

codere

The graphic features a white circle containing the year '2017' in green. To the right of the circle, the word 'Informe' is written in white, and the word 'Anual' is written in a larger white font below it. A thin white diagonal line cuts across the text from the bottom-left to the top-right.

**2017** Informe  
**Anual**



## Carta del presidente



Queridos lectores:

La transformación de un líder, como ya es nuestra compañía, conlleva una gran responsabilidad que todos los que formamos parte de esta organización hemos asumido con ilusión. Tenemos una meta: liderar el sector en todos sus ámbitos, offline y online, y en todos los mercados en los que estamos presentes. Es un objetivo ambicioso, pero estamos convencidos de que lo alcanzaremos.

Para lograrlo, desde la nueva directiva nos hemos puesto en marcha con todo nuestro empeño, trazando un plan que pueda explotar el potencial de crecimiento de Codere y que aproveche los cambios que la evolución demográfica presenta, que exigen una respuesta dinámica a la nueva demanda de segmentos de población jóvenes, con una clara preferencia por la innovación, la atención diferencial y el consumo online.

Durante estos primeros meses de gestión, hemos logrado ya importantes hitos en este sentido, haciendo de Codere una compañía más eficiente, directa y alineada con los objetivos de sus accionistas. Una organización con capacidad para tomar decisiones de forma ágil, adaptarse así a una industria en constante evolución y asumir las nuevas oportunidades que se nos presentan frente a un futuro prometedor. Codere cuenta además, tras haber finalizado su reestructuración el pasado 2016, con una capacidad financiera más fuerte y con disposición para desarrollar nuevos proyectos de crecimiento.

Unos cimientos sólidos sobre los que, desde la nueva Dirección, que Vicente Di Loreto, como director general, y yo, como presidente no ejecutivo, tenemos el placer de representar, hemos desarrollado un Plan Estratégico para los próximos cuatro años, que tiene como principal objetivo maximizar el valor de Codere mediante un crecimiento rentable. Esto, pasa por poner el foco en el cliente y sus necesidades, para lo que invertiremos en la integración de nuevas tecnologías, el desarrollo de la innovación y la gestión óptima del día a día.

Sin embargo, estos proyectos no deben dejar atrás nuestros valores, una forma de pensar y actuar de la que debemos sentirnos orgullosos. En Codere seguimos apostando por la profesionalidad, la transparencia y la responsabilidad. Solo a través de estos tres principios se logra la excelencia de una compañía global.

Especialmente destacable es nuestro compromiso con la transparencia. Codere, como empresa cotizada en el mercado bursátil español, cumple con las Normas de Buen Gobierno Corporativo que recomienda la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), con el objetivo de proteger los intereses de la compañía y sus accionistas. Así, la nueva dirección ha tomado decisiones que refuerzan este compromiso, como es la separación de los roles de presidente y director general. Esta estructura no solo responde a las mejores prácticas de gobierno corporativo, sino que nos permite tener una dinámica más ágil y balanceada de nuestra estructura de Dirección, en la que la gestión del gobierno corporativo y la gestión estratégica y del día a día recae sobre diferentes hombros. Esto brinda una mayor perspectiva y diferentes pareceres que permiten un debate ordenado y enriquecedor, apoyado por los diferentes comités de los que se nutre la compañía.

Por otro lado, como no podía ser de otro modo, las personas son la clave para alcanzar nuestras metas. A cierre de 2017, Codere lo formaban 13.339 empleados de 41 nacionalidades diferentes, de los cuales más de un 91% cuentan con un contrato indefinido. El desarrollo, el bienestar y la formación son los pilares en los que se sustenta la política de empleo de Codere, en nuestra apuesta a largo plazo por nuestro equipo y nuestro convencimiento de que la mejor organización se conforma de personas satisfechas.

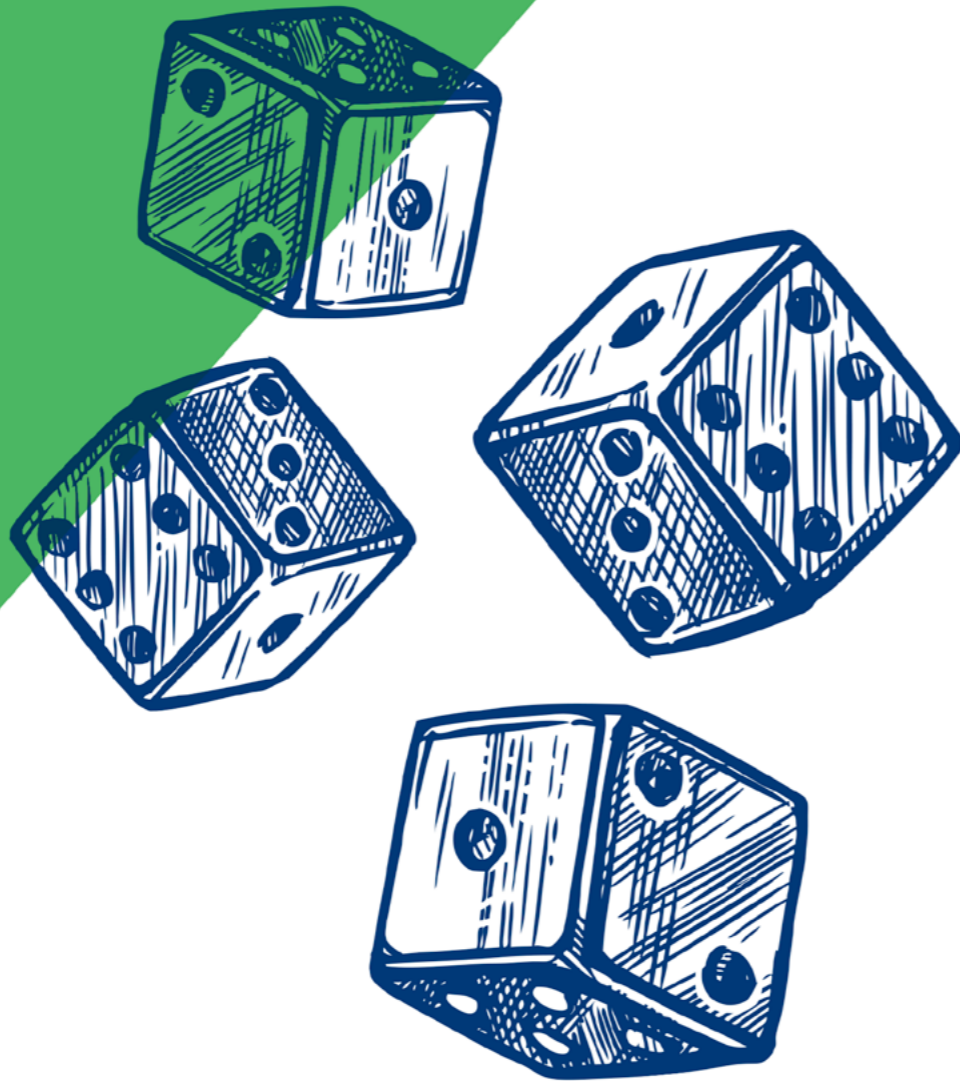
Por finalizar, debo apuntar que el mercado nos brinda hoy las dos caras de la moneda: un entorno cambiante, lleno de desafíos que debemos afrontar de la mejor manera, y un enorme abanico de oportunidades que aprovechar como líderes sectoriales en los diferentes mercados en los que Codere se encuentra presente. Nuestro compromiso es abordar ambos escenarios con ímpetu, pero con sentido común. A través de una estrategia que responda a un modelo de negocio claro y definido, que permita compartir los éxitos que nos depara el futuro con todos los públicos que conforman Codere: accionistas, empleados, mercados, reguladores, etc.

Así, y entre todos, haremos de Codere una compañía más grande de lo que ya es, que pueda abanderar el cambio del sector y escribir nuevas páginas en la industria mundial.

Atentamente,  
**Norman Sorensen Valdez**



# Contenido



Grupo Codere

1

2

Informe de gestión

Innovación

3

4

Áreas de actividad

Gobierno Corporativo

5

6

Personas

Informe de auditoría

7





# Grupo Codere

## 1. La Compañía

**Codere es una multinacional española, referente en el sector del juego privado, con una trayectoria profesional de casi 40 años en el sector.**

El Grupo cuenta con alrededor de 13.400 empleados y desarrolla con éxito su actividad en distintas áreas, operando terminales de juego, salas de juego, puntos de apuestas, hipódromos y actividad online, 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 y responsabilidad.

### Una larga trayectoria profesional

Codere inició su andadura 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. Encabeza la operación de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires (Argentina), México y Uruguay; es un operador líder de casinos en Panamá y en puntos de apuestas en España y, además, es uno de los principales operadores de máquinas AWP en España y de bingos en Italia.

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.

Codere cerró 2017 con una facturación de 1.638 millones de euros -el 68% procedente de sus negocios en

Latinoamérica- y con un EBITDA ajustado de 274 millones de euros.

A final del año, la Compañía operaba 56.548 terminales, 149 salas de juego, 5.581 puntos de apuestas y cuatro hipódromos, además de desarrollar actividad *online*.

### MISIÓN

La gente quiere entretenerse practicando juegos y apuestas en los que intervenga 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 profesionalidad, 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 los clientes de los mercados en los que tengamos presencia.

### VALORES

Los valores que definen al Grupo Codere son la profesionalidad, la transparencia y la responsabilidad, que representan firmes compromisos de la Compañía y se integran en la gestión de 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.



## VALORES



### 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 exige 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 la confianza y credibilidad de los clientes y los reguladores. Hemos sido la primera empresa española de juego en cotizar en la Bolsa de valores.



### Responsabilidad

Una práctica excesiva de los juegos de azar puede acarrear efectos socialmente preocupantes entre los colectivos más vulnerables. Ayudar a los reguladores y las Administraciones Públicas y asesorar y prevenir a nuestros propios clientes para reducir al mínimo ese posible impacto social, es ayudarnos a nosotros mismos.

## ESTRATEGIA

Tras finalizar su reestructuración en 2016 y refinanciar con éxito su deuda corporativa, Codere inició una nueva etapa con una posición financiera más fuerte y con capacidad para volver a sostener proyectos de crecimiento.

Desde entonces, la Compañía se ha centrado en su **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 y sus prioridades de gestión. Este plan será adaptado al nuevo escenario que vive la Compañía, tras los cambios en la dirección de Codere desde la celebración del Consejo del día 12 de enero de 2018.

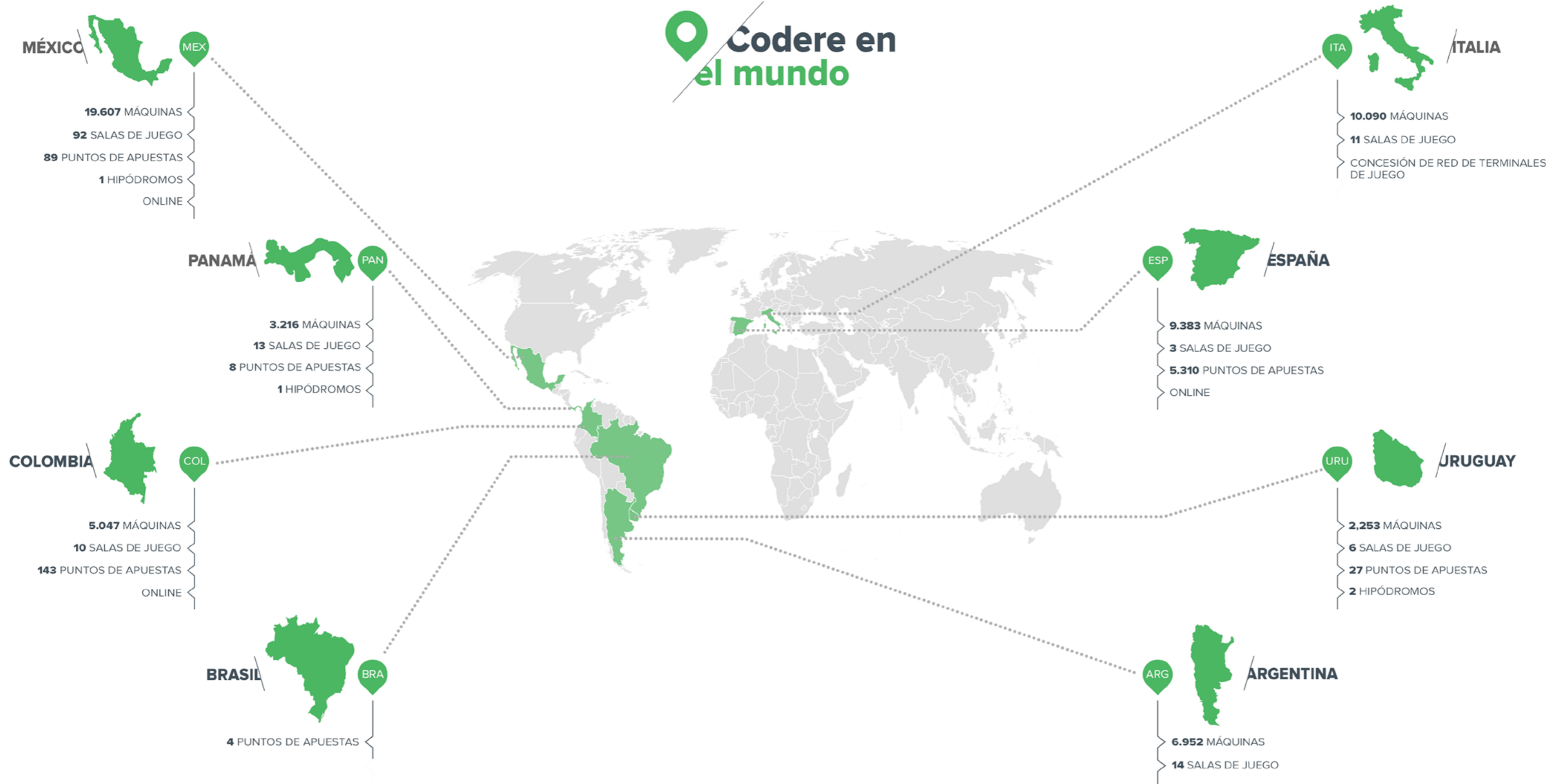
Este enfoque estratégico implica una **transformación de la organización** para dar respuesta a los nuevos retos del sector: la gestión del cliente y la digitalización del negocio. Codere pasa de ser un operador logístico a convertirse en un gestor centrado en el cliente, lo que conlleva incorporar capacidades tecnológicas y analíticas en la organización, para lograr una sofisticación en la experiencia de entretenimiento de nuestros clientes y ser capaces de ofrecerles un mejor servicio en entornos altamente competitivos.

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

El reflejo de todo este esfuerzo se rubricó con la firma, en noviembre de 2016, del **patrocinio del Real Madrid C.F.**, un acuerdo que convierte a Codere en la Casa Oficial de Apuestas del club blanco hasta 2020. Esta alianza permite capitalizar el reconocimiento mundial del club de fútbol en notoriedad de la marca Codere en Latinoamérica y Europa, cuestión determinante para el impulso tanto de la oferta **online** como de la presencial.



# Codere en el mundo



NOTAS:

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

## Actividad de los países Codere



**INICIO DE LAS OPERACIONES**  
1991

**CIFRAS 2017**  
Ingresos  
582,4 millones de euros  
EBITDA ajustado  
134,2 millones de euros

**HITOS 2017**  
Ampliación de la plataforma SPACE (CRM) en ocho salas de juego, para una gestión integral de los clientes.

