágenes de deportes en vivo para su canal *online*, para su canal presencial (Codere TV) e imágenes de la NBA, y carreras de galgos, entre otras novedades.

En septiembre, Codere Apuestas lanzó su **nueva App de juego** - disponible para iOS y Android- y su versión para PC. La nueva aplicación mejora la experiencia del usuario y posee una inédita arquitectura que le aporta mayor fluidez y estabilidad, mejorando la navegación, lo que permite moverse mejor entre los diferentes eventos y mercados. Su actualizado *look&feel* mejora la legibilidad y la experiencia del cliente. Además, per-

mite disfrutar de diferentes eventos en directo a través de *streaming*, principalmente fútbol, tenis, galgos y caballos –minuto a minuto–, desde cualquier lugar. La reciente versión para PC, incorpora juegos de Casino (*blackjack* y ruleta), así como una amplia oferta de juegos de *slots*, junto a su amplio catálogo de mercados.

Dentro de sus prestaciones para el cliente, la Compañía mejora su servicio de pago de premios, alcanzando un acuerdo con todos los fabricantes de máquinas de cambio para que sus usuarios con Tarjeta Codere puedan cobrar en tiempo real los premios obtenidos sin necesidad de acudir al operador del local.

Sofisticación en la captación y retención

Se ha desarrollado una metodología de captación a través de compra programática, usando modelos de *look a like* y *retargeting*, segmentaciones optimizadas en redes sociales y la compra de televisión con GRPs cualitativos gracias a modelos de atribución que permiten optimizar el coste y números de pases emitidos –dependiendo del volumen de usuarios registrados–.

Una vez captado el usuario, Codere es capaz de desarrollar modelos predictivos de facturación mediante complejas segmentaciones, fidelizar y reactivar al cliente con mayor facilidad, obteniendo mejores ratios de retención que la competencia analizada.

Un año de intensa actividad promocional

Junto al acuerdo del Real Madrid C.F. Codere desarrolla en 2016 otros patrocinios de primera línea como el del Valencia C.F. para la temporada 2015-2016. Paralelamente, lleva a cabo una intensa actividad promocio-

nal, marcada por su lanzamiento en televisión, un hito que impulsa la marca a nivel nacional, capitalizando importantes acciones en las redes sociales con motivo de relevantes citas de fútbol, como la final de la UEFA Champions League 2016 el 28 de mayo, que fue premiada con un *Business Case* por parte de Twitter.

En abril, Codere Apuestas lanza su campaña de notoriedad de marca “Cobrapuestas”, de gran acogida por los clientes y notable alcance. En junio, con motivo de la Eurocopa, la Compañía lanza una nueva campaña a todos sus clientes “Te devolvemos un 50% de tus pérdidas en *freebets* durante la Eurocopa”.

En el último trimestre del año, lanza la campaña de TV “Pasión de Apostadores”, cuyos distintos *spots* recreaban una historia de “culebrón” contando –en tono de humor– los efectos de las buenas prácticas de Codere Apuestas, con el *slogan* “Apuesta con pasión”, obteniendo un impacto sobre el negocio sin precedentes.

Otras acciones destacadas serían las realizadas con motivo del Clásico (3 de diciembre) y –aprovechando el recién estrenado patrocinio–, la realización de una nueva campaña 360°. Para TV se lanzó el *spot* “El Clásico Codere” en el que la Compañía se presentaba por primera vez en este medio como “Casa de Apuestas Oficial del Real Madrid”, apareciendo la imagen de los futbolistas asociada a Codere.

México

Codere opera en México 85 puntos de apuestas (dentro de las salas de juego gestionadas por la Compañía) con oferta sobre acontecimientos deportivos de todo tipo, lo que permite facilitar a los usuarios una amplia variedad de opciones de entretenimiento en juegos de azar. Codere opera apuestas deportivas desde el Hipódromo de las Américas a través de Sports Book y Codere Apuestas.

Mediante 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).

La Compañía también opera apuestas deportivas bajo la marca Codere Apuestas, ofreciendo una gran variedad de mercados y tipos de apuestas (incluyendo juegos con apuestas en vivo, primeras y segundas mitades, juego completo, altas y bajas, etc.). Paralelamente a su actividad *offline*, la Compañía lanza en octubre de 2016 su operación de apuestas deportivas *online* www.codere.mx.

Panamá

Codere opera en Panamá ocho puntos de apuestas (en las salas de juego gestionadas por Codere –sin incluir 41 agencias asociadas–, que son sólo para apuestas hípcas), a través de la marca Turff Bet & Sport Bar y Codere Apuestas.

Estos puntos de apuestas ofrecen un conjunto de recursos tecnológicos y humanos destinados a captar y operar cruces de apuestas en eventos hípcos y competencias deportivas, así como juegos permitidos por la ley, transmitidos en tiempo real y de forma simultánea en video y audio. Están equipados con *wifi –Wigo*, para brindar mayor comodidad a los clientes y que puedan acceder a través de sus móviles a los datos necesarios para realizar apuestas en vivo gracias a la información detallada de las estadísticas deportivas, entre otras.

Uruguay

Codere gestiona en Uruguay 28 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 híptica). En 2016, la Compañía continuó gestionando directamente el Hipódromo Nacional de Maroñas y el de Las Piedras, además de realizar un importante apoyo a tres hipódromos del interior de 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 híptica del país.

Brasil

Codere opera apuestas deportivas en el país desde 2006 y, a final de año, cuenta con cinco locales de apuestas bajo la marca Turff Bet & Sports Bar y Suaposta, que ofrecen a los clientes apuestas carreras de caballos nacionales e internacionales.

En 2014, la Compañía impulsa esta actividad gracias a su acuerdo con Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS), permitiendo la prestación de servicios de procesamiento y totalización de apuestas en carreras de caballos y el *simulcasting* internacional. Asimismo, y mediante otro acuerdo con Hípica Rioplatense del Uruguay (HRU), consigue 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 (Brasil), permitiendo las apuestas de carreras de estos hipódromos.

A final de 2015, Codere y el Jockey Club de Rio Grande do Sul, ponen en marcha la plataforma de apuestas por internet y telefónica, Suaposta, www.suaposta.com.br. Actualmente, esta plataforma permite a los clientes apostar en una amplia gama de eventos turfísticos, ya sea a través de ordenador, tabletas o teléfonos inteligentes, 21 horas al día, empezando por los hipódromos de Maroñas, Las Piedras y Cristal, y con alcance a las principales carreras de caballos del mundo, como el Royal Ascot, Kentucky Derby, Dubai Copa del Mundo, Copa de Melbourne, entre otros.

El 22 marzo de 2016, se inaugura en Niterói (Rio de Janeiro), la primera agencia Suaposta, considerada la más moderna de Brasil.

Paralelamente, Suaposta.com.br cuenta con más de 600 hipódromos en su calendario de apuestas: HRU, Hípica Rioplatense de Uruguay (Maroñas y Las Piedras), Presidente Remón (Panamá), GBI (Reino Unido), Sky World (Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Argentina - Palermo), Stronach y Churchill Downs (USA), Chile (Santiago, Valparaíso), Perú (Monterrico), entre otros.



4.5 Hipódromos

Codere opera en 2016 cuatro hipódromos: el Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá), 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, la Compañía 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.

Gracias a su experiencia en el sector y a los excelentes procedimientos de gestión, la Compañía aporta 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.

La Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr., (Panamá) forja a los mejores jinetes del mundo

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 tres años, volvió a abrir sus puertas para ofrecer carreras de caballos.

En 1943, se planeó organizar anualmente una gran carrera, el gran “Hándicap 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 y el tiempo de aclimatación de los caballos a 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.

Adicionalmente a los eventos hípicos, el recinto acogió en 2016 numerosos eventos culturales: El 19 de enero tuvo lugar la presentación del libro *La bajada al infierno*,

del escritor David Pastor Vico, en el Jockey Club del Hipódromo de las Américas. En la misma sala, el 17 de noviembre, Carlos Pineda presentó el libro *Poesía visual mexicana siglo XXI*.