### Impulso a las acciones con clientes

Argentina es el principal mercado del Grupo Codere. Es el mayor operador de bingos en la Provincia de Buenos Aires, con 14 salas y cerca de 7.000 terminales de juego. La Compañía impulsa la relación con el cliente, ofreciendo un espacio exclusivo con máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y con una excelente atención personalizada. Además, desde el mes de septiembre, implementa en ocho salas el sistema SPACE (CRM), que permite una gestión comercial integradora de la base de socios, la automatización de las ofertas y el lanzamiento automático de campañas comerciales, siempre con el objetivo de conseguir una mayor satisfacción del cliente, crecimiento en los ingresos y resultados.

### Intensa actividad en las salas

El 31 de marzo de 2017, Codere México completa hasta el 100% su participación en el Grupo Caliente por un importe de 26 millones de dólares (24,5 millones de euros). Con esta operación ambos grupos ponen fin a todos los acuerdos societarios y contratos existentes. A lo largo del año, la Compañía lleva a cabo una intensa actividad promocional y de ocio en sus salas de juego, desarrollando más de 1.100 eventos y alrededor de 980 campañas promocionales. En 2017 se lleva a cabo el lanzamiento de la marca Casino Codere. Por otra parte, la complejidad del sector en el país ha sido objeto de estudio del libro *Diagnóstico del Marco Normativo y Tributario de los Juegos con Apuestas* editado por la Fundación Codere y la Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM, que constituye el primer estudio en profundidad sobre el sector del juego mexicano. El libro fue presentado en el mes de julio.

**INICIO DE LAS OPERACIONES**  
1998

**CIFRAS 2017**  
Ingresos  
339,9 millones de euros  
EBITDA ajustado  
92,9 millones de euros

**HITOS 2017**  
La Compañía se hace con la totalidad de las acciones de las antiguas permisionarias conjuntas con el Grupo Caliente.



**INICIO DE LAS OPERACIONES**  
1980

**CIFRAS 2017**  
Ingresos  
188,1 millones de euros  
EBITDA ajustado  
25,1 millones de euros

**HITOS 2017**  
Codere arranca su actividad en Andalucía y Baleares. Se implementa el bingo dinámico en los bingos operados por la Compañía.

### Consolidando el liderazgo en las apuestas deportivas

En 2017 Codere Apuestas, única empresa licenciataria de apuestas deportivas presenciales que opera en todas las comunidades reguladas en España, continúa con su expansión donde incluye dos nuevas regiones: Andalucía y Baleares, alcanzando cerca de 2.300 puntos de venta, lo que supone un incremento de cerca de 500 puntos de venta respecto al año anterior.

En el área de máquinas, el número de puestos promedio se mantuvo en relación al año anterior, frente a una caída del 4% el año precedente, en un año donde la media bruta se incrementó un 1,5%, gracias tanto al esfuerzo en la renovación de producto como a las medidas de gestión implementadas. En cuanto a la sala de juego Canoe, destacan la exitosa llegada del bingo dinámico, lo que ha permitido continuar con la tendencia de crecimiento de los últimos ejercicios. Además, la Compañía abrió un nuevo bingo a finales del año 2017.

(\*) Los puntos de apuestas deportivas de España reflejan las terminales de apuestas (SSTs).





## INICIO DE LAS OPERACIONES

2001

### CIFRAS 2017

**Ingresos**  
335,8 millones de euros

**EBITDA ajustado**  
23,6 millones de euros

### HITOS 2017

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

## Nuevas operaciones

Italia se perfila como uno de los países estratégicos del Grupo en su proyecto de crecimiento. En 2017, la Compañía adquiere en enero el 51% de Nori Games Service S.R.L., que opera más de 400 máquinas, fundamentalmente en la región de Lombardía y en junio el 51% de SE.BI. LOT. S.R.L., sociedad que opera en una amplia extensión del territorio italiano, con alrededor de 1.300 máquinas conectadas.



## INICIO DE LAS OPERACIONES

2003 Maroñas (HRU S.A.)  
2013 Sofitel Montevideo Casino Carrasco&Spa (Carrasco Nobile S.A.)

### CIFRAS 2017

**Ingresos**  
70,3 millones de euros

**EBITDA ajustado**  
14,4 millones de euros

### HITOS 2017

El 2017 se completa el ciclo de mayor inversión de HRU S.A. desde su reapertura, que culmina con la construcción de la nueva Villa Hípica.

## Unificación del negocio

En 2017, tras la adquisición del 50% restante en 2016, el Grupo Codere consolida el 100% del capital accionario de HRU S.A. (Maroñas - Hipódromos, Salas de Slots) y de Carrasco Nobile S.A. (Sofitel Montevideo Casino Carrasco), ofreciendo una amplia variedad de servicios y entretenimiento en todas sus unidades de negocio.

A lo largo del año se completa el periodo de mayor inversión de HRU S.A. desde la reapertura del Hipódromo Nacional de Maroñas en 2003. Estas obras y mejoras incluyen la creación de la nueva Villa Hípica (con un mirador y servicios para entrenadores); la finalización de una pista de césped (preparada para el Longines Gran Premio Latinoamericano 2018); una nueva gatera con 16 puestos, una planta fotovoltaica de generación eléctrica, así como una pista auxiliar con fines de entrenamiento. Estas mejoras posicionan al Hipódromo Nacional de Maroñas entre los mejor valorados por su infraestructura y belleza en el circuito del turf sudamericano.

## Renovación de licencias de juego

En septiembre de 2017, Codere renovó las licencias de ocho casinos hasta 2038. En el mes de octubre también se renovó la licencia del Hipódromo Presidente Remón, único hipódromo en Centroamérica, por el mismo periodo, incluyendo 50 agencias asociadas para apuestas hípcas y la sala de máquinas Crown. Además, la Compañía integra el Casino del Hotel Aloft a su operación, bajo la marca Black Spade Casino.

Por otra parte, Codere ha seguido invirtiendo en la escuela de jockeys, ampliando sus instalaciones. Al final del año, se celebró la graduación de la 8ª promoción de la Academia Técnica de Jinetes *Laffit Pincay Jr.*, "cuna de los mejores jinetes del mundo".

## INICIO DE LAS OPERACIONES

2005

### CIFRAS 2017

**Ingresos**  
94,3 millones de euros

**EBITDA ajustado**  
14,8 millones de euros

### HITOS 2017

La Compañía renueva por 20 años las licencias de ocho casinos y del Hipódromo Presidente Remón e integra el Casino del Hotel Aloft a su operación



## Impulso de las apuestas

En noviembre de 2017, Codere Colombia inició la operación de la nueva modalidad de juego de apuestas deportivas, bajo un ambicioso programa de cobertura de mercado, tras conseguir la concesión otorgada por el regulador Coljuegos que habilita a la Compañía a la explotación de esta actividad por un periodo inicial de cinco años a través de los canales de internet, móvil y presencial.

A lo largo del año, Codere se centró en consolidar su modelo de gestión con foco en el cliente, a través de sus esquemas de lealtad y promocionales. Además, inició la operación de nuevas salas en la línea de negocio tradicional, bajo nuevos esquemas de operación que incluían los sistemas *player tracking*, bajo la plataforma CRM de la Compañía.

## INICIO DE LAS OPERACIONES

1984

### CIFRAS 2017

**Ingresos**  
24,7 millones de euros

**EBITDA ajustado**  
3,0 millones de euros

### HITOS 2017

La Compañía lanza la actividad presencial de Codere Apuestas y prepara el lanzamiento de su actividad online en el país.



## Principales hitos de la historia Codere

El Grupo Codere ha ido creciendo en sus casi 40 años, desarrollando una carrera de fondo que ha venido marcada por una serie de hitos:

1980

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

1990

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

1999

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

2000

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

2001

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

2003

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

2004

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

2006

- Empieza a operar en Brasil.
- Emisión de bonos por 160 y 165 millones de euros.
- Compra de Bingo Palace y Codere Network en Italia.
- Adquiere los Recreativos MAE en Mallorca (España).
- 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.
- Codere consigue la licencia para operar apuestas deportivas en la Comunidad de Madrid y abre la primera sala de apuestas en España.
- Apertura de un nuevo casino en Panamá.
- Inicia su operación de apuestas deportivas en el País Vasco (España).

2009

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

2010

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

2011

- Codere Italia cierra la compra de los operadores de máquinas FG Slot Services, Gap Games y Gaming Re 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

- Compra del 35,8% de CIE.
- Codere coloca una emisión de bonos por 300 millones de US\$.
- La Compañía obtiene la licencia para la tenencia, uso y explotación del Hipódromo de las Piedras en Uruguay por 30 años y continúa con las labores de restauración en el Hotel Casino Carrasco.
- Inaugura la sala CrowN Casino Zona T de Bogotá en Colombia.
- Se renuevan hasta 2028 y 2029 cinco de las licencias que Codere opera en salas de juego de la Provincia de Buenos Aires (Argentina).

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 codere.es.

2015

- Crecimiento de Codere Italia a través de compra de operadores locales.
- Codere Apuestas opera bajo licencia nacional e incorpora los juegos de casino a su actividad *online*.
- Codere Brasil impulsa de manera piloto su actividad *online*.
- Finaliza el proceso de integración de la marca CrowN en Panamá.

2016

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

2017

- Codere amplía las licencias de ocho casinos y del Hipódromo Presidente Remón de Panamá por 20 años.
- La Compañía adquiere la totalidad de acciones de la operación conjunta con el Grupo Caliente en México.
- Codere Colombia consigue la licencia de actividad de apuestas deportivas y *online* por cinco años.
- Codere Italia adquiere el 51% de Norigames S.R.L. y el 51% de Se.bi.lot S.R.L.

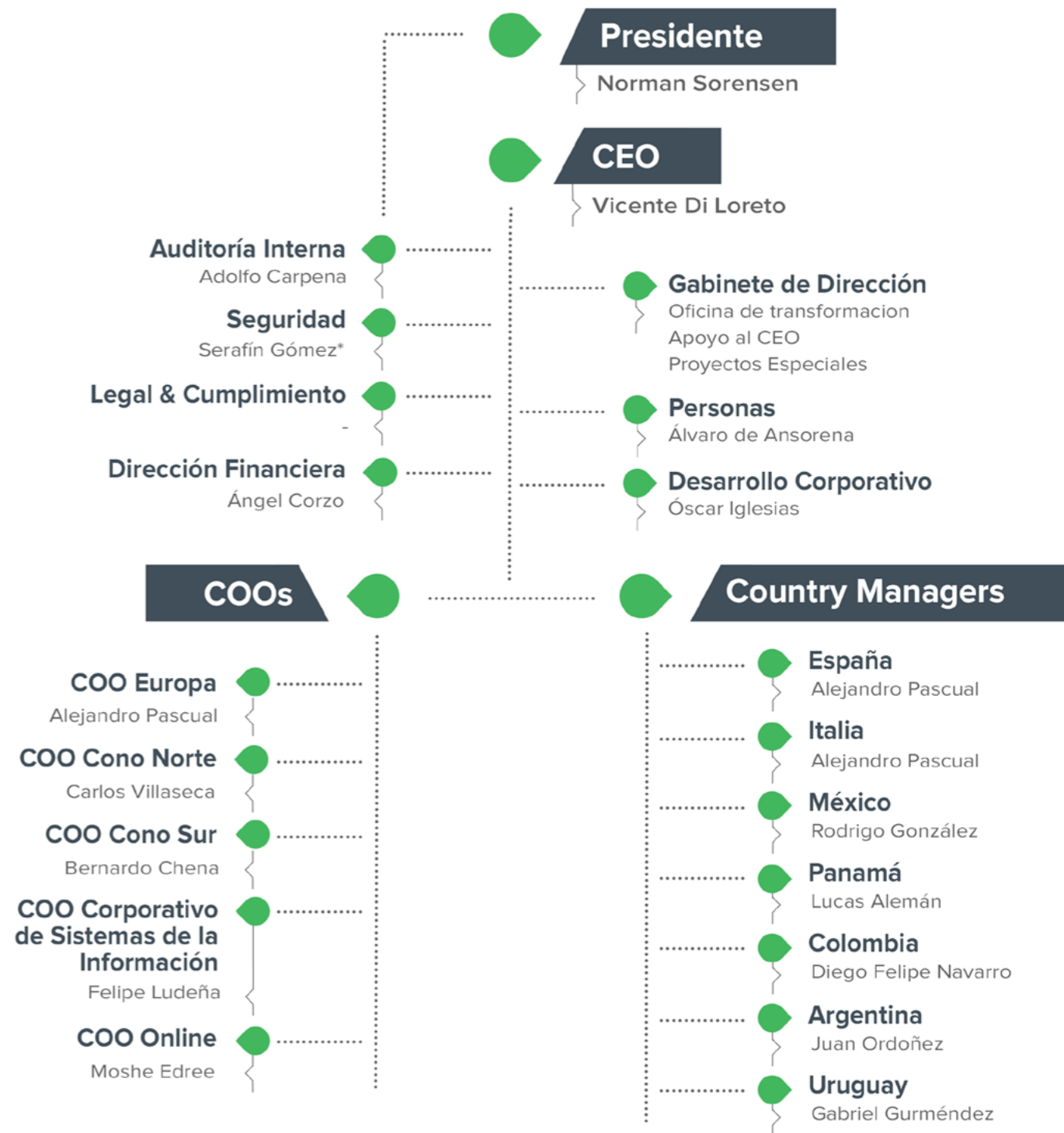
## Una nueva organización

En la reunión del Consejo de Administración del Grupo Codere, celebrada el 12 de enero de 2018, el grupo de consejeros propuestos por Silver Point Capital junto con los consejeros independientes, plantearon el relevo del presidente y del vicepresidente, designando a Norman Sorensen como nuevo Presidente no ejecutivo y a Vicente Di Loreto como nuevo CEO.