En el recinto de la Granja Las Américas se celebró el evento “Ojo con la diabetes, tu salud es primero”, un encuentro preventivo y divulgativo, organizado por varias asociaciones de diabetes y la Fundación Codere. A lo largo del año y con motivo de los principales encuentros turfísticos, numerosas personalidades del mundo de la comunicación y la cultura visitaron el Hipódromo de las Américas, entre ellos el periodista Francisco Zea, que actuó como padrino en la inauguración de la temporada del hipódromo el 23 de enero.

El 16 de abril, el periodista financiero Darío Celis participó en la ceremonia de premiación de una de las carreras más importantes del día. A lo largo del año también visitaron el recinto los actores de las obras teatrales *Verdad o Reto*, *Marta tiene un Marcapasos* y *Mentiras*. Asimismo, el 18 de noviembre también asistió la cantante y periodista Adriana Cordero.

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 hípcas, que a través del *simulcasting*, permiten la apuesta en vivo a las carreras realizadas tanto en el 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.

El 29 de mayo tuvo lugar la 88ª edición del “Clásico Presidente de La República”, una de las citas más relevantes del circuito que alzó vencedor a Queen Pearl, que logró imponerse en la carrera con la monta de su jinete José Ángel Batista.

La ceremonia de premiación corrió a cargo de Juan Carlos Varela, presidente de la República de Panamá, quien entregó la Copa del Clásico a Ricardo Lau (padre) en representación del *stud* Cantón. En este encuentro también participaron otras personalidades, como la vicepresidenta de la República, Isabel de Saint Malo, el ministro de Desarrollo Agropecuario, Jorge Arango; el director de Codere Panamá, Lucas Alemán, el director de Operaciones Hípcas de Codere América, Ramón Rionda; el director del Hipódromo Presidente Remón, Carlos Salazar y Gerald Castillo, por parte de Global Brands, patrocinador de la carrera.

El 2 de diciembre tuvo lugar la ceremonia de graduación de los catorce nuevos jinetes de la Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr., reconocida como el centro de enseñanza que “*forja a los mejores jinetes del mundo*”. La formación de estos jóvenes se desarrolla a lo largo de dos años que combinan el aprendizaje académico y práctico y que les preparan para estar en la primera línea del turf profesional.

Uruguay

El Hipódromo Nacional de Maroñas es uno de los escenarios turfísticos más importantes de la región. En 2003 HRU ganó la licitación para su gestión. Siguiendo el *modelo de racino*, la actividad de HRU en Uruguay se concentra actualmente en la zona metropolitana del país, donde además de operar los hipódromos de Maroñas y Las Piedras, desarrolla un sistema de apuestas hípcas y gestiona salas de entretenimiento.

En 2016, el recinto tuvo una intensa actividad y fue el año de mayor inversión desde su reapertura, ya que se destinaron importantes recursos a la mejora de infraestructura y tecnología del hipódromo y se realizaron numerosos eventos turfísticos y externos de primer nivel: El 6 de enero se disputó el “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.

En julio, y con una inversión de 3,4 millones de dólares, comenzó la construcción de una nueva pista de césped –que se inaugurará en marzo de 2018 para la celebración del “Gran Premio Latinoamericano”–.

En septiembre, el inicio de la “Triple Corona” en Maroñas estuvo marcado por la inauguración de la Doble Vía al Hipódromo, una obra vial y social de gran importancia para el barrio que no sólo permite una conectividad más fluida en la ciudad sino además, el realojamiento de más de doscientas familias.

En el mes de octubre el Hipódromo Nacional de Maroñas recibió a las autoridades del turf mundial y a los principales veterinarios y químicos del sector en el marco de la “International Conference of Racing Analysts and Veterinarians” (ICRAV) 2016. El evento bianual del ICRAV es el principal foro científico y veterinario en el escenario hípico mundial y eligió Uruguay para su 21ª edición, celebrándose por primera vez en Latinoamérica. El encuentro contó con la presencia de 180 delegados de 32 países, destacando la presencia de Louis Romanet, máxima autoridad del turf mundial y presidente de la IFHA desde su creación en 1994.

Desde 2016 el Servicio Veterinario de HRU cuenta con un **Sistema de Gestión de Calidad certificado según la norma ISO 9001, versión 2008**. De esta manera, se sigue apostando por la máxima profesionalidad y transparencia en la gestión del recinto, y el cumplimiento de los más exigentes estándares y recomendaciones internacionales. El servicio veterinario de HRU es el primero en la región que adopta una certificación de calidad de forma integral en todos los procesos

involucrados en su gestión, posicionando a la hípica Uruguaya a la vanguardia en la materia.

En el mes de noviembre se inauguraron cien boxes en una nueva **Villa Hípica** con una inversión de más de U\$S 2.500.000, incrementando el número de caballos alojados en el hipódromo y generando nuevos puestos de trabajo en el sector.

Al finalizar el año, la Compañía donó al Ministerio del Interior un complejo sistema de video-vigilancia para la zona. El proyecto es fruto de un acuerdo público-privado que permite cubrir cuarenta manzanas, incluyendo no solamente los accesos al hipódromo, sino también lugares claves del Barrio Ituzaingó. Este circuito de video vigilancia cuenta con monitoreo en tiempo real y respuesta policial. La donación significó US\$ 200.000 y se enmarca en la política de apoyo a la comunidad que lleva a cabo la empresa como actor importante en el barrio. Adicionalmente a esta acción, HRU invierte y desarrolla actividades que puedan repercutir en la mejora de calidad de vida de los vecinos, en el desarrollo social de la comunidad y en la comodidad para los visitantes del hipódromo.

En 2016 el Hipódromo Nacional de Maroñas realizó la mayor inversión desde su reapertura, mejorando la infraestructura y tecnología en sus instalaciones



4.6 Juego online

La Compañía ha ido consolidando su apuesta por la actividad *online*, dando respuesta a las nuevas demandas de los clientes e impulsando su desarrollo en aquellos países en los que opera y donde la legislación lo permite.

La estrategia digital del Grupo aboga por el entretenimiento omnicanal, permitiendo al usuario simultanear el entorno presencial y *online*, lo que, en el caso de España, supone una gran ventaja competitiva al disponer de una amplísima red de salones de juego. Además, la Compañía trabaja día a día en el desarrollo de nuevos formatos, más accesibles, y colabora con socios estratégicos que permiten mejorar la experiencia del cliente con una atractiva oferta de juego.



En 2016, Codere desarrolla su actividad *online* en tres mercados: España, Brasil y México:

España

Tras experiencias anteriores que permitieron a la Compañía afianzar su proyecto, Codere inició su actividad en España de la mano de la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de Regulación del Juego. A finales de 2014, Codere Apuestas lanzó su web App codere.es en Madrid con gran éxito, destacando la actividad en dispositivos móviles. Posteriormente, Codere desarrollaría su actividad bajo licencia nacional.

La Compañía trabaja estrechamente con varios proveedores de soluciones de juego, con el objetivo de desarrollar nuevos productos y servicios en el mercado español. En 2015, incorpora a su oferta de entretenimiento *slots online* y, a final de 2016, juegos de casino.

En septiembre de 2016, Codere lanza en España su nueva App versión móvil (iOS y Android) y PC, con una imagen totalmente renovada, ofreciendo grandes ventajas frente a la anterior versión y mejorando la experiencia del cliente.

Brasil

Codere arranca en 2016 su oferta de juego digital en Brasil de la mano del Jockey Club de Rio Grande do Sul, bajo la marca Suaposta (www.suaposta.com.br), siendo la primera plataforma legal en operar apuestas hípcas *online* del país.

La plataforma permite a los clientes apostar a una amplia gama de eventos turfísticos, vía PC, tableta o smartphones, empezando por los hipódromos de Maroñas, Las Piedras y Cristal, y con alcance a las principales carreras de caballos del mundo, como el Royal Ascot, Kentucky Derby, Dubai Copa del Mundo, Copa de Melbourne, entre otros.

México

La Compañía inicia su operación *online* en México en octubre de 2016, bajo la marca Codere Apuestas (www.codere.mx), con una oferta de juego muy completa que abarca una gran cantidad de deportes (desde el fútbol americano al motociclismo) y cuenta con numerosos y atractivos mercados. Asimismo, Codere completa su portfolio con *slots online*, juegos de casino *online* y videobingo.

En la actualidad, la Compañía está pendiente de las regulaciones en curso en los países del Grupo para impulsar el desarrollo legal de esta actividad bajo la marca Codere.

5. Gobierno Corporativo



5.1 Gobierno Corporativo

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

Accionariado de Codere

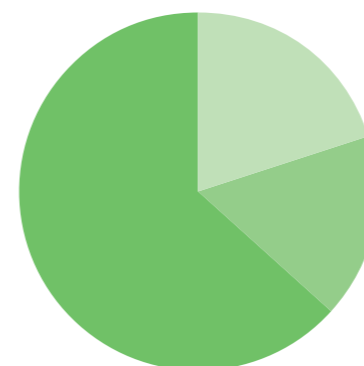
A través de la salida a Bolsa de Codere, en octubre de 2007, la Compañía amplió su accionariado, logrando acceder a una mayor financiación. Tras unos años en los que la Compañía se ha encontrado inmersa en un arduo proceso de negociación para reestructurar su deuda, el Grupo alcanzó determinados acuerdos con sus acreedores. Durante el ejercicio 2016, la ejecución de dichos acuerdos finalizó, arrojando una nueva estructura accionarial.

A 31 de diciembre de 2016 existía en la sociedad un capital flotante (*free float*) de aproximadamente un 20,18%. El resto del capital social se distribuía entre diversos accionistas significativos, conforme a lo decla-

rado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Así, el presidente del Consejo de Administración, D. José Antonio Martínez Sampedro, ostentaba un 14,17% del capital social (tanto a través de su participación directa en el accionariado, como de forma indirecta a través de la sociedad Masampe S.L.). El vicepresidente del Consejo de Administración, D. Luis Javier Martínez Sampedro, ostentaba un 2,5% del capital social (tanto a través de su participación directa, como a través de su participación indirecta a través de Recreativos Metropolitano S.L. y M Global Solutions-Global Assets Brisa). Otros consejeros poseían un 0,01% del capital social y existía en autocartera un 0,01% del capital social.

El detalle de las participaciones significativas comunicadas a 31 de diciembre de 2016 a la CNMV es el siguiente:

DISTRIBUCIÓN CAPITAL SOCIAL (%)



Accionistas participaciones significativas	63,12
Free Float	20,18
Consejeros	16,68
Autocartera	0,012

Nota: Comunicaciones realizadas a la CNMV a 31/12/2016

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 año 2016 fue un ejercicio social con una intensa actividad en materia de Gobierno Corporativo. Así, se celebraron tres Juntas Generales de Accionistas, en junio, noviembre y diciembre.

En cuanto a la Junta General Ordinaria, celebrada el 30 de junio de 2016, además de los asuntos ordinarios relativos a la aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la gestión del Consejo de Administración, todo ello referido al ejercicio 2015, se trataron una serie de asuntos adicionales como la ratificación de los miembros del Consejo nombrados por cooptación en el mes de abril, el nombramiento por plazo de tres años de "ERNST & YOUNG S.L." como sociedad auditora de Codere y su Grupo consolidado, y se procedió a votación consultiva del Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, también referente al ejercicio 2015, el cual se aprobó por el 99% del capital social presente o representado con derecho a voto. La asistencia en esta Junta General alcanzó el 83,84% del capital social entre accionistas presentes o representados.

La Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 10 de noviembre de 2016 acordó, entre otros asuntos, modificar los Estatutos Sociales a fin de adaptarlos a la nueva Política de Remuneraciones de los Consejeros aprobada en dicha Junta. Adicionalmente, se tomaron determinados acuerdos que eran conse-

A través de la salida a Bolsa de Codere, en octubre de 2007, la Compañía amplió su accionariado, logrando acceder a una mayor financiación

cuencia de los acuerdos alcanzados durante el proceso de reestructuración financiera de la Sociedad y su Grupo (como la emisión de Warrants para consejeros ejecutivos y alta dirección, o la modificación del Reglamento de Junta General para incluir nuevas competencias). La asistencia a esta Junta fue superior a la Junta General Ordinaria, alcanzando el 92,45% del capital social entre accionistas presentes o representados.

A raíz del proceso de refinanciación de la deuda acometido exitosamente por la Sociedad y su Grupo en noviembre de 2016, fue necesario convocar una última Junta General Extraordinaria de Accionistas que se celebró el 15 de diciembre de 2016, a fin de otorgar determinadas garantías reales relativas a la refinanciación. La asistencia en esta Junta General alcanzó el 89,48% del capital social entre accionistas presentes o representados.

El Consejo de Administración de la Compañía se modificó sustancialmente durante el ejercicio 2016. Desde enero y hasta el 28 de abril de 2016, el Consejo mantuvo su composición, idéntica a la del ejercicio 2015, con

diez miembros: D. José Antonio Martínez Sampedro, D. Luis Javier Martínez Sampedro y D^a Encarnación Martínez Sampedro como consejeros ejecutivos; siendo los otros siete consejeros externos (dos independientes, tres dominicales y dos consejeros que, tras perder su condición de independientes a raíz de la entrada en vigor de la Ley 31/2.014 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.

A partir del 28 de abril de 2016, y a consecuencia del proceso de reestructuración de la Sociedad, la composición del Consejo de Administración cambió. Ese día se produjo el cese de seis de los consejeros (D^a Encarnación Martínez Sampedro, D. José Ignacio Cases Méndez, D. José Ramón Romero Rodríguez, D. Juan Junquera Temprano, D. Eugenio Vela Sastre y D. Juan José Zornoza Pérez) y el nombramiento por cooptación de cinco nuevos consejeros (D. David Reganato, D. Timothy Lavelle, D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez, D. Norman Sorensen Valdez y D. Matthew Turner). Dichos nombramientos, realizados por

cooptación, fueron ratificados en la Junta General Ordinaria celebrada el 30 de junio de 2016. Adicionalmente, el 28 de abril de 2016 se tomó conocimiento de la decisión de Masampe S.L. de modificar a la persona física que le representaba en el Consejo de Administración, sustituyendo a D^a Cristina Martínez Soria por D. Pío Cabanillas Alonso.

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

El Consejo se reúne con la frecuencia que los intereses de la Compañía lo requieran o proceda de acuerdo con la Ley o los Estatutos. Durante 2016, el Consejo de Administración se reunió en 13 ocasiones adoptando –adicionalmente– en seis ocasiones acuerdos por escrito y sin sesión.

De conformidad con la legislación vigente, y en particular con las recomendaciones recogidas en el Código de Buen Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), dentro del Consejo de Administración se constituyen tres comités con funciones específicas: Comité de Auditoría, Comité de Nombramientos, Retribuciones y 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 financieros de Codere e informar de las cuentas anuales y demás estados financieros del Grupo. Adicionalmente, durante el ejercicio 2016, incluyó entre sus funciones la supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incorporando los pequeños y medianos accionistas y la supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Durante los primeros meses del ejercicio 2016, el Comité de Auditoría estuvo formado por cinco consejeros (dos independientes, uno dominical y dos con la categoría de otros consejeros externos). El 5 de mayo de 2016, a raíz de la nueva composición del Consejo de Administración, se procedió a nombrar a los nuevos integrantes del Comité de Auditoría, formado desde entonces por dos consejeros independientes (presidente y un vocal) y un consejero dominical (vocal).