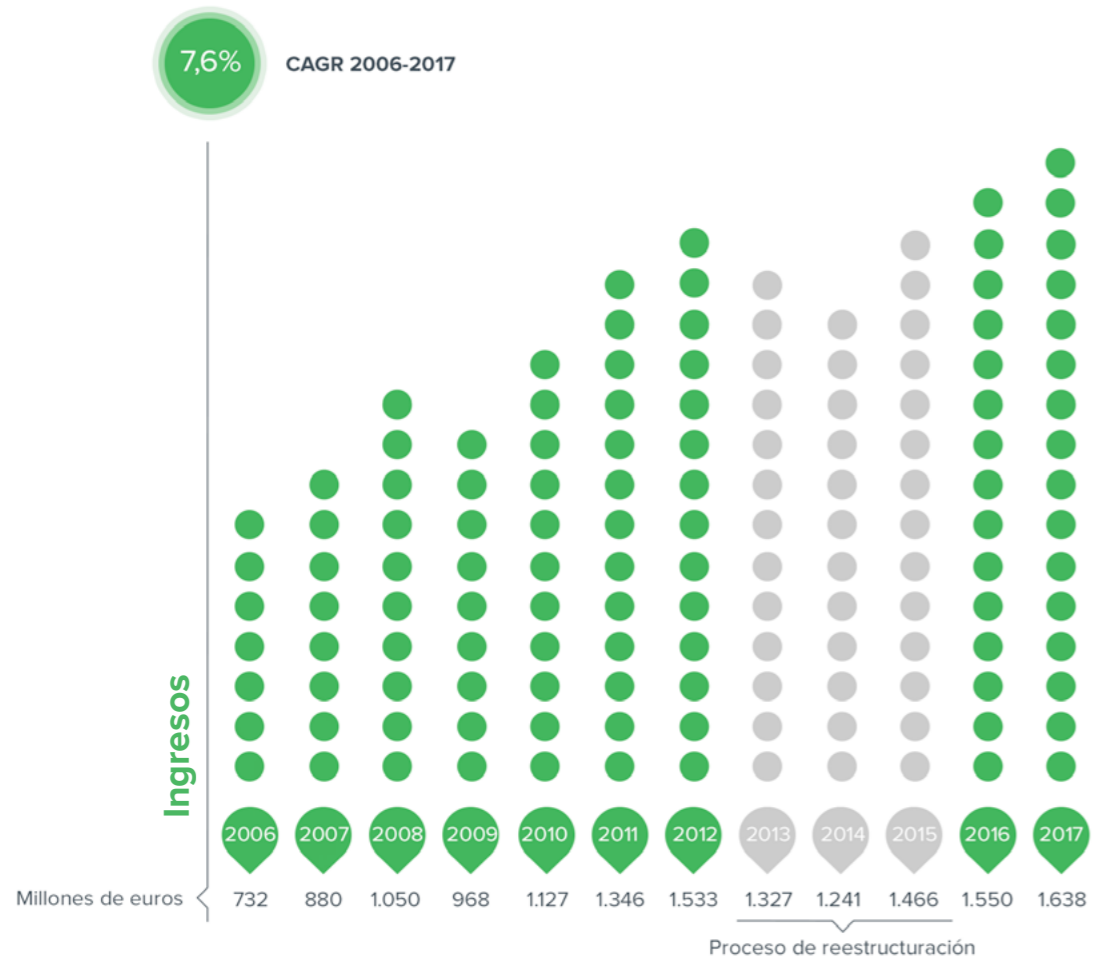
El nuevo esquema organizativo del Grupo apuesta por una regionalización en tres grandes zonas: Europa, Norteamérica (Cono Norte) y Sudamérica (Cono Sur), con objeto de simplificar la organización y mejorar la eficiencia.

El nuevo organigrama concentra la gestión operativa y funcional del negocio bajo tres *Chief Operating Officers (COOs) regionales*, mientras que las relaciones externas y la gestión institucional recaen en los *Country Managers* de cada país.

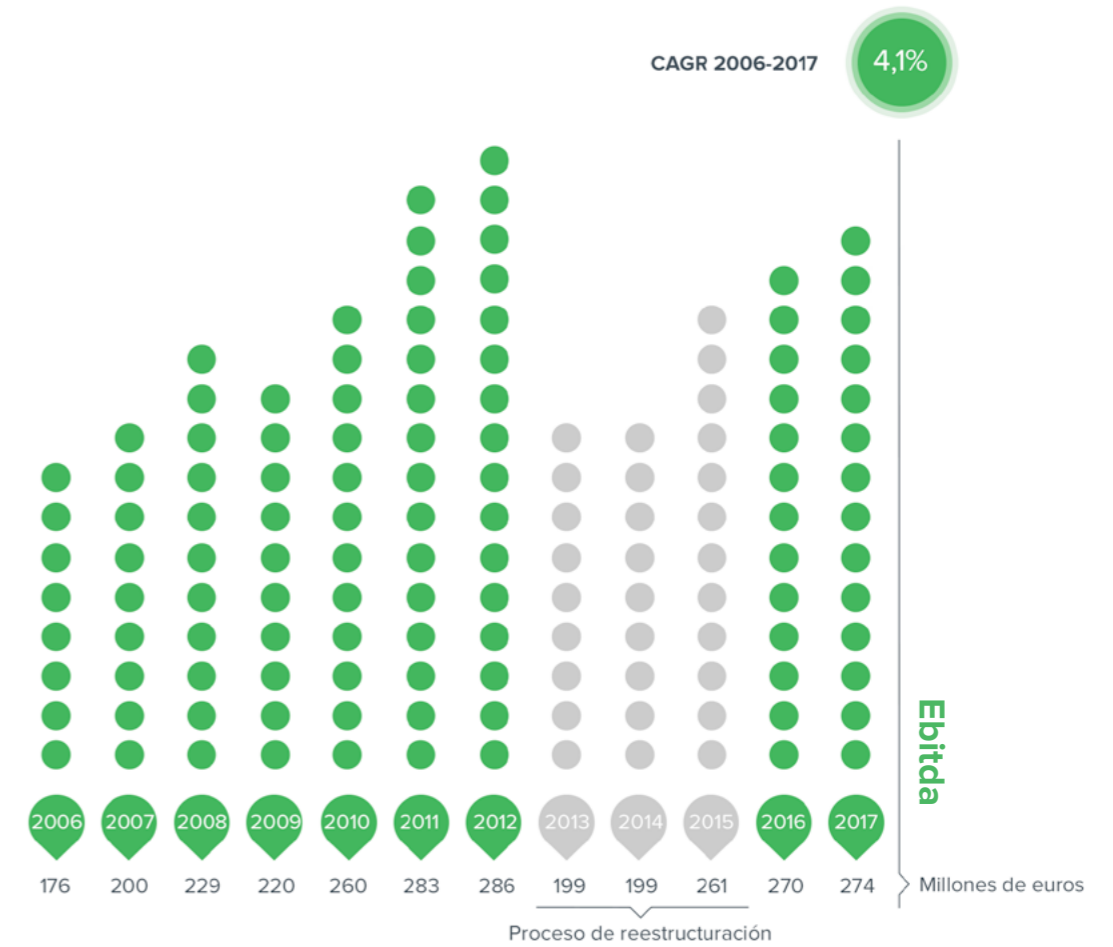
Además, la Compañía crea una división transversal *Online* para potenciar los avances alcanzados en España y en todas las unidades en las que la regulación lo permita. Por otro lado, la división de Transformación Digital y Plataforma estará enfocada en proveer de productos de apuestas deportivas, tanto a la división *Online* como a los países.



## Principales magnitudes del Grupo Codere 2017



## Principales magnitudes del Grupo Codere 2017



CAGR: Tasa Compuesta de Crecimiento Anual  
 2004-2008: Excluye operaciones interrumpidas  
 2008-2009: Excluye la venta y baja de activos  
 2012-2015: Los resultados reflejan la contribución del negocio argentino a tipo de cambio no oficial Blue Rate  
 2013-2015: Proceso de Reestructuración



## Datos Operativos 2017

56.548

### Máquinas

Argentina - 6.952

México - 19.607

Italia - 10.090

España - 9.383

Panamá - 3.216

Colombia - 5.047

Uruguay - 2.253

149

### Salas de juego

Argentina - 14

- 92

Italia - 11

España - 3

Panamá - 13

Colombia - 10

Uruguay - 6

5.581

### Puntos de Apuestas

México - 89

España - 5.310

Panamá - 8

Colombia - 143

Uruguay - 27

Brasil - 4

4

### Hipódromos

México - 1

Panamá - 1

Uruguay - 2

3

### Online

México

España

Colombia



## Informe de gestión



### ANÁLISIS EJECUTIVO. Resultados positivos en 2017

Los resultados consolidados de 2017 pusieron de manifiesto la lenta pero progresiva mejora de la rentabilidad de la Compañía, a pesar del impacto de los cambios regulatorios y macroeconómicos acontecidos a lo largo del año en los distintos países en los que opera del Grupo.

Codere registró un beneficio neto de 2,8 millones de euros y aumentó en un 6% los ingresos, hasta alcanzar los 1.638 millones de euros, impulsado principalmente por el buen comportamiento del negocio en Argentina, España, Italia y México. El 68% de los ingresos del Grupo procedieron del mercado Latinoamericano, frente al 32% de Europa (España e Italia). El EBITDA ajustado también mantuvo su tendencia al alza, superando los 273 millones de euros, un 1,5% más respecto al año anterior.

A lo largo de 2017, se sucedieron algunos acontecimientos de carácter fiscal y regulatorio que impactaron en algunos de los mercados del Grupo y en sus resultados.

**EN MÉXICO**, en el mes de marzo, la Compañía adquirió -a través de su filial en el país- la participación minoritaria de la operación conjunta con el Grupo Caliente, incrementando su participación al 100%. Por otra parte, los terremotos ocurridos en el mes de septiembre ocasionaron cierres temporales en catorce salas, con impacto en la cuenta de resultados del Grupo.

**EN ARGENTINA**, desde final de 2016, se aprobaron unas tasas a nivel federal que incluían un impuesto del 0,95% sobre cantidades apostadas (en vigor desde el 17 de marzo) y el aumento del impuesto de sociedades a los operadores del juego -que pasaba del 35% al 41,5%-. A nivel provincial, se estableció un impuesto sobre los jugadores de 20 pesos por acceso a las salas (aun sin implementar) y se incrementó el impuesto a los ingresos brutos, pasando del 12% al 15%.

**EN URUGUAY**, en el mes de septiembre, el Senado aprobó dos impuestos adicionales del 0,75% (sobre cantidades apostadas en máquinas) y una retención a cuenta del 12% sobre premios (aplicable a partir de una determinada cantidad).

**EN ITALIA**, en abril de 2017, se aprobó el incremento del impuesto a los juegos de azar (PREU) sobre las cantidades jugadas de las AWP, del 17,5% al 19%, y de las VLT, del 5,5% al 6%. Paralelamente, el 1 de septiembre de 2017, el Gobierno italiano publicó un decreto para la reducción del número de licencias de máquinas AWP (Ley Estabilidad).

Las **inversiones** realizadas en 2017 superaron los 151 millones de euros, de los que un 57,5% se dedicaron a **mantenimiento**, especialmente en el mercado mexicano y español, con la renovación de máquinas y salas. En Panamá, se incluyeron 10 millones de dólares, para la renovación de licencias de casinos hasta 2038 y la renovación de la licencia del Hipódromo Presidente Remón y las 50 agencias asociadas para apuestas hípcas. En Argentina e Italia las inversiones en mantenimiento se destinaron fundamentalmente a la renovación de máquinas.

Un 42,4% de las inversiones se destinaron a **crecimiento** (un 36,6% más que en 2016), incluyendo la adquisición de Codere Caliente (24,5 millones de euros) y mayores inversiones en España, Italia y Colombia. A 31 de diciembre de 2017, la Compañía contaba con una caja de 104,5 millones de euros.

Respecto a los **datos operativos**, cabe destacar que en 2017 el parque de máquinas se incrementó alrededor de un 2,7% respecto al año anterior, alcanzando las 56.548 terminales, reflejando el crecimiento en Argentina, México Italia y España. El número total de puntos de apuestas deportivas se incrementó un 40% hasta alcanzar los 5.581. La actividad de Codere en 2017 se completó con 149 salas de juego (de más de 50 máquinas), cuatro hipódromos y actividad *online*.

## Evolución de los principales mercados

**EN ARGENTINA**, el Grupo aumentó sus ingresos operativos hasta los 582,4 millones de euros (un 9% por encima de 2016), por el fuerte crecimiento del negocio. En moneda local, crecieron un 24,8%. Por otra parte, los gastos operativos subieron un 11%, debido al incremento de los impuestos al juego en 37,7 millones de euros. El EBITDA ajustado se elevó un 2,4%, hasta 134,2 millones, en comparación con los 131 millones de euros obtenidos en 2016.

**EN MÉXICO**, Codere obtuvo unos ingresos operativos de 339,9 millones de euros, un 3,1% más en tasa interanual, debido principalmente a la depreciación de la divisa local. Es destacable el crecimiento sostenido de la firma en un contexto complicado por los trabajos de renovación en muchas de las instalaciones de la Compañía, así como por los daños causados por el terremoto de septiembre. Los gastos operativos crecieron en 2017 tan solo un 2,4% (5,8 millones de euros), pese al aumento de un 7,2% de las tasas aplicadas al juego. Con ello, el EBITDA ajustado subió un 5,0%.

**EN ITALIA**, la Compañía creció un 4,4%, alcanzando unos ingresos de 335,8 millones de euros. Este resultado se debió en gran medida al crecimiento experimentado en el último trimestre del ejercicio, tras la adquisición de un 51% del accionariado de Se.bi.lot SRL, operador de AWP local. Los gastos aumentaron un 5,8%, como consecuencia, entre otros, del aumento de los impuestos sobre el juego del 3,1% y de los gastos de alquiler en un

20,9%. Por su parte, el EBITDA ajustado se situó un 10,7% por debajo del obtenido en 2016.

**EN ESPAÑA**, Codere incrementó su facturación un 10,5%, hasta los 188,1 millones. Este resultado se ha debido al crecimiento del negocio de apuestas deportivas online y, en menor medida, al incremento de las áreas de bingo, máquinas y apuestas deportivas. Los gastos operativos se elevaron un 15,8%, debido al mayor gasto en marketing de las áreas de negocio *online* y de apuestas deportivas, así como al aumento de los costes en personal y alquileres ligados a los puntos de venta de apuestas deportivas. Mientras que el EBITDA ajustado cayó 4,4 millones frente a 2016 (un 14,9%), el EBITDA del último trimestre ascendió a 8,5 millones de euros (un 51% mayor que el último año).

## Otras operaciones

**EN PANAMÁ**, los ingresos se incrementaron un 4%, en un contexto de devaluación notable del dólar respecto al euro en el 4T2017. El EBITDA ajustado cayó 1,9 millones de euros respecto al año anterior.

**EN COLOMBIA**, los ingresos se mantuvieron respecto a 2017, a pesar de la depreciación del 1% del euro frente al peso colombiano. El EBITDA ajustado se redujo en 1,8 millones de euros respecto al año anterior, debido a la mayor tasa de impuestos al juego, resultado de la implementación del impuesto variable por máquina y mayores gastos relacionados con el despliegue de las apuestas deportivas.

**EN URUGUAY**, los ingresos se incrementaron un 4,9 millones debido a la depreciación del 5% del dólar frente al peso uruguayo y al mejor rendimiento de Carrasco Nobile. El EBITDA ajustado se incrementó en 8,1 millones de euros, debido fundamentalmente a la mejora operativa del Carrasco Nobile.





# Innovación



## INNOVACIÓN. Codere, a la vanguardia en la gestión del cliente

El Proceso de transformación digital de Codere se integra de manera clave en la estrategia de negocio del Grupo. Esta apuesta innovadora, que se apoya en gran medida en proyectos de Inteligencia Artificial (IA), ha permitido a la Compañía avanzar en su enfoque al cliente, garantizando las más avanzadas soluciones en cuanto a gestión, producto y servicios.

Dentro de los últimos proyectos, que colocan a Codere a la cabeza del sector, se encuentran desarrollos IoT (*Internet of Things*) y proyectos basados en *Big Data*, que abren nuevas oportunidades de crecimiento en este proceso de cambio. Asimismo, la Compañía ha hecho un gran esfuerzo por apoyar al operador impulsando herramientas que le ayuden a gestionar mejor su negocio de apuestas *on* y *offline*; y pone en marcha proyectos de *gamificación* para mejorar el conocimiento general sobre las apuestas, la actividad de juego y los deportes de una manera lúdica.