- **El Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo**, obligatorio para las sociedades cotizadas conforme a la Ley de Sociedades de Capital, integra el carácter y las funciones que reserva la Ley de Sociedades de Capital. Algunas de las competencias que este Comité desempeña son la de evaluar las competencias, los conocimientos y

la experiencia de los consejeros e informar de los nombramientos y ceses de éstos, así como de los altos cargos ejecutivos de la Compañía; proponer y velar por la política retributiva de la sociedad y examinar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en relación con los mercados de valores –realizando propuestas para su mejora– y supervisar el cumplimiento de las reglas de Gobierno Corporativo aplicables en dicha materia.

Durante los primeros meses del ejercicio 2016, la composición de este Comité, que contaba con cinco miembros, era la de un consejero independiente, dos consejeros dominicales y dos consejeros con la calificación de otros consejeros externos. El 5 de mayo de 2016, a raíz de la nueva composición del Consejo de Administración, se procedió a nombrar a los nuevos integrantes del Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (en aquel momento denominado Comité de Gobierno Corporativo). Desde entonces este Comité ha estado formado por dos consejeros independientes (presidente y un vocal) y dos consejeros dominicales (vocales).

- **El Comité de Cumplimiento**, con el que cuenta la sociedad conforme a la libertad establecida en la Ley de Sociedades de Capital para que el Consejo de Administración constituya en su seno comisiones especializadas, estuvo compuesto durante los

primeros meses del ejercicio 2016 por cinco consejeros (dos independientes y tres dominicales). El 5 de mayo de 2016, a raíz de la nueva composición del Consejo de Administración, se procedió a nombrar los nuevos integrantes del Comité de Cumplimiento, compuesto desde entonces por tres consejeros; uno independiente (el presidente) y dos dominicales (vocales). 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.

La composición del Consejo de Administración y los Comités de Codere desde las fechas en que se produjeron sus cambios y el final del ejercicio 2016 es la que se muestra en los cuadros siguientes:

Consejo de Administración (a 31 de diciembre de 2016)

Consejero	Cargos en el Consejo	Categoría	Currículo	Fecha primer y último nombramiento como consejero
D. José Antonio Martínez Sampedro	Presidente	Ejecutivo	Presidente y consejero ejecutivo del Grupo Codere.	7 mayo 1999 25 junio 2015
D. Luis Javier Martínez Sampedro	Vicepresidente	Ejecutivo	Consejero ejecutivo del Grupo Codere.	7 mayo 1999 25 junio 2015
Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical	Director general de Imagen Corporativa y Marketing de Acciona S.A. Ministro portavoz del Gobierno de 2000 a 2002.	28 julio 1998 25 junio 2014
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez (1)	Vocal	Dominical	Managing director en Houlihan Lokey. Anteriormente trabajó en Deutsche Bank, Merrill Lynch y Cajastur.	30 junio 2016
D. David Reganato (2)	Vocal	Dominical	Analista Senior en Silver Poing Capital L.P. Anteriormente trabajó en Morgan Stanley.	30 junio 2016
D. Timothy Lavelle (3)	Vocal	Dominical	Inversiones en situaciones especiales en Silver Point Capital L.P. Anteriormente trabajó en Credit Suisse.	30 junio 2016
D. Joseph Zappala	Vocal	Independiente	Embajador de EEUU en España de 1989 a 1992. Presidente de Joseph Zappala Investments, holding de empresas de bienes raíces, sanitarias, juego y entretenimiento.	20 noviembre 2002 25 junio 2015
D. Norman Sorensen Valdez	Vocal	Independiente	Consejero en Insperity INC. y Encore Capital Group Inc. Anteriormente desempeñó puestos clave en Principal International, AIG o Citigroup.	30 junio 2016
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente	Consejero de Arcapita. Anteriormente desempeñó puestos clave en Kaupthing Bank o Bank of America Merrill Lynch.	30 junio 2016

Nota:

D. Luis Argüello Álvarez, Secretario no consejero

(1) Representa o tiene vínculos con los accionistas Abrams Capital Management, LP. y Contrarian Capital Management L.L.C.

(2) Representa al accionista Silver Point Luxembourg SARL.

(3) Representa al accionista Silver Point Luxembourg SARL.

Miembros de los Comités del Consejo de Administración (a 31 de diciembre de 2016)

Comité de Auditoría

Nombre	Cargo
D. Matthew C. Turner	Presidente
D. Norman R. Sorensen Valdez	Vocal
D. Timothy P. Lavelle	Vocal

Comité de Gobierno Corporativo

Nombre	Cargo
D. Norman R. Sorensen Valdez	Presidente
D. Matthew Turner	Vocal
D. David A. Reganato	Vocal
Masampe S.L.	Vocal

Comité de Cumplimiento

Nombre	Cargo
D. Joseph Zappala	Presidente
Masampe S.L.	Vocal
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal

Normas de Buen Gobierno

Las Normas de Buen Gobierno Corporativo son esenciales para el desarrollo y crecimiento del Grupo. Codere centra en tres aspectos básicos sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Sistema de Control y Procedimientos, Normas de Cumplimiento y seguimiento del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

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 tres 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 permite una toma de decisiones coordinada y coherente. El Comité está constituido por los directores ejecutivos de la corporación, que analizan y aprueban las operaciones consideradas críticas estableciendo, de esta manera, un eficaz control financiero y jurídico sobre el manejo de los activos de la Compañía. Desde su nacimiento, el Comité ha fiscalizado y verificado más de 1.600 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 650 operaciones

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

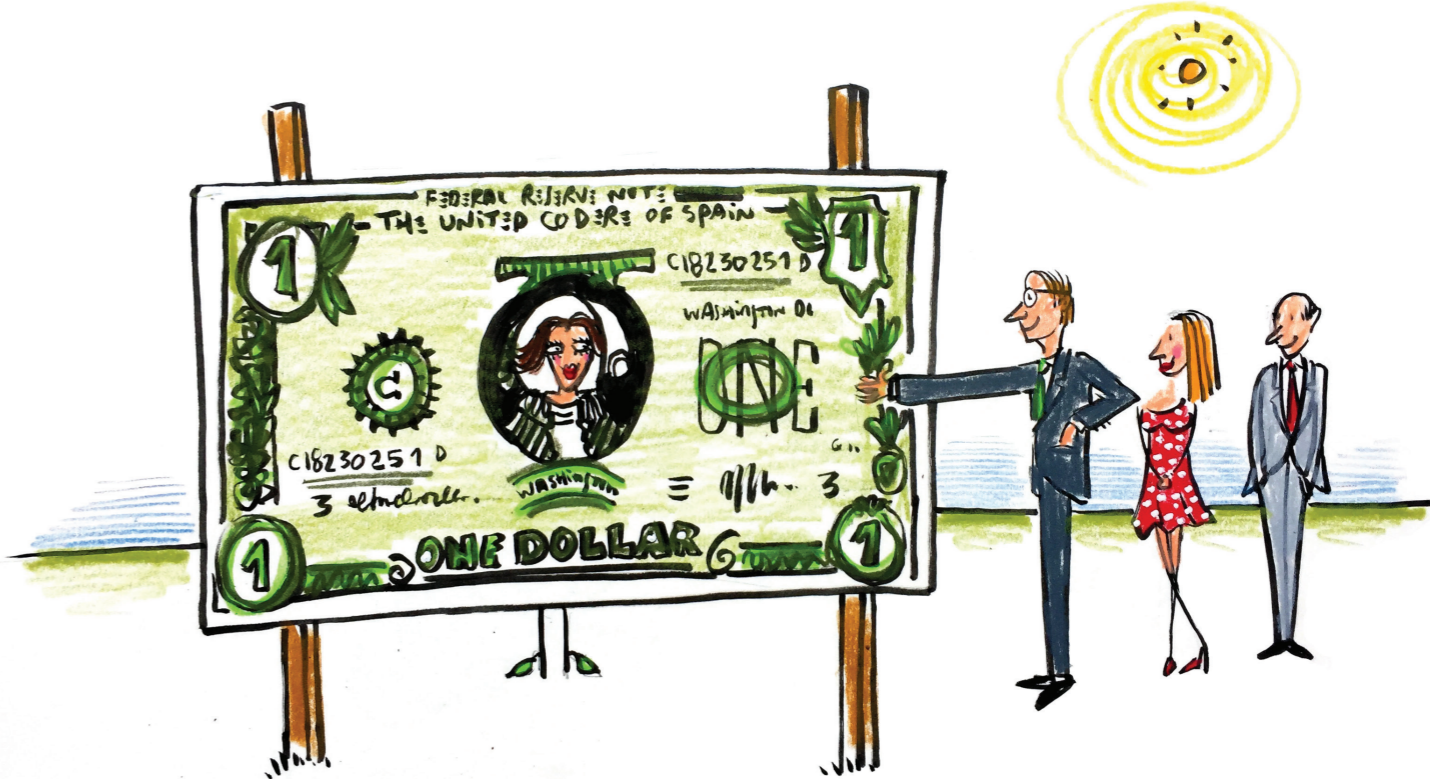
relevantes de compra a nivel corporativo, con una reducción de costes de compra superior al 14% sobre los presupuestos establecidos. En el año 2011 se culminó el despliegue las diferentes áreas geográficas donde opera la Compañía y para el año 2018 está prevista la creación de una Mesa de Contratación Internacional.