### Slot IoT: combinación multiproducto

La Compañía evoluciona su oferta multiproducto con un proyecto piloto que fideliza el juego entre los clientes de la máquina B a través de la tarjeta del Club Codere. El jugador, no sólo puede ganar premios y beneficiarse de ventajas especiales como sorteos, *freebets*, etc, sino que además, puede redimir sus puntos a través de Halcash, en cualquier entidad, o acumularlos para disfrutar de otros juegos como las apuestas deportivas *on/offline*.

La efectividad de esta máquina conectada redunda en una doble ventaja: hacia el jugador, impulsando la afiliación y fidelización y, por el lado del operador, permitiendo monitorizar en tiempo real el juego y la actividad de la máquina, agilizando la gestión de la misma.

En el área de IA, la Compañía viene trabajando en el último año en los siguientes proyectos:

### JARVIS, Inteligencia del SPM Virtual

Codere implementa desde 2017 un completo sistema de red neuronal que permanece continuamente activo, analizando los procesos y variables de todos los sistemas productivos de la Compañía y -cuya precisión- permite detectar y alertar con anticipación los posibles errores y deficiencias (como la caída de sistemas). Esta plataforma es capaz resolver, en tiempo real, posibles incidencias de manera automática tras el análisis de variables, asegurando el sistema de apuestas, aportando una mayor calidad y garantizando el nivel de ingresos del operador.



## WoPR

En esta misma línea, WoPR funciona como soporte al *contact center*, capaz de solucionar un gran porcentaje de las incidencias entrantes reduciendo los tiempos de respuesta de las mismas y mejorando la calidad del sistema. Este algoritmo de *data scientist* va mejorando su capacidad día a día, aprendiendo de los procesos que se van gestionando, inicialmente, a través de los registros CSS (Customer Support Service), pero con posterioridad, puede llegar a resolver autónomamente incidencias con gran precisión, estimando procedimientos y automatizándolos de manera directa y sin intervención adicional de personas.

## Reconocimiento facial para identificación de audiencia en sala

Por último, la Compañía avanza en innovadoras soluciones de reconocimiento facial para salones de juego, que permitirán reforzar los sistemas de seguridad de accesos, además de impulsar acciones dirigidas al cliente a la hora de segmentar, etiquetar y optimizar las campañas, juegos y el marketing *ad-hoc* para cada individuo y local. Se trata de una evolución del reconocimiento de clientes a través de wifi.

Paralelamente, Codere refuerza su compromiso hacia sus socios y desarrolla distintas herramientas que contribuyen a mejorar su negocio:

## RIS (Retail Information System)

Codere desarrolla en 2017, para los operadores de apuestas *on/offline* de España y Colombia, la herramienta de gestión RIS, que permite monitorizar el local de cada socio mediante un cuadro de mando muy intuitivo, con todos los indicadores de su negocio (accesos, ingresos, saldos, informe de rendimiento...). Además, dentro de este *dashboard*, también hay un acceso a un mapa de calor de jugadores en la sala, muy útil para que el operador pueda tomar decisiones sobre su negocio en tiempo real.

## Gamificación

La Compañía propone una serie de retos lúdicos a sus socios a través del “SmartQUIZ”, una plataforma que -a modo de juego de trivial- pone a prueba sus conocimientos e impulsa su curiosidad en temas relacionados con el modelo de negocio de Codere Apuestas, productos, servicios o eventos deportivos, entre otros.

Este proyecto conjunto, desarrollado por el área de Tecnología de Producto y Formación de Producto, fue lanzado a final de 2017 con gran éxito y de manera piloto entre los socios y personal de LBOs. Ya está preparada una nueva entrega de juegos con nuevos contenidos (seguridad, legislación autonómica de apuestas, cultura deportiva general...) que tendrán un registro en *modo entrenamiento o modo reto*, y que permitirá múltiples opciones de entretenimiento.





## Areas de actividad



### ÁREAS DE ACTIVIDAD

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

**En 2017, Codere gestiona más de 56.500 terminales de juego, 30.000 asientos de bingo, cerca de 5.600 terminales de apuestas en Latinoamérica, España e Italia –a través de puntos de venta que incluyen 149 salas de juego–, 823 salones recreativos, 10.300 bares, 325 salas de apuestas y cuatro hipódromos, además de desarrollar actividad online.**

### Terminales de juego

Las máquinas de juego son el origen de la actividad de Codere en el sector y constituyen una de sus principales áreas de negocio. En 2017, la Compañía opera 56.548 máquinas, un 2,7% más que el año anterior, con crecimientos el último año en México, España, Italia y Panamá; 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, entre otras actividades desarrolladas.

### Terminales de juego que opera Codere

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 participar 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 otros individuales, como principal atractivo. En España, estos terminales están ubicados en la sala Canoe.

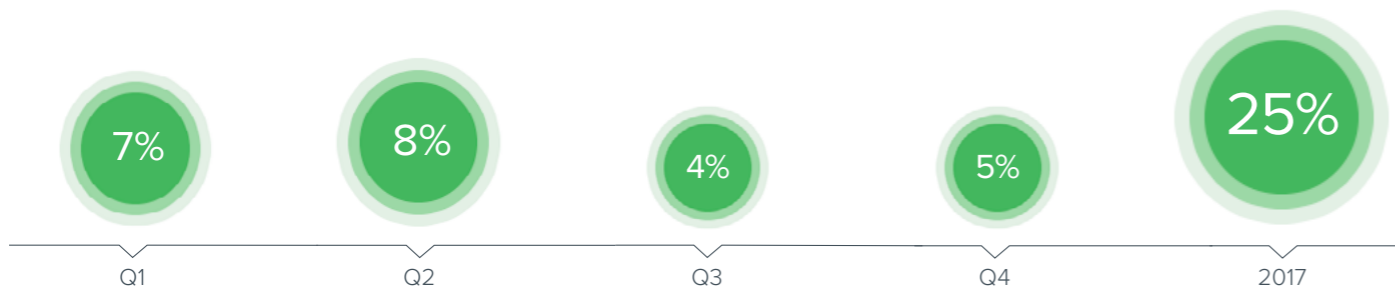
## ESPAÑA

El origen de la actividad de Codere en España está vinculado a las máquinas de juego y, en la actualidad, sigue manteniendo una posición destacada en el sector. En 2017, España contaba con 9.383 máquinas instaladas, que representa cerca del 17% del total del Grupo.

A lo largo del año, se fueron implementando en Codere España medidas para fortalecer el equipo operativo, lo que permitirá crear una sólida base para afrontar un crecimiento de parque en los próximos años basado tanto en las captaciones como en adquisiciones puntuales de operadores. Estas medidas nos permitieron mantener el parque promedio del año frente a una caída del 4% del año precedente. Los mayores ingresos en el negocio de máquinas se debieron también, a una mejora de la media diaria por máquinas del 1,5% en 2017, debido a esta inversión en producto y a la recuperación macroeconómica en España.

## 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). En la actualidad, todas las máquinas en Italia están conectadas gracias a las distintas redes de las empresas concesionarias.



Renovación trimestral del parque de máquinas en España

Las VLT se incorporaron al mercado gracias a los cambios regulatorios de 2009, que después del terremoto de L'Aquila, permitió la instalación de nuevos terminales. La Compañía, a través de Codere Network, conecta máquinas propias y ofrece servicios a terceros.

A final de 2017, el parque de máquinas gestionado directamente por Codere Italia ascendía a 10.090 (9.215 AWP y 875 VLTs) conectadas a Codere Network u otras redes, un 11,7% más que el año anterior.

A largo del año, Codere mantuvo su política de crecimiento a través de la compra de operadores, que impulsaron sus ingresos en un 4,4%.

En el mes de enero, Codere firmó la compra del 51% de Nori Games Service S.R.L, una empresa que opera, fundamentalmente en la región de Lombardía, más de 400 máquinas. En el mes de junio, Codere adquirió el 51% de SE.BI.LOT. S.R.L., sociedad, con presencia en diversas regiones italianas, con alrededor de 1.300 máquinas conectadas.

## MÉXICO

Codere se estableció en México en el año 1998 a través de 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 y opera 92 en México. La Compañía también opera 19.607 terminales de juego -que se ubican dentro de sus salas- y el Hipódromo de las Américas.

A pesar de las reformas llevadas a cabo en muchas salas y de la interrupción de la actividad en alguna de ellas -como consecuencia de los terremotos ocurridos el 19 de septiembre- se incrementaron, tanto la media diaria por máquina (7,8%) en moneda local, como los puestos de máquinas (1,1%).

## ARGENTINA

Codere centra la actividad de terminales de juego de Argentina en la Provincia de Buenos Aires, siendo una de

las empresas líderes del sector. La Compañía explota en este país 6.952 terminales de juego (puestos) y la media diaria por máquina se incrementó un 12,7% (en euros). La recaudación interanual acumulada se incrementó un 25%.

En las salas de juego, Codere cuenta con slots de última generación, progresivos, slots de vídeo póker, ruletas electrónicas, etc. Las slots poseen el sistema de pago *ticket in-ticket out*, para mayor comodidad del jugador y, en todas las salas, la Compañía cuenta con *slots* conectados que acumulan un premio común que se incrementa jugada a jugada.

Gran parte de sus salas cuentan con Clubes de Fumadores, que suponen un espacio exclusivo que cuenta con máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y con una excelente atención personalizada.

## COLOMBIA

Codere opera en Colombia un parque de 5.047 máquinas de juego, un 6,6% menos respecto al año anterior.

La Compañía, en cumplimiento de la normativa de Coljuegos que exigía el 100% de conectividad de las máquinas electrónicas a todos los operadores, ya contaba para la fecha establecida del 2 de noviembre de 2016 con todas sus máquinas interconectadas y pagando por derechos de explotación mensual.

En 2017, Codere Colombia trabajó, junto a las autoridades del juego, en un proceso de verificación de la conexión en línea y de la información remitida a través del sistema de conexión para mantener criterios uniformes de reporte. A lo largo del año, Coljuegos emitió otras resoluciones que modificaban el esquema de operación de las máquinas de juego electrónicas (tragamonedas) en locales en cuanto al número mínimo de elementos por local y contrato, abriendo la posibilidad de pago de premios en efectivo en los puntos donde se ubicaran las máquinas electrónicas y modificando aspectos relativos a los medios de pago y el contenido del ticket de juego, entre otros.



## PANAMÁ

Las máquinas de juego también constituyen el origen de la actividad del Grupo de Codere Panamá. A final del año anterior, Codere Panamá había renovado cerca del 19% de su parque de máquinas, incorporando unas 530 máquinas nuevas. Asimismo, y dentro de la estrategia de optimización del producto, se realizaron más de cincuenta cambios de juegos. En 2017, el número de terminales se amplía un 4,8% hasta las 3.216 máquinas.

La reciente 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.

## 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 24 mesas (Ruleta, Black Jack, Baccarat, Mini Baccarat y Midi, Póker, Craps, Big Sixs) y 403 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.

A partir del 2017, el Grupo Codere se convierte en propietaria del 100% del capital accionario de HRU S.A. y de Carrasco Nobile S.A (Sofitel Montevideo Casino Carrasco), ofreciendo una amplia variedad de servicios y entretenimiento en todas sus unidades de negocio.

En 2017, se incorporan 46 máquinas, sustituyendo máquinas más antiguas y menos apreciadas por clientes, cuya inversión estimada alcanza los USD 700.000.

## Salas de juego

**Codere es un operador de referencia internacional que gestiona 149 salas de juego (con más de 50 máquinas cada una) en los países en los que está presente. Asimismo, desarrolla su actividad a través de 823 salones recreativos (establecimientos de juego con entre 5 y 50 máquinas operados por Codere o terceros) y en 10.300 bares (bares, restaurantes, estancos y cualquier otro establecimiento de menos de cinco máquinas o terminales de apuestas)**

## ARGENTINA

Codere Argentina es el mayor operador de salas de bingo de la Provincia de Buenos Aires y cuenta con catorce salas en funcionamiento. Durante 2017, la Compañía ha desarrollado una intensa actividad en todas sus salas de juego, incluyendo una diversa cantidad de eventos, como aniversarios, eventos gastronómicos, *shows* musicales con figuras locales o actividades de fidelización, que posicionan a la Compañía con la mayor oferta de diversión y entretenimiento del mercado.

En las salas, Codere cuenta con *slots* de última generación, progresivos, *slots* de vídeo póker y ruletas electrónicas. Los *slots* poseen el sistema de pago *Ticket In-Ticket Out*, para mayor comodidad del jugador y, en todas las salas, la Compañía cuenta con *slots* conectados, que acumulan un premio común que se incrementa jugada a jugada.

Se mantienen los **clubes de fumadores** en nueve de las catorce salas de la Compañía, ofreciendo un espacio exclusivo con máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y con una excelente atención personalizada. 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*).

A través del **programa de fidelización**, EL CLUB, se ofrecen beneficios a los socios a través de la acumulación de puntos llamados “coronas”. EL CLUB cuenta con canjes por dinero en efectivo. A través de la tarjeta del programa individual se brinda información precisa y exhaustiva, que es analizada por el equipo de *datamining* para el diseño de las ofertas y acciones que acompañan las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente. A cierre de 2017, el programa ya contaba con 80.000 socios activos mensualmente, 44.500 socios nuevos y, a lo largo del año, se entregaron alrededor de \$11.700.000 en sorteos destinados exclusivamente a los socios.

Por otra parte, se continúan realizando los “Encuentros en sala” destinados exclusivamente a socios *Alto valor* que participan de diferentes actividades (catas de vino, de chocolate, de cerveza, cursos, etc.), siempre manteniendo el cuidado y dedicación en la selección y ambientación de cada detalle. EL CLUB también segmenta en relación directa al **volumen de juego**, otorgando beneficios personalizados y poniendo especial atención en la atención del *Call Center*.

A lo largo del año se han implementado una serie de **mejoras en la gestión de salas**: lector de DNI para adhesión de socios y validación de *tickets* de canje, mayor detalle en herramientas de socios conectados, nuevos reportes para promotores y RRPP para una mejor gestión en la sala. En esta línea, desde el mes de septiembre, la Compañía implementa en ocho salas el **sistema SIEBEL**, que permite una gestión comercial integrada de la base de socios, la automatización de las ofertas y del lanzamiento de las campañas comerciales, con el objetivo de mejorar los ingresos y los resultados.

En relación a las **políticas de calidad**, Codere ha revalidado el certificado del sistema de gestión de reclamos y quejas, cumpliendo con la Norma IRAM 90600:2010 y IRAM –ISO 9001:2008 enfocado en los servicios de atención al cliente y programa de recompensas.

Dentro de las **acciones de comunicación**, destaca el lanzamiento de Bingos Codere en Facebook como

*fanpage* (en el mes de marzo), que unifica la comunicación de todas las salas de Buenos Aires. Durante 2017 Bingos Codere alcanzó a más de 3,3 millones de personas únicas y consiguió más de 58.000 fans. A lo largo del año se lanzaron tres campañas, dos generales y una para EL CLUB (“Bingo”, “Jugás conectado, jugás más” y “Brindamos”).

## MÉXICO

Codere opera en México 92 salas de juego. La actividad en las mismas en 2017 ha sido muy intensa, desarrollándose más de 1.100 eventos como aniversarios, días especiales o fiestas tematizadas.

Además, la Compañía impulsó alrededor de 980 campañas para comunicar todas las promociones en sala, a través de radio, medios impresos, publicidad exterior, y publicidad en áreas comerciales y en las propias salas.