- **Normas de Cumplimiento:** Son una pieza esencial que muestra el especial compromiso del Grupo con las buenas prácticas de negocio, en un sector tan regulado y tan sensible como el del juego. La estrategia del Grupo en este sentido es ir más allá de lo que exigen los reglamentos y las legislaciones específicas e incidir en el verdadero espíritu del juego limpio y responsable. En concreto, el Grupo se encuentra especialmente implicado en el cumplimiento estricto de toda la legislación relativa a blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como en la normativa aplicable en materia de juego. Para la supervisión de estos aspectos, la sociedad cuenta con una Dirección Corporativa de Seguridad y Cumplimiento que se encarga, entre otras tareas, de hacer el seguimiento y control de la aplicación del Código Ético y de Conducta del Grupo Codere, gestionando y supervisando el Canal de denuncias de la sociedad y su Grupo, mecanismo creado para comunicar la comisión de irregularidades o actos de toda índole contrarios a la legalidad o a las normas de actuación del Código Ético. Durante 2016 en el canal de denuncias se han registrado 116 denuncias, habiéndose tramitado y resuelto un total de 108, encontrándose ocho de ellas todavía en

trámite. La Dirección Corporativa de Seguridad y Cumplimiento reporta periódicamente al Comité de Cumplimiento de Codere S.A. los principales riesgos detectados en materia de cumplimiento, en cada uno de los países, para posteriormente trasladar dichas informaciones al Consejo de Administración.

- **Normas de Buen Gobierno:** Durante el ejercicio 2016 Codere S.A. ha acometido una intensa actividad de profundización en el ámbito del Buen Gobierno Corporativo. De este modo, el Consejo aprobó una Política de Responsabilidad Social Corporativa y una Política de Selección de Consejeros, añadiéndose estos dos textos regulatorios al conjunto de normas de Gobierno Corporativo del Grupo. Adicionalmente, el Consejo acordó modificar el Reglamento que regula su propio funcionamiento y dar una nueva redacción al Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, para adaptarlos al Reglamento (UE) 596/2004. Por otro lado, el Consejo acordó proponer a la Junta de Accionistas la aprobación de una Política de Retribuciones de los consejeros, y la modificación del Reglamento de Junta General de Accionistas, siendo ambos textos aprobados por la Junta.

6. Human Capital



6.1 Capital humano

Codere impulsa el desarrollo de su capital humano, clave para la creación de valor sostenible. La Compañía aspira a convertirse en el mejor lugar para trabajar, atrayendo, desarrollando y reteniendo a los mejores profesionales. Consciente de la importancia de la calidad del equipo humano para obtener los mejores resultados, la apuesta por las personas del Grupo Codere es uno de sus principales activos.

Las directrices definidas en el *Plan Estratégico 2016-2020* del Grupo, establecen una adaptación del área de Recursos Humanos en cuanto a procesos, proyectos y estructuras, definiendo un “Modelo Integral de Gestión de Personas”, adaptado a cada uno de los países.

De este modo, la función de Recursos Humanos se enfoca en la creación de valor para los grupos de

interés de la organización: accionistas, inversores, clientes, empleados, proveedores, administraciones públicas y sociedad, apoyándose en una base tecnológica que integra y soporta la información y permite la medición de resultados. Se asienta sobre tres ejes fundamentales: talento, eficiencia y compromiso. Todo ello permite homogeneizar, analizar y medir su impacto y aplicación, e identificar nuevas oportunidades y relaciones como el modelo Big Data.

Hacia un sistema global de gestión de Recursos Humanos

Dado el carácter estratégico de las “personas” para el Grupo, la Compañía presta especial atención a las prácticas de Recursos Humanos en la atracción de talento, además de impulsar su formación especializada y retener a los trabajadores más valiosos mediante los sistemas de motivación y compensación más atractivos y adecuados.

En 2016, Recursos Humanos se estableció como un área estratégica y de acompañamiento del negocio, impulsando importantes acciones de transformación en la Compañía.

En el mes de septiembre tuvo lugar la primera Reunión Regional de Recursos Humanos en la Ciudad de México, en la que estuvieron presentes los directores de Recursos Humanos de México, Panamá, Colombia y Corporativo, y cuyos objetivos principales fueron:

- Revisión y evaluación de las acciones llevadas a cabo hasta el momento en el proyecto de regionalización de estos países.
- Identificación de los puntos fuertes y áreas de oportunidad en los procesos de capacitación desarrollados hasta el momento en el programa ‘Vive Codere’.
- Maximización de los beneficios de los procesos de intercambio de empleados entre los países para exportar y compartir el *know-how* en la gestión de empleados, recursos y salas, y enriquecer la operación con las mejores prácticas de cada uno de ellos.

Evaluación de capacidades (SEC)

Con el objetivo de atraer y retener al mejor equipo profesional y de apostar por el talento interno, en 2016 se pusieron en práctica técnicas de selección basadas en los **Factores Críticos de Éxito (FCEs)** que, junto a la **Entrevista por Competencias**, han servido de base para el relanzamiento en 2016 del **Sistema de Evaluación de Capacidades (SEC)**.

Tras el proceso de evaluación llevado a cabo en México, en 2016 se lanzó la evaluación en el centro corporativo y en la unidad de negocio de España, para la cual se organizaron sesiones formativas previas para todos los empleados, estructuradas según los perfiles de los participantes (evaluados y evaluadores).

La función principal de este proceso es **fomentar el desarrollo profesional de todos los empleados de la Compañía**, midiendo una serie de capacidades necesarias para el desempeño correcto de las funciones asociadas a su puesto de trabajo, con el fin de maximizar su contribución y generar la búsqueda de la mejora continua, a través de su reconocimiento, desarrollo y capacitación.

Todo el proceso de evaluación se ha llevado a cabo a través de la **Herramienta Online de la Evaluación de Capacidades (SEC)**. Con ella, tanto el evaluador como el evaluado han podido acceder a preparar, realizar, validar y visualizar las evaluaciones de manera cómoda y sencilla.

En la actualidad, tanto el proceso como la aplicación web han sido puestos en marcha en México, España y el Corporativo y estarán hábiles progresivamente en todas las unidades de negocio del Grupo. Gracias a ellos se agilizará y optimizará el proceso, generando información homogénea de los empleados para poder proyectar planes de carrera y desarrollo profesional, movilidades inter-país, etc.

Informes de Recursos Humanos

Desde la dirección corporativa de Recursos Humanos se siguen mejorando los procesos y sistemas de reporte e informes, como el Informe de Recursos Humanos *Key Performance Indicators* y el Informe de Presupuestos de Recursos Humanos, que recopila la información del Grupo en partidas clave, con objeto de proyectar las finanzas, recursos y objetivos de la organización a medio y largo plazo.

Uno de los datos que se integran en estos informes es el número de empleados y la distribución de la plantilla del Grupo por género. A final de 2016, Codere cuenta con 13.918 empleados, incluyendo al personal de Hípica Rioplatense de Uruguay (HRU).



El presupuesto de Recursos Humanos para el Grupo en 2016 fue superior a los 14 millones de euros (sin incluir sueldos y salarios), lo que supuso una inversión de más de 1.000 euros por empleado. Un 20% de esta cantidad se destinó a acciones de bienestar, y cerca de un 10% a la formación y el desarrollo profesional de los empleados.

Los empleados son el principal activo del Grupo, por lo que desde el área de Recursos Humanos se trabaja en su formación y desarrollo constante

Programa de formación continua global

Los empleados son el principal activo del Grupo, por lo que desde el área de Recursos Humanos se trabaja en su formación y desarrollo constante a través de programas que contribuyen a alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la Compañía. Uno de ellos es el **Programa de Formación Continua**, cuyo principal objetivo es impulsar y actualizar las capacidades y conocimientos de los empleados, permitiéndoles ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz, favoreciendo su desarrollo profesional, con impacto positivo en la empresa. En 2016 se impartieron más de 120.000 horas de formación a empleados y alrededor de 7.000 a socios de locales.

Por otra parte, desde el Corporativo y junto a las direcciones locales de Recursos Humanos, se ha impulsado un proceso de homogeneización para el control y seguimiento de aquellas formaciones y capacitaciones que se imparten en todos los países y los desplazamientos asociados.

Este proceso se materializará en los próximos años en un sistema común de formación en todos los países, con procedimientos periódicos de medición y evaluación homogéneos –tanto en la forma, como en el tiempo de lanzarlos–, así como a través de un proceso de gestión común (gastos, logística y desplazamientos).

Programas formativos locales

Cada país del Grupo Codere adapta las formaciones impartidas a sus empleados no sólo para cumplir con la normativa vigente (prevención del lavado de dinero, programas de seguridad e higiene, normas ISO etc.), sino para dar respuesta a las necesidades propias de cada negocio, favorecer el talento de Codere e impulsar la cultura corporativa del Grupo y el liderazgo.

En este sentido, se han creado **escuelas de formación locales** para promover tanto capacidades como conocimientos específicos relacionados con los juegos regulados en cada país, con el fin de proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar las metas marcadas y mantener una búsqueda constante hacia la excelencia. Dada la integración operativa de Panamá, Colombia y México –tres países latinoamericanos que reúnen características similares–, durante el 2016 también se han llevado a cabo programas internacionales de formación, con el objetivo de realizar aprendizajes cruzados y retroalimentar las experiencias formativas en el Grupo.

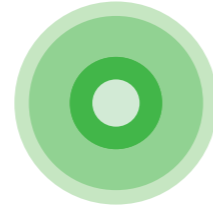
Una de las iniciativas locales más destacadas es la **Universidad del Entretenimiento de México**, fruto de una alianza entre Codere y la Escuela Bancaria Comercial (EBC) en el año 2011. Gracias a este proyecto, durante 2016 se graduaron catorce empleados pertenecientes a la tercera generación de la Universidad del Entretenimiento, que obtuvieron la Licenciatura en Administración de Empresas del Entretenimiento, sumándose a los veinte graduados de generaciones anteriores. A través de clases presenciales y *online*, los asistentes han profundizado en temas de la operación del negocio y han obtenido un título con validez oficial.

Adicionalmente, México cuenta con varios programas específicos para la **formación en la operación de juego** e impulso del plan de carrera de sus empleados (Fábrica de momentos de la verdad, Giras operativas, Trébol de oro, Líderes en desarrollo...), así como programas para impulsar el liderazgo (Avanza, Semillero de talento...).

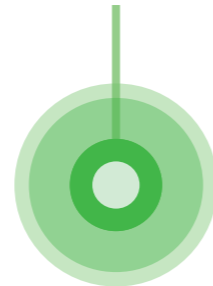
Además, la Compañía impulsa acciones relacionadas con los procesos y cultura corporativos. Uno de los más destacados es el proyecto **Academia de Dealer de Codere Colombia**, que tiene el objetivo de contribuir al crecimiento profesional y laboral del personal externo, a través de la formación en los diferentes juegos de mesas y sus respectivos procedimientos para el desempeño laboral en los Casinos CrowN, en cualquiera de sus programas, cuyo fin último es impulsar la calidad en el servicio.

Una parte importante de los **programas formativos** está vinculado al inicio de temporada del negocio -como el caso del Hipódromo de la Américas y de Granja Las Américas-, con el objetivo de preparar a los empleados para su puesta en marcha y desarrollar una completa inducción en la actividad, con especial énfasis en la atención al cliente (cultura de servicio, reglas de comportamiento hacia los visitantes, habilidades de venta y cierre, entre otros).

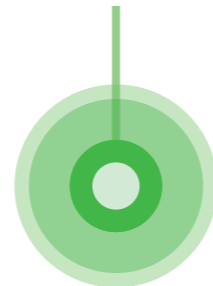
Programa de Retribución Flexible



81
EMPLEADOS ADHERIDOS

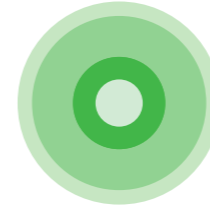


156.789,45€
PRODUCTOS SOLICITADOS

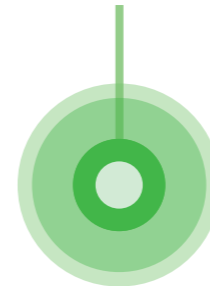


SEGUROS MÉDICOS
TICKETS RESTAURANTE
TARJETA TRANSPORTE

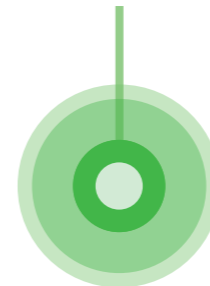
Programa Suma +



33
EMPLEADOS ADHERIDOS



618
DÍAS DE VIAJE



306.333€
IMPORTE TOTAL EXENTO

Programas de servicios al empleado

En 2016 Codere también llevó a cabo programas ya consolidados que incrementan la satisfacción de los empleados y contribuyen a mejorar la imagen externa e interna de la Compañía:

- **Programa de Retribución Flexible**, que consiste en la personalización del salario según el tratamiento fiscal de algunos productos en la LIRPF.
- **Programa Suma +**, para los viajes realizados según el Reglamento 7.p de la LIRPF.
- **SLD (Sistema de Liquidación Directa)**: en mayo de 2016 se reportaron por primera vez los seguros sociales de España y unidad corporativa con Sistema de Liquidación Directa (SLD); un nuevo sistema de cotización que simplifica todos los trámites y gestiones actuales a través del uso intensivo de medios telemáticos. De esta manera, la Seguridad Social calcula las liquidaciones por trabajador, proporcionando un recibo para su ingreso por medios electrónicos.

La tecnología al servicio de los Recursos Humanos

Dentro del plan de mejora del área de Recursos Humanos (“Modelo Integral de Gestión de Personas”) podemos englobar distintos proyectos:

- **Aplicación para la evaluación de capacidades en las distintas unidades de negocio:** mejoras en la unificación y desarrollo de procesos (nómina, administración y retribución flexible) y evolución de la aplicación para el registro de las descripciones de puesto. Destaca la nueva funcionalidad para generar los contratos de trabajo y la aplicación web que permite la gestión de la exención en el IRPF por trabajos realizados en el extranjero.
- **Aplicación Cloud:** desde el área de Recursos Humanos se han valorado distintos productos tecnológicos que permiten estandarizar y descentralizar los procesos, optimizar costes y mejorar la productividad (*Cloud, Mobility, Big Data y Social*).
- **Aplicación en sistemas de seguimiento y control y KPIs:** elaboración y seguimiento de KPIs globales y por unidades de negocio que permiten la detección de posibles desviaciones, completando la elaboración y seguimiento que se hace de los presupuestos, tanto del área, como de los costes laborales de la organización.