Entre las campañas más destacadas del año se encuentran la de *branding* de la marca YAK y la de lanzamiento de la marca Casino Codere. Por un lado, Codere cerró convenios con patrocinadores para impulsar la presencia de la marca YAK en los canales FOX y tener visibilidad en los principales eventos deportivos de la cadena. Por otro, el área de marketing se encargó de la sustitución de marca en todas las salas de Codere Caliente, por la marca Casino Codere, realizando una exhaustiva supervisión del proceso, con fecha de cierre a final de mayo. Esta acción se reforzó con la celebración de un evento de bienvenida para dar a conocer y posicionar la marca.

También se puso en marcha una campaña de publicidad de la marca YAK en apoyo de todas las salas remodeladas, especialmente en las estaciones de Metrobús cercanas.

## ITALIA

Codere es uno de los mayores operadores de salas de juego de Italia con 11 salas, 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.

A nivel de sala, en 2017 se completaron las reestructuraciones de las salas Vittoria y Mortara, y se llevó a cabo la introducción de las VLT's VIP de Novomatic. Además, redundando en la atención al cliente, se pusieron en marcha distintas acciones formativas en las salas con objeto de unificar la gestión bajo la figura del director y del responsable de sala, además de impulsar iniciativas motivacionales para el personal de sala.

Desde el punto de vista promocional, la Compañía impulsó una serie de eventos temáticos y gastronómicos, como degustaciones, actividades de entretenimiento o encuentros temáticos (como la fiesta de la cerveza, de la pasta, de la pizza o del vino). También se realizaron una serie de espectáculos musicales y de cabaret con artistas de prestigio y eventos promocionales con motivo del lanzamiento de nuevos productos o juegos VLT con animadores disfrazados de los propios personajes de los juegos.

A lo largo de 2017 el programa de fidelización/CRM alcanzó los 40.300 inscritos a través del Happy Club (que permitía a los clientes acumular puntos por cada entrada en la sala). Con el Plan promocional CRM se alcanzaron las 168.000 promociones enviadas, además de realizarse acciones especiales para los clientes de las salas. En 2017 también se incrementaron los accesos a la web de Codere Italia, alcanzando los 7.400 seguidores gracias a los planes específicos de promoción y acciones orientadas a los usuarios en zonas aledañas a las salas.

## ESPAÑA

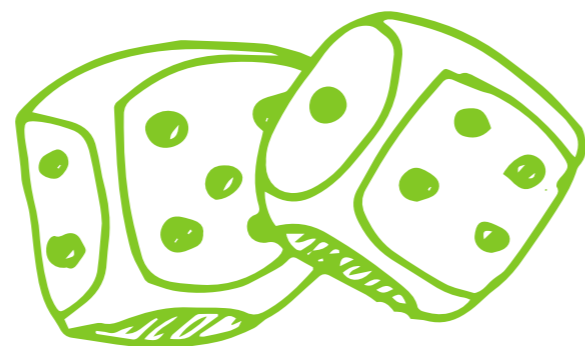
En 2017 Codere opera tres salas de bingo: la sala Canoe, el Bingo Oporto y el Bingo Gran Sur de Leganés. Canoe es la sala de bingo más emblemática y con mejores premios de la capital. Cuenta con más de 35 años de trayectoria, dispone de 2.700 m2 dedicados al ocio y entretenimiento, con la más amplia oferta de bingo, apuestas deportivas, máquinas B3, multipuesto y un completo servicio de restauración.

En los últimos años, Canoe ha mejorado sus infraestructuras, renovando los accesos de ambas plantas y desde el parking, el área de recepción o incorporando luz natural a su planta principal. En 2017 la Compañía instaló en su fachada una gran pantalla de 33 m2 que ha ayudado a difundir la oferta de la sala y a dar visibilidad a la misma.

La actividad de juego ha sido muy destacada, obteniendo buenos resultados en todos los productos.

El patrocinio del Real Madrid C.F. y la intensa actividad promocional y de marketing, con sorteos diarios y otras acciones en sus distintas líneas de negocio (bingo, máquinas y apuestas deportivas), unido a las iniciativas gastronómicas, han permitido impulsar la actividad y afluencia en la sala en 2017.

La entrada del bingo dinámico en el mes de mayo también supuso un aliciente adicional para los clientes, ya que permitió una gestión más atractiva y variada de los premios reforzado con las diferentes campañas de



comunicación puestas en marcha, a través de las campañas "Maxpremios". Este lanzamiento ha conseguido consolidar el liderazgo de la Compañía en el sector, siendo una referencia frente a la competencia, especialmente en 2017, cuando se han abierto un mayor número de salas de juego en Madrid. Además, el último año, la sala batió el récord histórico de apuestas tomadas presencialmente.

Adicionalmente al Canoe, Codere impulsada su oferta de bingo a través de la operación de sus salas, Bingo Oporto y Bingo Gran Sur de Leganés, ambos del Grupo Millennial Gaming, incorporados a la operación de Codere en diciembre de 2017 y noviembre de 2016, respectivamente. En estas salas, la Compañía opera bingo tradicional y electrónico, apuestas deportivas, terminales B1, B2, B3, además de juegos de ruleta y hostelería.

## PANAMÁ

Codere gestiona en Panamá trece casinos, doce de ellos integrados bajo la marca Crown. Además, en noviembre de 2017, consigue la licencia para la administración y operación del casino en el Hotel Aloft, bajo la marca Black Spade Casino, ubicado en la Ciudad de Panamá, completando su plan de expansión.

En el mes de septiembre, Codere Panamá renueva ocho licencias pendientes de vencimiento de la marca Crown Casinos (Sheraton, Continental, Mirage, Riande Aeropuerto, El Panamá, Soloy, Washington y Nacional), incluyendo la renovación de la concesión del Hipódromo Presidente Remón y la sala de Máquinas Crown Hipódromo, por la cantidad de \$10 MM, prorrogando las actividades en Panamá hasta el 2037 gracias al acuerdo entre Codere y la Junta de Control de Juegos (JCJ). El resto de salas, Guayacanes, Decameron y Radisson, serán renovadas cuando sus licencias cumplan 20 años.

## URUGUAY

Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa, es un edificio propiedad del Gobierno Departamental de Montevideo que, mediante una licitación, otorga su explotación a Carrasco Nobile S.A, consorcio liderado por el Grupo Codere, por 30 años.

Tras un largo proceso de restauración, se inauguró el 7 de marzo del año 2013. Este emblemático edificio -Patrimonio Nacional de Uruguay-, es un icono del entretenimiento y el juego en Latinoamérica. Data de 1921 y fue diseñado por el arquitecto Louis Mallet. 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 muy cerca del centro de la ciudad.

Este hotel de lujo, que incorpora un casino de vanguardia, tiene más de 3.000 metros cuadrados distribuidos en dos niveles. El casino cuenta con 23 mesas de juego y 403 slots con las marcas más reconocidas a nivel internacional, además de contar con progresivos unidos a diferentes grupos de slots con diversas modalidades y progresivos stand alone.

En la actualidad, Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa cuenta con 116 habitaciones con 23 suites exclusivas y diferentes, un exclusivo Spa (So SPA) de 500 metros cuadrados y una propuesta gastronómica diferente en los locales: Restaurante 1921, con una propuesta de cocina francesa, el Thays Gallery, un lugar para disfrutar del atardecer y El Bar, de cocina informal ubicado en la zona del casino. Adicionalmente, el edificio cuenta con el exclusivo salón Doré, un salón de fiestas y eventos para 200 personas.

En febrero de 2017 se concretó un acuerdo con la Intendencia de Montevideo por el cual se modificaba la base de cálculo del canon que se paga por la explotación del casino, permitiendo a Carrasco Nobile (Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa) la proyección futura del negocio y su acceso al segmento VIP de juego. Por otro lado, la consolidación de un único equipo de gestión de las dos empresas, HRU y Carrasco Nobile, favoreció una mayor eficiencia en la gestión operativa y comercial para ambas sociedades, así como un ahorro en los costes de recursos humanos.

A lo largo de 2017, se ampliaron y rediseñaron las propuestas gastronómicas, con el objetivo de captar nuevos clientes. Asimismo, se implementó un sistema de offers de acuerdo al análisis del volumen de juego (campañas CRM) y se llevó a cabo la campaña de recategorización de clientes. También se implementaron los Torneos de Póker Premium, con una bolsa de premios de 196.0000 pesos uruguayos y el sorteo de un coche.

## COLOMBIA

Durante 2017 se implementaron estrategias operativas, de marketing y comerciales para fortalecer los resultados de la línea de negocio tradicional

Dentro de estas mejoras, se amplió la cobertura de salas con *Player Tracking* (sistema *online*) en un 17%, generando mayor cobertura, más clientes activos, mayor frecuencia en visitas e incrementando el *coin-in* de diciembre de 2017 un 18%, respecto al año anterior. A cierre del año, las salas con este sistema representaban el 24% del total del *win* de la línea de negocio.

Además, se continuó el modelo comercial de segmentación interna, con promociones para clientes fidelizados, a través de sorteos abiertos o promociones dirigidas.

En cuanto a la **activación de marca**, se llevó a cabo un plan de doce inauguraciones de locales Codere Apuestas Casino, a través de un plan consistente en cuatro fases (preapertura, apertura, inauguración y post-inauguración), con objeto de impulsar la captación de clientes desde una fase inicial.

En 2017 se consolidó el **Torneo de Texas Holdem**, en el que se inscribieron 26 personas, superando las expectativas de inscritos por torneo y acumulado una base de datos de 90 clientes para los torneos. Uno de los canales utilizados para su promoción fueron las *Fanpage*, con las que se consiguieron más de 16.000 visualizaciones.

Una de las herramientas más potentes que tiene la línea de negocio tradicional es su gran red de casinos

en todo el país, que puede aprovecharse para realizar **actividades promocionales interconectando gran parte de las salas**, con el fin de entregar premios más atractivos y difícilmente igualables por parte de la competencia. El 2017, se implementaron, junto al **Bingo Recargado** (que en 2017 logró vincular 96 salas al mes), dos nuevas actividades interconectadas: el **Megaloto** (un juego tipo baloto que conectó 30 salas a nivel nacional y transmitió en vivo desde las oficinas de Codere Colombia en Bogotá) y el **Chance Fantástico** (que interconecta 14 salas del país y premia la fidelidad de los clientes acumulando puntos y visitas en un periodo de tiempo). También se realizaron promociones a través de Facebook y en la *Fanpage* de Fantasía Royal Colombia.

## Apuestas

**Codere cuenta con una gran experiencia como operador de apuestas deportivas a nivel internacional y desarrolla esta actividad en España, México, Panamá, Uruguay, Colombia y Brasil. En 2017, el número terminales de apuestas del Grupo asciende a 5.581, un 40% 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 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 hípicos del país y ofreciendo a sus clientes apuestas en carreras de caballos a nivel nacional e internacional.

En 2017 la Compañía lanza la actividad de Codere Apuestas en **Colombia**.

## Un modelo de negocio seguro

Uno de los más importantes avances en 2017 en materia de juego ha sido la obtención por parte de Codere Apuestas de la **ISO/IEC 27001:2013**, una certificación internacional que garantiza la gestión de los sistemas de seguridad de la información y los procesos de trabajo seguros de la Compañía. La adopción de la norma, sin precedentes en el sector del juego, tiene validez hasta 2020 y requiere de una supervisión anual. Esta certificación refleja el compromiso de la Compañía con la mejora continua y la transparencia, además de la máxima colaboración con las administraciones públicas de todas las jurisdicciones donde opera, manteniendo su objetivo de actuar en los marcos regulados impulsando un 'juego responsable' y con todas las garantías para operadores y clientes.

## Un año patrocinando al Real Madrid C.F.

En 2017 Codere Apuestas cumple su primer año como Casa de Apuestas Oficial del Real Madrid C.F., una alianza estratégica con un socio con el que comparte el liderazgo, su dimensión global y su apuesta por un juego responsable, dentro y fuera del campo.

## ESPAÑA

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.

La unidad de negocio de España concentra más del 95% de los puntos de apuestas del Grupo. En España, las apuestas deportivas presenciales experimentan en 2017 un crecimiento del 37,6% respecto al año anterior, alcanzando los 5.310 puntos de apuestas. Además, las cifras de 2017 son muy positivas para las apuestas deportivas, tanto en cantidades jugadas, como en *Gross Win* (cantidades jugadas resueltas menos premios).

A lo largo del año 2017, además de mantener un ritmo de crecimiento en regiones ya consolidadas, Codere Apuestas inicia sus operaciones en Baleares y Andalucía tras la regulación de las mismas, donde prevé abrir 300 locales a través de socios estratégicos vía *córnors*, salones y tiendas propias.

## Un importante desarrollo de salones del canal retail y salones propios

La actividad de marketing en el canal *retail* se ha impulsado fuertemente en 2017. La Compañía ha puesto en marcha un ambicioso plan de investigación para aumentar el conocimiento del cliente, la medición de su experiencia en los locales y la identificación de los factores y variables clave que determinan su experiencia, lo que ha llevado a desarrollar en 2017 actividades promocionales segmentadas para fomentar determinados mercados, eventos y locales con potencial. Además, para identificar las ubicaciones de mayor potencial, se ha utilizado un modelo de geolocalización predictiva.

La explotación de la imagen de los patrocinios deportivos de Codere Apuestas (Casa Oficial de apuestas del Real Madrid C.F. y pelota vasca) también ha estado muy presente en los distintos materiales, mobiliario y material de *merchadising* este año.



Una parte del crecimiento de puntos de venta del año se ha desarrollado a través de **tiendas propias**. El último año se abrieron 24 LBOs, y siete salones. Este tipo de sala, que inició su despliegue en 2016, cuenta con un *look&feel* más innovador que incluye nueva imagen, mobiliario y más pantallas para disfrutar de los eventos deportivos en directo, además de incorporar WIFI. El nuevo formato de sala ha requerido la incorporación de más de 90 personas para los equipos de tienda.

Codere Apuestas también pone en marcha en 2017 un proyecto piloto de introducción del servicios de hostelería a través **Bar&co**, basado en *finger food* que permite al cliente disfrutar de un snack y un refresco mientras está en los locales de Codere.

Además, en 2017 se ha realizado un *restyling del layout* en decoración de tiendas y salones, impulsando una evolución de los rótulos (marca Codere), trasladando a los salones nuevas graficas con temática del Real Madrid C.F., e integrando la comunicación de [codere.es](http://codere.es) y la tarjeta Codere. En 2017 también se diseñaron nuevos uniformes para los empleados de sala.

## Un año de intensa actividad promocional

En 2017 la Compañía ha realizado un importante esfuerzo en su acción comercial y promocional, especialmente al ampliar el catálogo para los deportes estrella como el fútbol, el tenis y el baloncesto.

A lo largo del año, también se han impulsado los bonos, y se ha ampliado el catálogo de promociones de supercuota para partidos de fútbol de interés, superando los objetivos de captación, retención y reactivación; así como las promos orientadas a otros deportes como NBA, baloncesto europeo, caballos, galgos, béisbol, NFL o voleibol.

La *off-season* de fútbol se ha impulsado a través del “Chiringuito Codere”, una newsletter semanal con detalle de todas las promociones de la semana. Desde octubre también se activaron las “superpromociones”, tanto para

los socios activos como para los nuevos usuarios (“Los 10 días con IVA”, “FATBET” o “Lo gordo es el clásico”).