Una puerta abierta a los empleados

Establecer canales y puentes de comunicación desde la organización hacia el equipo humano y fomentar las relaciones entre personas, son algunos de los principales cometidos del área de Recursos Humanos para favorecer un clima laboral positivo.

A nivel corporativo, la Compañía difunde **Codere Actualidad**. Esta *newsletter* corporativa nace en 2013 con el objetivo de establecer una línea de comunicación horizontal y solvente para trasladar a todos los colaboradores, desde la Presidencia del Grupo, qué dificultades estaba afrontando la Compañía y qué soluciones se estaban poniendo en marcha. Tres años después, se consolida como una herramienta estratégica para alinear a nuestros equipos con los valores de la Compañía, haciéndoles partícipes de los retos, oportunidades y éxitos cosechados.

Esta publicación de periodicidad quincenal, que se envía a todos los empleados del Grupo con cuenta de correo electrónico laboral y a aquellos con correo personal que así lo desean, llega a más de 5.000 colaboradores en los ocho países en los que Codere opera, a través de sus versiones en castellano y en italiano.

A través de sus más de cuarenta contenidos de producción propia y veinte editoriales firmados por la Presidencia del Grupo, la publicación mantuvo puntualmente informada en 2016 a toda la plantilla sobre los principales acontecimientos y la proyección de futuro de la Compañía. Unos contenidos que en 2016 –más que nunca– han apostado por el formato multi-

media, con un destacado aumento en la producción de vídeos propios.

A nivel local, los distintos países del Grupo también apuestan por una política cercana y transparente de comunicación con sus colaboradores. Así, **CodeRed Informativa** (Codere México), en su nuevo formato de vídeo, da la oportunidad de conocer las noticias y hechos más relevantes del negocio. Codere Colombia también impulsa **Colcomunicaciones**, que difunde vídeos sobre las noticias y los hechos más relevantes de la actividad de la Compañía.

Iniciativas para mejorar el clima laboral

Codere pone en marcha de manera local **actividades extracurriculares para sus colaboradores**, fomentando una relación personal fuera del ámbito laboral y favoreciendo un entorno de trabajo abierto y saludable.

Como ejemplo de estas actividades destaca la realización, en la sede corporativa de Madrid (España), del Torneo Mixto de Pádel, que desde hace tres años se celebra en las instalaciones anejas al edificio.

En el ámbito deportivo, desde Codere Brasil también impulsa la práctica del *running* entre los empleados de Porto Alegre y los que están en la ciudad por trabajo, bajo la supervisión de una asesoría deportiva especializada en carreras.

Por su parte, Codere Colombia apoya anualmente la carrera solidaria a favor de la Fundación United for Colombia –para la rehabilitación de víctimas del conflicto armado–, donando la inscripción de 111 atletas en su última edición de la Media Maratón de Bogotá. En esta misma línea, Codere Italia apoya la iniciativa *Race for the Cure*, que apoya la lucha contra el cáncer de mama.

El área de Recursos Humanos impulsa canales de comunicación y fomenta las relaciones entre sus colaboradores favoreciendo un clima laboral positivo

7. Informe de Auditoría





Ernst & Young, S.L.
Torre Picasso
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid

Tel.: 902 365 456
Fax: 915 727 300
ey.com

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. (la sociedad dominante) y sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el estado de situación financiera consolidado a 31 de diciembre de 2016, 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 2016, 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.

Otras cuestiones

Con fecha 26 de febrero 2016 otros auditores emitieron su informe de auditoría acerca de las cuentas anuales del ejercicio 2015 en el que expresaron una opinión favorable.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2016 contiene las explicaciones que los administradores de la sociedad dominante consideran oportunas sobre la situación del Grupo, la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2016. 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.



ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas con el Nº S0530)

Rafael Páez Martínez

27 de febrero de 2017

Codere, S.A. y Sociedades Dependientes

Balance Consolidado al 31 de diciembre de 2016 y 2015

* Miles de euros

ACTIVO	Nota	2016	2015
Activos no corrientes		1.051.309	1.069.889
Activos Intangibles	7	376.136	413.045
Inmovilizado Material	8	358.258	318.460
Propiedad de Inversión	8	56.102	66.565
Fondo de Comercio	10	190.672	193.860
Inversión en Puesta en Equivalencia	9	585	11.607
Activos Financieros No Corrientes	11	21.474	21.405
· Créditos a largo plazo		17.020	17.225
· Inversiones mantenidas hasta su vencimiento		4.454	4.180
Activos por impuestos diferidos	12	48.082	44.947
Activos corrientes		428.141	371.155
Existencias	14	11.356	11.625
Deudores	15	192.489	188.346
· Clientes por ventas y prestaciones de servicios		41.135	40.273
· Activos por impuestos corrientes		2.115	3.298
· Impuestos a cobrar devengados		40.469	42.125
· Deudores varios		108.770	102.650
Activos Financieros	16	63.253	42.750
· Cartera de valores a corto plazo		-	2
· Otros créditos e Inversiones		63.253	42.748
Ajustes por periodificación		18.986	18.108
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24	142.057	110.326
TOTAL ACTIVO		1.479.450	1.441.044

PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	Nota	2016	2015
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la Sociedad dominante	17	98.503	(609.658)
Capital suscrito		505.943	11.007
Prima de emisión		561.950	231.280
Reserva legal y Resultados acumulados		419.066	(522.446)
Reservas de revalorización		3.727	3.881
Diferencias de conversión		(266.297)	(220.188)
Resultado del ejercicio atribuible a los propietarios de la dominante		(1.125.886)	(113.192)
Participaciones no dominantes	17	(24.822)	(6.282)
Total Patrimonio Neto		73.681	(615.940)
Pasivos no corrientes		997.084	249.658
Ingresos a distribuir en varios ejercicios		14	31
Provisiones no corrientes	18	30.932	32.341
Acreedores a largo plazo	19	870.810	113.657
· Deudas con entidades de crédito		49.619	76.375
· Bonos emitidos		788.335	-
· Otras deudas		32.856	37.282
Pasivos por Impuestos diferidos	12	95.328	103.629
Pasivos corrientes		408.685	1.807.326
Provisiones y otros	18	9.252	9.429
Deudas con entidades de crédito	19	23.313	147.496
Bonos y otros valores negociables	19	12.223	1.276.209
Otras deudas no comerciales	19	213.024	235.326
Acreedores comerciales		99.229	103.233
Pasivos por impuestos corrientes sobre beneficio	19	51.644	35.633
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.479.450	1.441.044

Cuenta de Resultados Consolidada de los ejercicios 2016 y 2015

* Miles de euros

	Nota	2016	2015
Ingresos de Explotación	23	1.497.420	1.639.524
· Importe neto de la cifra de negocios		1.486.287	1.630.617
· Otros ingresos		11.133	8.907
Gastos de Explotación	23	(1.411.782)	(1.510.218)
· Consumos y otros gastos externos		(47.541)	(49.791)
· Gastos de personal	23.d	(245.506)	(276.595)
· Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado y provisiones de inmovilizado		(102.364)	(122.115)
· Variación de provisiones de tráfico		(5.808)	(128)
· Otros gastos de explotación	23.c	(1.024.045)	(1.058.468)
· Deterioro del valor de los activos	7,8,10,13	13.482	(3.121)
Resultado por baja o venta de activos	6	12.583	(4.907)
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADO		98.221	124.399
Ingresos financieros		5.023	3.557
Gastos financieros		(1.190.458)	(156.429)
Diferencias de cambio netas		(37.076)	(50.469)
RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO	23.g	(1.222.511)	(203.341)
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS		(1.124.290)	(78.942)
Impuesto sobre beneficios	21	(36.738)	(63.220)
Resultado del ejercicio de sociedades en puesta en equivalencia		3.953	2.716