Adicionalmente se pusieron en marcha **campañas de captación** como la “campaña exigencia”, que supone la primera campaña 360 (que incluye en su estrategia televisión, medios digitales y puntos de venta) de vinculación entre el Real Madrid C.F. y Codere Apuestas. Otra de las campañas destacadas serían: la “Campaña José Mercé” (“Escuela de cante futbolístico”) o la campaña “Lo sabía” (“Si lo sabes y no apuestas, duele”), que adicionalmente a su explotación en TV y medios digitales, contó con un evento con el jugador Arbeloa. Gracias a este spot Codere recibió un reconocimiento como mejor anuncio de septiembre, antesala de los premios “Los anuncios del año 2017”.

**El patrocinio del Real Madrid C.F.** originó numerosas actividades para los socios como experiencias VIP, acceso a entrenamientos, *clinic*, partidos fuera de casa, partidos clave en otros países, etc., activados desde distintas iniciativas de marketing y apuestas. Además de otras actividades especiales como la Copa Codere o entrevistas a jugadores del Real Madrid C.F., entre otras. Por otra parte, en 2017, Codere Apuestas firmó otro acuerdo de patrocinio, convirtiéndose en la “Casa de Apuestas Oficial de la Pelota” hasta el 2020.

## MÉXICO

Codere opera en México 89 puntos de apuestas (dentro de las salas de juego gestionadas por la Compañía) con oferta sobre acontecimientos deportivos de todo tipo, ofreciendo 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 de apuestas, la Compañía lanza en octubre de 2016 su operación de apuestas deportivas online través de la página [www.codere.mx](http://www.codere.mx).

## PANAMÁ

Codere opera en Panamá ocho puntos de apuestas (en las salas de juego gestionadas por Codere, sin incluir las 44 agencias asociadas, que son sólo para apuestas hípicas), 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 hípicas y competencias deportivas, así como juegos permitidos por la Ley, transmitidos en tiempo real y de forma simultánea en video y audio. Los puntos de apuestas están equipados con wifi – Wigo, para facilitar a los clientes las apuestas en directo también a través del móvil.

## COLOMBIA

El 14 de noviembre de 2017, y después de más de cuatro años de trabajo previo, Codere Colombia S.A. fue la quinta compañía del país en operar su plataforma de apuestas deportivas *online* con la instalación de terminales *All in one* en cada una de sus salas.

Codere Apuestas está presente en las salas propias CrowN Casinos, Mundo Fortuna, Fantasía Royal y Stars Casino Games, incluyendo salas de su red de gestores y nuevos puntos de venta con nuevos distribuidores

Entre las claves del modelo de negocio de Codere destaca su capacidad de adaptación al mercado local (por ejemplo, en la liga nacional de fútbol la *Liga Águila*), su gran variedad de apuestas, además de contar con un equipo profesional y experto propio en las áreas

clave (gestión del riesgo, tecnología, *trading*, marketing y contenidos...).

La Compañía trabaja para mantener una posición de liderazgo en el entretenimiento del país en este nuevo contexto del sector. Uno de sus próximos retos será explotar otros canales autorizados por Coljuegos, como bares, restaurantes, hoteles, servicios de recaudación de fondos y de recargas. Asimismo, de cara a 2018, aspira a cubrir cerca de 1.600 puntos de venta en el país.

## URUGUAY

En la unidad de negocio de Uruguay, las salas de apuestas se vinculan con la gestión del Hipódromo Nacional de Maroñas y el Hipódromo Las Piedras. La Compañía gestiona en el país 27 puntos de apuestas que ofrecen *simulcasting*.

En 2016, Codere continuó gestionando directamente estos recintos, 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 revitalizar la industria hípica del país, pudiendo realizarse apuestas de estos hipódromos, el SINT y de los mejores hipódromos del exterior.

## Hipódromos

**Codere opera en 2017 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.



## 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.

La temporada 2017 contó con más de 140 funciones, alrededor de 1.400 competiciones como el Hándicap de las Américas, la Triple Corona Mexicana (compuesta por el Stakes Jockey Club Mexicano, Gran Premio Nacional y Derby Mexicano), la XI Copa Criadores (para ejemplares de la raza Pura Sangre) o la Serie Hípica del Caribe (uno de los eventos hípicos más importantes de la región que incluye, entre otras pruebas, la Copa Hípica del Caribe y Copa Dama del Caribe, que esta edición se cerró con el triunfo de ejemplares mexicanos).

En 1943 se planeó organizar anualmente una gran carrera, el gran “Hándicap de Las Américas”, el eventohípico más importante del año, con la participación de caballos de todo el continente, a pesar de numerosas dificultades, como las distancias de traslado y el tiempo de aclimatación de los caballos a la altura de 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. En 2017 se celebró su LXXII Edición que ganó, por cuarto año consecutivo, Moisés González.

## PANAMÁ

Desde el 4 de octubre del 2005, la empresa Hípica de Panamá, S. A., subsidiaria del Grupo Codere, inició sus labores al frente de la administración del Hipódromo Presidente Remón, el único hipódromo activo en Centroamérica. Tras la renovación del contrato con el estado panameño, por una extensión de 20 años, se implementan una serie de estrategias para reavivar la industria hípica panameña.

En la actualidad, el recinto cuenta con más de 1.350 caballos, y cerca de 300 empleados directos. Más de 5.000 familias viven de la Industria Hípica en Panamá. Asimismo, el Hipódromo Presidente Remón, cuenta con una red de 50 agencias hípicas, que ofrece apuestas en los mejores hipódromos del mundo; carreras nacionales y en algunas de ellas también apuestas deportivas.

Como parte de su programa de RSC, Codere Panamá sufraga en su totalidad la Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr., reconocida por el Ministerio de Educación, que anualmente gradúa cerca de quince nuevos jinetes. Gracias a la implementación del proyecto Fábrica de Atletas, duplicó el número de estudiantes este año. La formación se desarrolla a lo largo de dos años que combinan el aprendizaje académico y práctico, preparando a los jóvenes para estar en la primera línea del turf profesional. El proyecto, también contempló la creación de dormitorios para los estudiantes de la academia. La inauguración de los nuevos dormitorios se realizó el pasado 8 de abril de 2018 y, contó con la presencia de autoridades de la Junta de Control de Juegos (JCJ), Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (Inadeh), Ministerio de Salud (MINSa), Ministerio de Educación (ME), Unidades Locales de Atención Primaria de Salud (ULAPS), directivos de Codere Panamá y medios de comunicación. La Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr, reconocida como el centro de enseñanza “la fábrica de atletas”, ha dado el título a Panamá de “Cuna de los mejores jinetes del mundo”.

El Clásico Presidente de la República, celebrado el domingo 3 de junio, se consagra como el evento deportivo más importante en el país y, en esta edición ganó el ejemplar Promise To Power, propiedad del Stud El Águila, de Eric Antonio Delvalle. Directivos de Codere Panamá dieron la bienvenida a las diferentes autoridades de gobierno encabezadas por ministros, directores, y embajadores de más diez países, y la autoridad de Turismo de Panamá. Más de diez mil personas acudieron al Hipódromo Presidente Remón para disfrutar de este gran evento de carreras y actividades. Cabe destacar

el incremento de apuestas hípicas nacionales en los Clásicos Presidente en los últimos años pasando de los \$187,389.07 (2016) a los \$242,383.95 (2018), implantando un nuevo récord en apuestas de las carreras del Clásico Presidente de la República.

## 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, marcando el renacer de la industria del turf en Uruguay, que hoy vehicula directa e indirectamente a alrededor de 45.000 uruguayos. 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 (2012), desarrolla un sistema de apuestas hípicas SINT (Sistema Integrado Nacional del Turf) con los hipódromos en Paysandú, Melo y Colonia, y gestiona salas de entretenimiento.

El reposicionamiento de la hípica a nivel internacional fue uno de los objetivos de HRU S.A. Estos esfuerzos se recompensaron en 2014, cuando la IFHA (International Federation of Horseracing Authorities) volvió a galardonar a Uruguay otorgando a sus principales competencias la máxima categoría del turf mundial.

En 2017 se cumplió un nuevo hito del Hipódromo de Maroñas, al completarse el ciclo de mayor inversión de HRU S.A. desde su reapertura en 2003, con la construcción de una nueva Villa Hípica con un mirador y servicios para entrenadores. La finalización de una pista de césped -inaugurada para la celebración del Longines Gran Premio Latinoamericano 2018-, junto a una nueva gatera con 16 puestos se unió a otra serie de mejoras, como la instalación de una planta fotovoltaica de generación eléctrica o la inauguración de una pista auxiliar con fines de entrenamiento. Estas nuevas infraestructuras hacen que el Hipódromo Nacional de Maroñas se posicione entre los mejor valorados por los distintos actores del turf sudamericano.

Entre las numerosas citas hípcas del año, destaca la celebración el 6 de enero de la 119ª edición del Gran Premio José Pedro Ramírez, reconocido a nivel local e internacional por la participación de los caballos más galardonados y la presencia de destacadas personalidades del turf, la política y el espectáculo. El evento batió dos récords, el de asistencia -con más de dieciocho mil personas- y el de cantidades apostadas -cerca de 42 millones de pesos.

## Juego Online

**Codere consolida año a año 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 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 2017, Codere desarrolla juego online en los mercados de España, México y Colombia.

### 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, lanza en España su nueva aplicación versión móvil (disponible para iOS y Android) y PC, con una imagen totalmente renovada, ofreciendo grandes ventajas frente a la anterior versión y mejorando la experiencia del cliente.

En 2017, Codere implementa numerosas ventajas para el usuario en su plataforma *online* de juego, lo que ha permitido mejorar los resultados en las campañas de captación. También se han optimizado los procesos de verificación legal de identidad a través de la aplicación y se ha incorporado el *log in* con huella digital en las nuevas aplicaciones nativas. Asimismo, la página de juego ha incorporado una sección informativa con las promociones activas para los usuarios y se han activado ofertas *cross-selling* de juegos de casino dirigidas a los jugadores de apuestas.

### MÉXICO

La Compañía inicia su operación *online* en México en octubre de 2016, bajo la marca Codere Apuestas ([www.codere.mx](http://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 marzo de 2017, Codere México firmó un acuerdo con Evolution Gaming, líder mundial en juego con crupier en vivo vía *streaming*, para la provisión exclusiva de *Live Casino* en México. Gracias a esta alianza, Codere empezó a retransmitir la cartera completa de juegos con premio de casino en vivo a sus clientes para PC, tablet y *smartphone*, por un periodo inicial de dos años.

En julio de 2017, Codere impulsó su actividad de marketing *online* y puso en marcha una campaña de captación 100% digital en México con el lanzamiento de un bono de bienvenida. La Compañía también activó su actividad SEM, Facebook, *Native Ads*, o *emailing*, entre otros, generando una media de más de 1.000 usuarios nuevos semanales.

### COLOMBIA

Colombia es el primer país de América del Sur en regular el juego online, tras la aprobación de la Ley 1753 de 2015 y de las posteriores reglamentaciones. En noviembre de 2017, la Compañía inició su actividad apuestas deportivas a través de la concesión del regulador Coljuegos -por cinco años- que le habilita para su explotación a través de los canales de internet, móvil y juego presencial, a través de la marca Codere Apuestas, ampliando así su portfolio de juego (salas de máquinas, bingos y casinos).

La Compañía contará con una amplia oferta de juego omnicanal a través de [www.codere.com.co](http://www.codere.com.co), mediante una aplicación optimizada para Android e iOS, así como por medio de su red de juego presencial.

### OTROS PAÍSES

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



# Gobierno Corporativo



## 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.

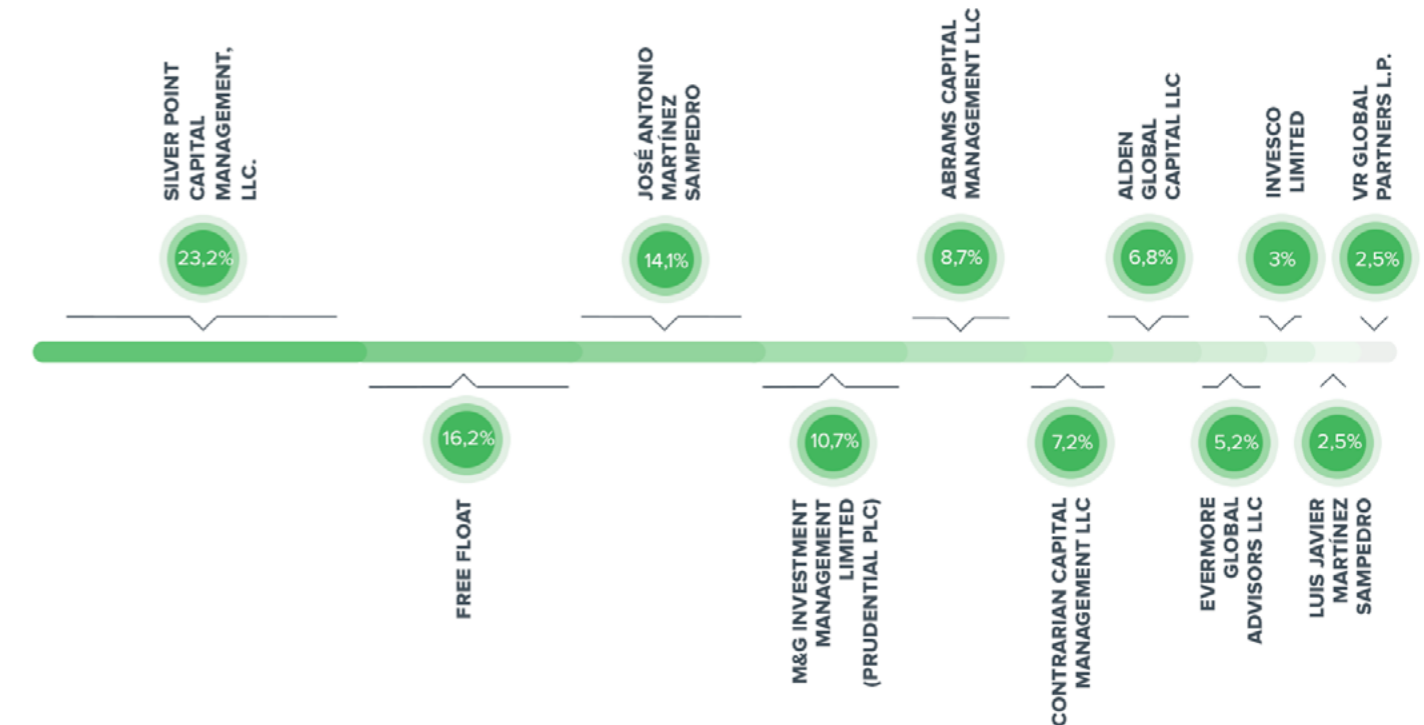
## Accionariado de Codere

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 2017 existía en la sociedad

un capital flotante (free float) de aproximadamente un 16,22%. El resto del capital social se distribuía entre diversos accionistas significativos, conforme a lo declarado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Así, el presidente del Consejo de Administración, D. José Antonio Martínez Sampedro, ostentaba un 14,07% 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.). D. Luis Javier Martínez Sampedro, ostentaba un 2,48% 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 0,06% del capital social.