RESULTADO DEL EJERCICIO		(1.157.075)	(139.446)
Atribuible a participaciones no dominantes		(31.189)	(26.254)
Atribuible a propietarios de la sociedad dominante		(1.125.886)	(113.192)
Beneficio (pérdida) básico y diluido por acción (en euros)	23f	(0,62)	(2,55)
Beneficio básico y diluido por acción de actividades continuadas atribuibles a los propietarios de la Sociedad dominante (en euros)	23f	(0,59)	(2,07)

Estado del Resultado Global Consolidado de los ejercicios 2016 y 2015

* Miles de euros

	Nota	2016	2015
Resultado del ejercicio		(1.157.075)	(139.446)
Diferencias de Conversión de moneda extranjera		(40.004)	(46.797)
Otro resultado Global Consolidado Consolidado		(40.004)	(46.797)
Resultado total del ejercicio		(1.197.079)	(186.244)
Atribuible a participaciones no dominantes		(25.084)	(24.586)
Atribuido a propietarios de la Sociedad Dominate		(1.171.995)	(161.658)

Estado de Cambio en Patrimonio Neto Consolidado para el ejercicio terminado el 31 de diciembre 2015

* 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 2014	11.007	231.280	(354.053)	3.303	4.060	(171.722)	(173.005)	(449.130)	17.280	(431.850)
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	-	(13.192)	(113.192)	(26.255)	(139.447)
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-	-	(48.466)	-	(48.466)	1.669	(46.797)
Resultado Global Total	-	-	-	-	-	(48.466)	(113.192)	(161.658)	(24.586)	(186.244)
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	179	-	(179)	-	-	-	-	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	5.504	5.504
Reservas por acciones propias	-	-	25	-	-	-	-	25	-	25
Provisión para opciones	-	-	1.116	-	-	-	-	1.116	-	1.116
Resultado de acciones propias	-	-	(11)	-	-	-	-	(11)	-	(11)
Dividendos	-	-	2.269	(2.269)	-	-	-	-	(4.479)	(4.479)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(175.972)	2.967	-	-	173.005	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	-	-	(172.393)	698	(179)	-	173.005	1.130	1.025	2.154
Saldo al 31 de diciembre 2015	11.007	231.280	(526.447)	4.001	3.881	(220.188)	(113.192)	(609.658)	(6.282)	(615.940)

(*) 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 2016

* 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 stad. dominante	Patrimonio Neto a prop. de la stad. dominante	Patrimonio neto atribuible a participaciones no dominantes	Total Patrimonio Neto
Saldo al 31 de diciembre 2015	11.007	231.280	(526.447)	4.001	3.881	(220.188)	(113.192)	(609.658)	(6.282)	(615.940)
Resultado Consolidado del periodo	-	-	-	-	-	-	(1.125.886)	(1.125.886)	(31.189)	(1.157.075)
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-	-	(46.109)	-	(46.109)	6.105	(40.004)
Total Resultado Global Consolidado	-	-	-	-	-	(46.109)	(1.125.886)	(1.171.995)	(25.084)	(1.197.079)
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	154	-	(154)	-	-	-	-	-
Ampliación de capital	494.936	330.670	1.054.296	-	-	-	-	1.879.902	-	1.879.902
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	11.356	11.356
Reservas por acciones propias	-	-	15	-	-	-	-	15	-	15
Adquisición de Minoritarios	-	-	(10.974)	-	-	-	-	(10.974)	-	(10.974)
Pagos basados en acciones	-	-	11.213	-	-	-	-	11.213	-	11.213
Resultado de acciones propias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adquisiciones de intereses minoritarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.812)	(4.812)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(115.908)	2.716	-	-	113.192	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	494.936	330.670	938.796	2.716	(154)	-	113.192	1.880.156	6.544	1.886.700
Saldo al 31 de diciembre 2016	505.943	561.950	412.349	6.717	3.727	(226.297)	(1.125.886)	98.503	(24.822)	73.681

(*) 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

	2016	2015
Resultado consolidado antes de impuestos	(1.124.290)	(78.942)
Resultados financieros netos	1.222.511	203.341
Beneficio/ (Pérdida) de explotación	98.221	124.399
Gastos que no representan movimientos de tesorería	106.137	134.115
· Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	102.364	122.115
· Deterioro del valor de los activos	(13.482)	3.121
· Otros gastos de gestión corriente	17.255	8.879
Ingresos que no representan movimientos de tesorería	(15.896)	(191)
Variación del capital circulante	12.278	(8.294)
· Existencias	708	(1.183)
· Deudores	6.730	(1.042)
· Cuentas a pagar	(2.394)	(10.163)
· Otros	7.234	4.094
Pagos por impuesto sobre beneficios	(48.765)	(43.172)

	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	151.975	206.857
Pagos por compras de inmovilizado	(75.570)	(67.071)
Cobros por venta de inmovilizado	-	2.126
Pagos por créditos a largo plazo	(22.545)	(21.436)
Cobros por créditos a largo plazo	21.943	21.069
Pagos por inversiones	(25.792)	(5.269)
Pagos por otros activos financieros	(15.951)	(24.989)
Efecto desinversiones	930	-
Cobros de dividendos	-	2.269
Cobro de intereses financieros	2.646	1.667

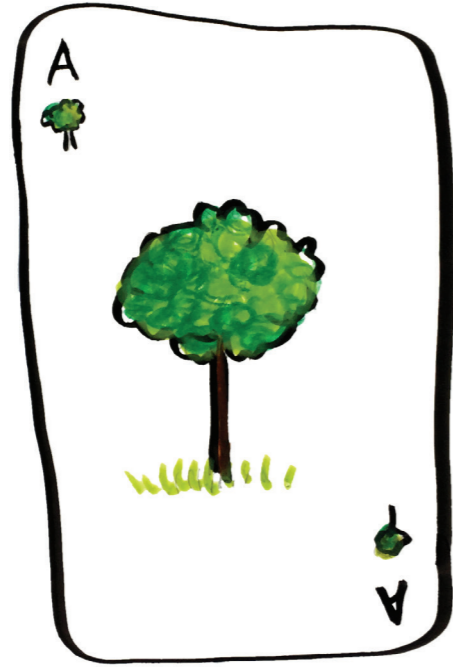
Estado de Flujos de Efectivo Consolidados

* Miles de euros

	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(114.339)	(91.634)
Emisión de Bonos	1.164.153	-
Reembolso de bonos	(889.298)	-
· Disposiciones de la Deuda senior Codere	(130.000)	-
· Otros reembolsos de recursos ajenos	(356)	-
Variación de la deuda financiera	(130.356)	-
· Ingresos por créditos bancarios	1.138	1.514
· Devolución y amortización de créditos bancarios	(19.742)	(29.436)
Variación de otros créditos bancarios	(18.604)	(27.922)
Pago de dividendos	(4.619)	(4.627)
· Pagos por otras deudas financieros	(12.500)	(10.167)
· Reembolsos de otras deudas financieras	(30.293)	-
Variación de otras deudas financieras	(42.793)	(10.167)
Otros flujos de efectivo por impacto de tipos de cambio en cobros y pagos	443	(7.406)
· Adquisición de Instrumentos de patrimonio propio	-	(14)
· Enajenación de Instrumentos de patrimonio propio	-	123
Inversión neta en acciones propias	-	109
Pago de intereses financieros	(79.616)	(32.680)

	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(690)	(82.693)
AUMENTO/(DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	36.946	32.530
Reconciliación		
Tesorería y otros activos equivalentes al inicio del ejercicio	110.326	86.672
Efecto de la variación de tipo de cambio en efectivo y equivalente de efectivo	(5.215)	(8.876)
Tesorería y otros activos equivalentes al cierre del ejercicio	142.057	110.326
Variación neta en la situación de Tesorería	36.946	32.530

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



Diseño: >>>raro
Ilustraciones: Rafa Sañudo

codere

Informe Anual 2016
M-16887-2017