El detalle de las participaciones significativas comunicadas a 31 de diciembre de 2017 a la CNMV es el siguiente:

## Distribución del Capital Social (%)



NOTA: Comunicaciones realizadas a la CNMV a 31/12/2017



## 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 2017 fue un ejercicio social con una intensa actividad en materia de Gobierno Corporativo. Así, se celebraron tres Juntas Generales de Accionistas, en mayo, junio, y octubre.

En la Junta General Ordinaria, celebrada el 29 de junio de 2017, 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 el ejercicio 2016, se procedió a la votación consultiva del *Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros*, también referido al ejercicio 2016, el cual se aprobó por el 99,8% del capital social presente o representado con derecho a voto. La asistencia en esta Junta General alcanzó el 92,48% del capital social entre accionistas presentes o representados.

La Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 11 de mayo de 2017 acordó aumentar el capital social mediante compensación de créditos, por un importe de tres millones setecientos setenta y un mil ochocientos ochenta y nueve euros con sesenta céntimos de euros (3.771.889,60 euros), mediante la emisión de dieciocho millones ochocientos cincuenta y nueve mil cuatrocientas cuarenta y ocho (18.859.448) nuevas acciones ordinarias de Codere S.A. de 0,20 euros de valor nominal cada una de ellas, con una prima de emisión de 0,0651191 euros por acción, de la misma clase y serie que las que había en circulación. El desembolso íntegro del valor nominal y de la prima de emisión de cada nueva acción suscrita se realizó mediante la compensación del crédito que Houlihan Lokey Emea LLP ostentaba frente a Codere S.A. derivado de acuerdos adoptados durante el proceso de reestructuración financiera en que el Grupo Codere finalizó en el ejercicio 2016. La asistencia a esta Junta alcanzó el

85,96% del capital social, entre accionistas presentes y representados.

El 16 de octubre de 2017 Codere S.A. celebró nueva Junta General Extraordinaria de Accionistas, en la que se acordó agrupar y cancelar las acciones en que se dividía el capital social, canjeándose por acciones de nueva emisión, en proporción de dos acciones nuevas por cada cuarenta y tres preexistentes, y elevando el valor nominal de las acciones de 0,20 euros a 4,3 euros, sin modificación de la cifra del capital social. El número de acciones resultantes tras acordar la Junta de Accionistas, realizar la citada agrupación, fue de 118.538.326 acciones. El porcentaje de participación en esta Junta fue el más elevado del ejercicio, estando presente o representado el 93,38% del capital social.

Durante el ejercicio 2017 el Consejo de Administración ha estado compuesto por nueve consejeros: D. José Antonio Martínez Sampedro (presidente del Consejo), D. Luis Javier Martínez Sampedro (vicepresidente del Consejo), D. David Reganato, D. Timothy Lavelle, D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez, Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso), D. Norman Sorensen Valdez, D. Matthew Turner y D. Joseph Zappala.

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 2017, el Consejo de Administración se reunió en ocho ocasiones, adoptando –adicionalmente– en una ocasión, 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.

Durante el ejercicio 2017, el Comité de Auditoría ha estado formado 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 el ejercicio 2017, 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, ha estado compuesto durante la mayor parte del ejercicio 2017 por tres consejeros, uno con la categoría de Otro Externo (el presidente) y dos dominicales (vocales). En los dos primeros meses del año, el Presidente del Comité tenía la condición de Independiente, que perdió en febrero de 2017 por haber transcurrido más de doce años en el ejercicio continuo de su cargo. 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 a mayo de 2018

<b>Presidente independiente</b>	D. Norman R. Sorensen Valdez
<b>Vocales Dominicales</b>	D. José Antonio Martínez Sampedro D. Luis Javier Martínez Sampedro Masampe S.L (representado por D. Pío Cabanillas Alonso) <sup>1</sup> D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez <sup>2</sup> D. David Reganato <sup>3</sup> D. Timothy Lavelle <sup>4</sup>
<b>Vocal independiente</b>	D. Matthew Turner

(\*)D. Luis Argüello Álvarez Secretario no consejero

D. Joseph Zappala fue consejero hasta el 10 de mayo de 2018

<sup>1</sup> Masampe S.L. representa al accionista José Antonio Martínez Sampedro.

<sup>2</sup> Representa o tiene vínculos con los accionistas Abrams Capital Management L.P., M&G Investments y SilverPoint.

<sup>3</sup> Representa al accionista Silver Point Luxembourg SARL.

<sup>4</sup> Representa al accionista Silver Point Luxembourg SARL.

## Miembros de los Comités del Consejo de Administración a mayo de 2018

El Comité de Auditoría está integrado por:

D. Norman R. Sorensen Valdez	Presidente
D. Matthew Turner	Vocal
D. Timothy Lavelle	Vocal

El Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo está integrado por:

D. Matthew Turner	Presidente
D. Norman R. Sorensen Valdez	Vocal
D. David Anthony Reganato	Vocal
Masampe S.L.	Vocal

El Comité de Cumplimiento está integrado por:

D. Matthew Turner	Presidente
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal
Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	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.

La Mesa de Contratación ha sido una 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 redundando 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 relevantes de compra a nivel corporativo, con una reducción en los costes de compra. En el año 2011 se culminó el despliegue las diferentes áreas geográficas donde opera la Compañía y para el año 2018 está prevista la reformulación e implantación de una nueva Mesa de Compras y Contrataciones conjunta para la unidad de negocio España y los departamentos Corporativos, sobre una plataforma tecnológica acoplada a los sistemas de gestión de la Compañía, que permitirá lograr altas eficiencias en todos los procesos y procedimientos.

- 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 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 2017 en el canal de denuncias se han registrado 95 denuncias, habiéndose tramitado y resuelto un total de 90, encontrándose cinco 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 2017, Codere S.A. ha continuado profundizando en las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno. Tras la aprobación en 2016 del nuevo Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, en el ejercicio 2017 el Consejo aprobó el protocolo que precisaba el procedimiento adecuado de actualización de registros de afectados y operaciones confidenciales. Adicionalmente, y por primera vez, en el ejercicio 2017 Codere S.A. ha aprobado y puesto a disposición de los accionistas, con motivo de la celebración de la Junta General Ordinaria, el *Informe sobre Responsabilidad Social Corporativa* previamente aprobado por el Consejo de Administración.



## La nueva “Dirección de Personas”

**El Grupo Codere está afrontando una nueva etapa donde está redefiniendo su enfoque estratégico. El objetivo fundamental es crear mayor valor para la Compañía optimizando su rentabilidad**

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

En este contexto de transformación, uno de los primeros cambios ha sido la **regionalización de las unidades de negocio**. La regionalización afecta a las áreas operativas y a determinadas áreas de soporte, como IT, DEF, Auditoría, Seguridad y Personas, generando una estructura central transversal más ligera, que ofrece un mayor dinamismo en la toma de decisiones y en la implantación de proyectos y mejoras operativas.

El resultado de esta transformación organizativa ha sido la creación de tres grandes Regiones:

- *Europa*, que integra las operaciones de España e Italia
- *Cono Norte*, donde se amplía la regionalización ya iniciada en México, Panamá y Colombia
- *Cono Sur*, que agruparía las unidades de negocio de Argentina y Uruguay

Ante este escenario de transformación y de cambios digitales cada más rápidos y disruptivos, la tradicional Dirección de Recursos Humanos debe diseñar un nuevo “ecosistema” de facilite este proceso de transformación a los empleados y a la compañía. Los procesos de gestión persona a persona junto con una estrategia transversal “clientecéntrica” se acentúan como fuente de ventaja

competitiva para el Grupo. Como primera medida se ha creado la nueva **Dirección de Personas Codere**, cuya misión es ser el agente dinamizador del cambio y de la transformación, que aporta valor de forma eficiente y sostenible a los negocios y a las personas.

Como prioridad se ha diseñado un nuevo plan estratégico denominado “**Personas2020**”, donde se dibujan las líneas maestras de deben guiar este proceso de transformación y generación de un ecosistema de colaboración y eficiencia en el Grupo. “*Personas2020*” define un nuevo posicionamiento estratégico, más cercano a las necesidades de la compañía y al entorno digital actual, estableciendo nuevas avenidas de acción donde el acercamiento a los empleados, el talento y la simplificación de los procesos adquieren una mayor relevancia ante escenarios de mayor responsabilidad y retos futuros.

Codere cuenta con una plantilla joven, multinacional y equitativa en cuanto a género. A cierre de 2017, el Grupo Codere estaba formado por 13.339 empleados (579 menos que en 2016). Casi tres de cada cuatro trabajadores (74,5%) tienen menos de 40 años, lo que demuestra que el conjunto de la masa laboral de Codere se rejuvenece, dado que el 2016 ese porcentaje se situaba en el 74%.

La Responsabilidad Social Corporativa de Codere en el ámbito laboral se traduce en el respeto y el fomento de una contratación estable, que promueva la igualdad de géneros y la no discriminación. En este sentido, la Compañía entiende que la diversidad tiene un impacto positivo en el desarrollo general del negocio, en la innovación y en la competitividad. Esta apuesta se traduce en los siguientes datos:

### NO DISCRIMINACIÓN POR RAZÓN DE GÉNERO

En 2017 se mantiene el mismo nivel de equilibrio en la proporción entre hombres y mujeres en la plantilla con respecto a 2016. Al cierre de 2017 había un 40,59% de mujeres (5.414 unidades) y un 59,41% de hombres (7.925 unidades).

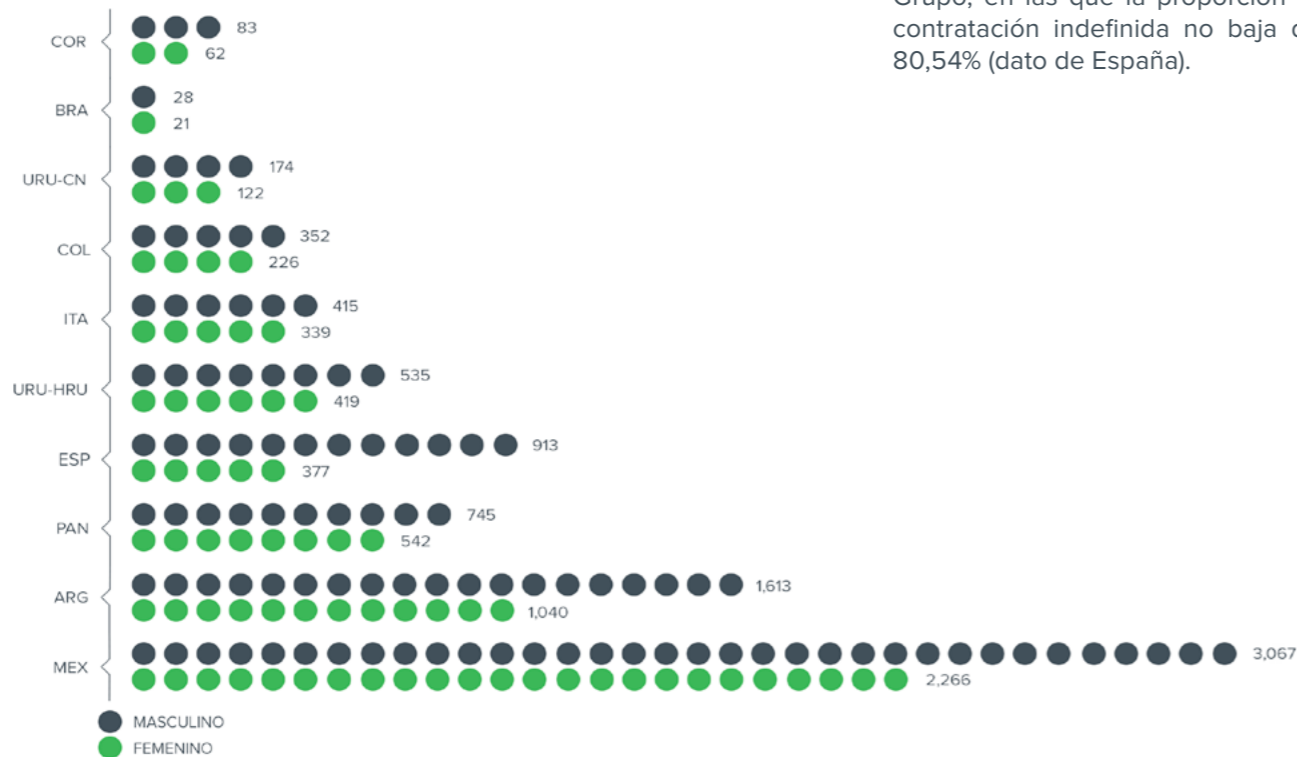
### NO DISCRIMINACIÓN POR RAZÓN DE NACIONALIDAD

La plantilla de Codere está integrada por trabajadores de 41 nacionalidades, de las que más de diez alcanzan o superan los 20 empleados.

### APUESTA POR EL EMPLEO ESTABLE

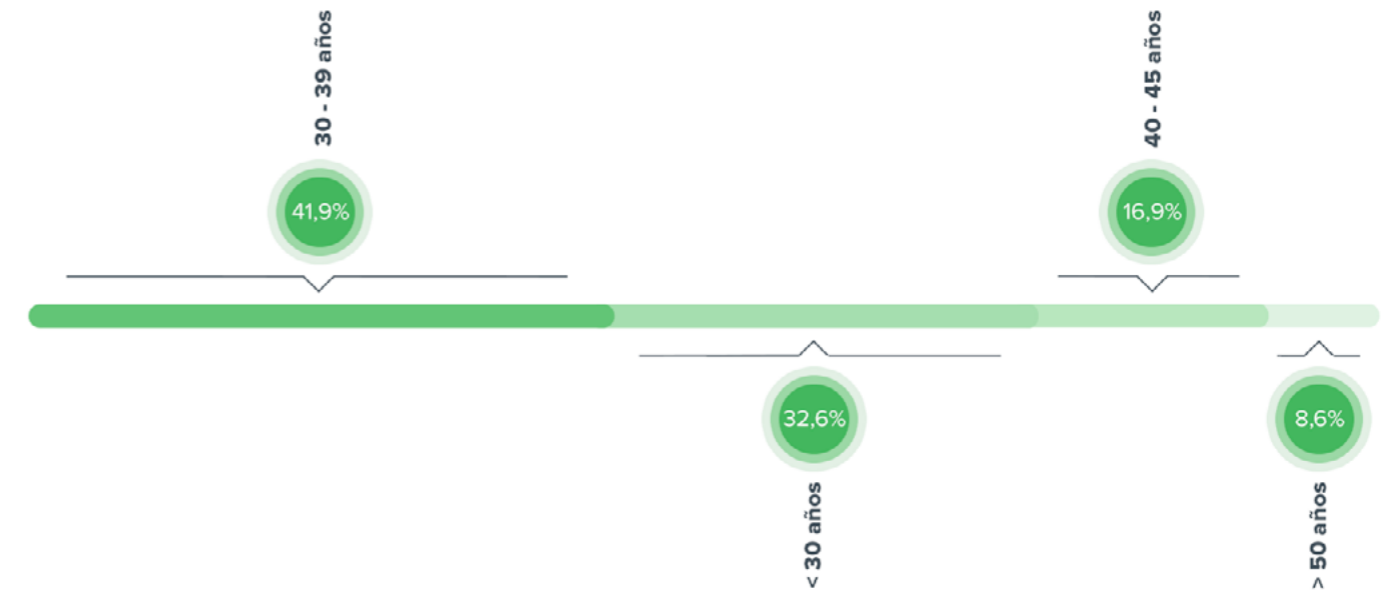
La Compañía sigue dando muestras de su compromiso con la estabilidad en las relaciones contractuales con sus colaboradores. Codere mantiene en 2017 el nivel de contratación indefinida con respecto al de 2016, situándose esta cifra a finales de año en un 91,75% de contratos indefinidos frente a un 8,25% de temporales. Una media muy elevada entre las distintas unidades de negocio del Grupo, en las que la proporción de contratación indefinida no baja del 80,54% (dato de España).

### Distribución de la Plantilla Codere por género



NOTA: Datos a 31 de diciembre de 2017

### Distribución de la plantilla de Codere por edad (2017)



### Desarrollo, bienestar y formación del empleado

El desarrollo, el bienestar y la formación conforman los pilares que sustentan el trabajo que los distintos departamentos de Personas de Codere llevan a cabo para los colaboradores. Son tres columnas que dan muestra del interés de la Compañía por el presente (bienestar) y la proyección de futuro (desarrollo y formación) de sus empleados. El bienestar se traduce en iniciativas como la flexibilidad de horarios laborales, facilidades en el desplazamiento a los centros de trabajo, la disposición de espacios para empleados en las sedes con servicio de comedor o la cobertura de seguros de vida para el 100% de la plantilla, como ocurre en México.

La formación y el desarrollo se materializan a través de iniciativas como la impartición de cursos en horario de trabajo en la propia sede –entre ellos, las últimas novedades en digitalización-, la implementación de programas destinados a la detección de aptitudes de los trabajadores de la empresa y la oferta de la preparación necesaria para desarrollar su potencial futuro.



## Distribución del presupuesto de Gestión de Personas por partidas (2017)

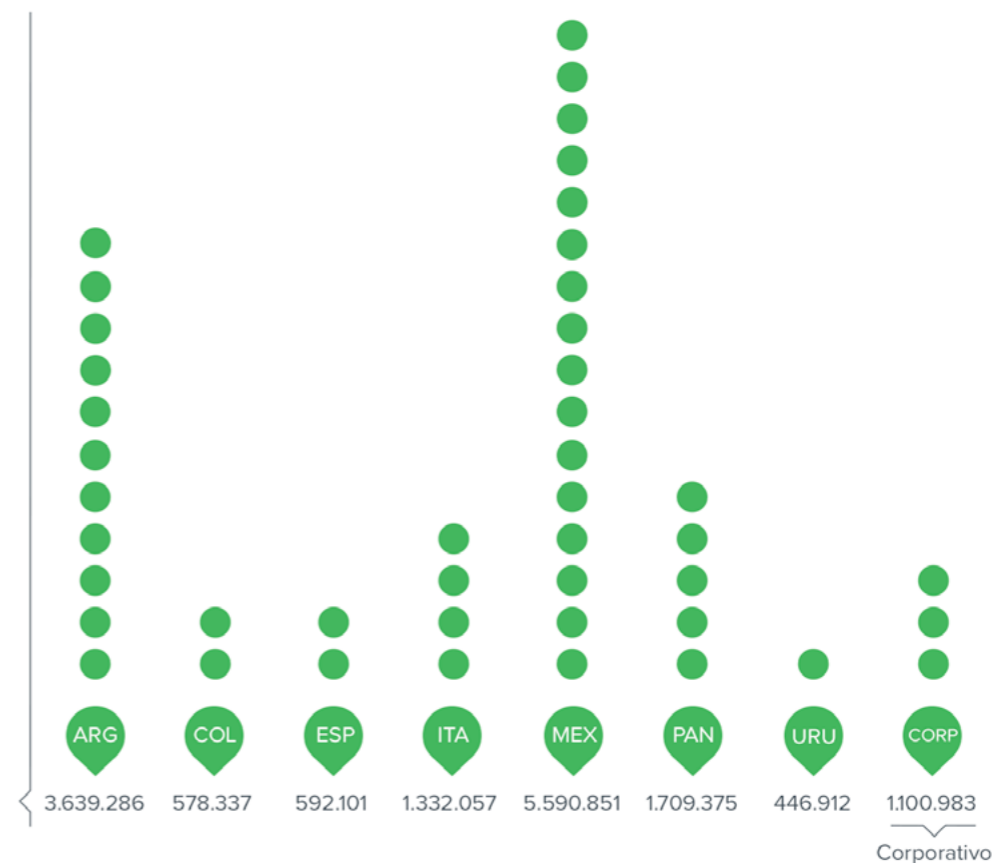


Excluyendo la partida destinada a sueldos y todo lo relativo a las unidades de negocio de Brasil y Uruguay, las direcciones de Personas han contado para 2017 con un presupuesto de 14.542.988 euros, lo que equivale a 1.221 euros por empleado. Esto ha supuesto un incremento considerable (+15%) con respecto a los 12,6 millones de euros presupuestados en 2016. Esta tendencia positiva también se ha reflejado en el gasto acumulado durante el año 2017, que se incrementó en un 10% respecto al año anterior (de cerca de 11,4 millones de euros en 2016 a 12,56 millones de euros en 2017). El 15% del gasto en Personas durante 2017 ha sido destinado a acciones de bienestar.

El año 2017 ha sido particularmente intenso en las iniciativas en esta área en los departamentos de Personas del Grupo. Desde la Corporación se ha lanzado y ejecutado el *Plan de formación de Corporativo 2017*, que combina enseñanza técnica con desarrollo de Factores Críticos de Éxito e idiomas, para dotar a los empleados de los conocimientos necesarios para dar respuesta a las necesidades de los diferentes países.

La Compañía también ha llevado a cabo en 2017 un análisis de las políticas de seguros de viaje a nivel global, de manera que se garantice la seguridad de los empleados durante sus desplazamientos al extranjero.

## Distribución del presupuesto de Gestión de Personas por países



## Una apuesta clara por América: la regionalización de los departamentos Personas

La apuesta por los trabajadores conllevó en 2017 un importante cambio en términos organizativos en la región latinoamericana. En abril de 2017, Deysi Liñán, directora de Personas de Panamá, asumió también la Dirección de Personas de México. Esto ha propiciado que, desde este 2017, México y Panamá compartan directora y *Business Partner de Personas*, donde a través de su equipo de PBPs se mantienen reuniones constantes con la Dirección de Operaciones de la región (en la que se engloba también Colombia) para detectar necesidades y llevar a cabo acciones que alineen sus respectivas estrategias. El objetivo es homogeneizar procesos e iniciativas para los

trabajadores de estos tres países y, en este sentido, se ha realizado ya un análisis de políticas y procedimientos para empleados, para establecer una política común en México, Colombia y Panamá que evite agravios comparativos.

En este contexto, las direcciones de Personas de estas tres unidades de negocio han creado en 2017 el proyecto *Visión 2018*, con el que se pretende fortalecer el desarrollo integral de los colaboradores y prepararlos para asumir los desafíos que le esperan a la región a partir del año que viene. Esta iniciativa gira en torno a tres ejes:

## FORMACIÓN Y DESARROLLO

Este pilar de la acción regional de Recursos Humanos en Colombia, México y Panamá se construye a través del Programa de Crecimiento y Desarrollo 2018, con iniciativas encaminadas a agregar valor a la operación, generando mejoras en la productividad, la gestión y el desarrollo profesional a los colaboradores. Dentro de este apartado se ha dado inicio a una nueva edición del intercambio de posiciones entre gerentes y jefes operativos de Codere México con Panamá y Colombia, para seguir ahondando así en el conocimiento de las herramientas competitivas del equipo mexicano y el intercambio de mejores prácticas.

## Desarrollo de las Personas Codere en los países del Grupo

**En 2017 la Dirección de Personas ha impulsado los ejes de actuación en sus distintas regiones a través de numerosas iniciativas dentro de los tres ejes de actuación Visión 2018**

### EN EUROPA

La Unidad de Negocio de **España** ha apostado especialmente por el desarrollo de sus trabajadores poniendo en marcha el proyecto *Contamos contigo*. Se trata de un procedimiento de promoción interna, que a través de un portal propio, permite a los empleados postularse a las vacantes que surjan dentro de la Compañía.

En cuanto a la operación, la Dirección de Personas de España ha desarrollado a lo largo del ejercicio tres importantes proyectos formativos centrados en la atención al cliente. De ese modo en 2017 arranca el proyecto *Escuela*

## BIENESTAR

En este ámbito de actuación destaca el programa *Espíritu guerrero*, puesto en marcha en 2017 en México y que busca recompensar a los colaboradores por alcanzar los objetivos del negocio.

Además, siguiendo la estela de lo realizado por México en 2016, Panamá y Colombia han estado planificando en 2017 el desarrollo del Sistema de Evaluación de Capacidades (SEC), con el fin de identificar el talento en la organización y que a su vez permita realizar un plan de formación adecuado a las necesidades de los empleados. A comienzos de 2018 se han unido de forma gradual España, Italia y Uruguay.

## COMPROMISO Y RESULTADO

Este pilar se basa en un ajuste del sistema de retribución de resultados que permita la mejora de la productividad en la región.

En temas de bienestar, la Compañía organizó en 2017 el programa *Mindfulness Business* en su sede central y gestionó descuentos para el campamento de verano del Real Madrid C.F. para hijos de empleados.

En España se mantiene activo el programa de *Retribución Flexible*, dentro del compromiso de Codere con la optimización retributiva, del que también forma parte el programa *Suma+*, que en 2017 incorpora una aplicación para que los empleados puedan gestionar ventajas fiscales sobre el IRPF.

**Italia** pone en marcha iniciativas que fomentan el trabajo en equipo, las relaciones entre colaboradores y la formación en excelencia. Destaca *Sinergia Vincente* (Sinergia Ganadora) un programa que impulsa la cultura de orientación al cliente y que permitirá poner en marcha dos de las iniciativas planteadas en el curso vinculados con las áreas de personal de la sede y de los Gaming Hall.

Otro de los programas destacados sería *We are Codere. Professionisti in gioco* (*We are Codere. ¡Profesionales en juego!*), que trata de generar un conocimiento más completo de las actividades de los distintos negocios de Codere entre los colaboradores, proponiéndoles una jornada de intercambio en los puestos de trabajo entre los compañeros de los Gaming Hall (Re y Cola di Rienzo) y de la sede central.

El aniversario de los **15 años de Codere Italia** se celebró con la organización de una convención para promover los retos de la compañía y la cultura organizacional, además de desarrollarse distintas dinámicas a modo de juego con los colaboradores. Los eventos entre colaboradores con motivo de las fiestas navideñas permitieron acentuar el clima positivo en la organización.

## AMÉRICA CONO NORTE

**México** pone su foco en los programas formativos dirigidos a impulsar el crecimiento y desarrollo profesional preparando a sus colaboradores a asumir retos, fortalecer su desarrollo integral y habilidades gerenciales. El programa *Vive Codere*, con los módulos “Guía a tu Equipo” y “Tú Decides”, permitió la formación a más de 60 personas de forma presencial y 890 jefes operativos y gerentes de Panamá, Colombia y México vía *online*.

La Compañía también ha dedicado muchos esfuerzos en la organización de las *Giras Operativas (Tu objetivo)* y las convenciones (*Balance, Bola 91, Constancia*), que han permitido a los distintos colaboradores y gerentes convocados plantear objetivos de cara al próximo ejercicio e implementar sus habilidades y conocimientos en el negocio.

A lo largo del año se mantuvieron iniciativas de desarrollo ya consolidadas como la *Diplomatura en Habilidades Gerenciales o el Programa Líderes en Desarrollo*, junto a la Escuela Bancaria Comercial (EBC), o el programa *Aplicate*, que apoya a los colaboradores a finalizar los estudios de nivel medio y superior (a través del examen único CENEVAL).

En esta línea, la Compañía -comprometida con el desarrollo del personal del Hipódromo de las Américas y Granja las Américas- estableció un acuerdo con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) para facilitar la formación a nivel básico y medio superior. En estos centros de trabajo también se han impulsado sesiones de integración y preparación de inicio de temporada, especialmente enfocados a la atención al cliente.

El trabajo en equipo y el fomento de las relaciones entre personas han sido otros de los objetivos del año que han tenido su mayor reflejo en las competiciones deportivas (*Copa Codere*), la celebración de días especiales/tradicionales del país o las jornadas familiares desarrolladas en la Granja de las Américas.

La Unidad de Negocio de **Colombia**, además de formación específica en temas vinculados al negocio y distintas habilidades de operación, impulsa acciones relacionadas con procesos y cultura corporativos (*Bienestar*). A lo largo de 2017 también cobran gran importancia las actividades colaborativas de conmemoración de los días especiales, actividades deportivas que refuerzan el trabajo en equipo y ayudan a mejorar el clima laboral, como el torneo de ping-pong o el campeonato de fútbol.

A lo largo de 2017 Codere **Panamá** se ha enfocado en el desarrollo de las actividades formativas de las *Academias* o formaciones específicas como la *Capacitación de billetes falsos*.

Por otra parte, bajo el lema “Trabajando Juntos por tu salud”, la Compañía pone en marcha distintos programas del área de bienestar y prevención como la *Feria de Salud Preventiva* (medicina general, oftalmología, odontología, etc.) y jornadas de vacunación para los colaboradores de las unidades de Panamá y de la Hípica, además de las actividades de concienciación *Juventud Libre de Drogas*.

## AMÉRICA CONO SUR

La Unidad de Negocio de **Argentina** pone su foco en la puesta en marcha de iniciativas formativas y beneficios sociales para sus empleados, especialmente a través de Programas de Formación Continua, como los cursos de *Prevención de Lavado de Dinero y Financiación del Terrorismo*, que tiene el objetivo de capacitar a todo el personal para cumplir con la normativa vigente o el *Programa de Seguridad e Higiene*, que incluye capacitaciones en la prevención de incendios, evacuación, primeros auxilios, riesgo laboral (cocinas, mantenimiento, oficina, etc.). La Compañía también se enfoca en la formación en las Normas ISO y las actualizaciones de la certificación del proceso de pago de premios y gestión de reclamos (ISO 9001:2008), como elementos de transparencia de las salas y calidad de la Compañía.

Además, Codere pone en marcha una serie de programas que impulsan beneficios para sus colaboradores como becas y material escolar para sus hijos y otros

beneficios vinculados a la familia (ajuar del recién nacido, bono por matrimonio, cajas navideñas, etc.) La Compañía también fomenta la relación entre colaboradores, especialmente con motivo de la celebración de días especiales en los centros de trabajo.

La actividad del área de Personas en **Uruguay** se centra en el fomento del empleo juvenil y trabaja activamente en la profesionalización y formalización en la actividad hípica. Por ello es de vital importancia el trabajo desarrollado en la *Escuela de Jockeys y Vareadores*, que ya cuenta con su cuarta generación de alumnos, a través de un plan anual de formación teórico-práctica. La escuela también incluye el servicio de internado (alojamiento y comidas) en las instalaciones del Hipódromo Las Piedras, por el que ya han pasado más de 80 jóvenes.

Por otra parte sigue en marcha el *Curso de Formación Profesional Básica en la materia hípica* –que ya funciona en tres niveles equivalentes al Ciclo Básico dictado por UTU (Universidad del Trabajo del Uruguay)- y para el que la compañía brinda tanto la infraestructura (salones de clase y demás locaciones del HLP) y materiales necesarios para su realización. Dentro de este área también se imparte el *Curso Auxiliar de Caballeriza*, que ya cuenta con una nueva edición junto a UTU, *Jóvenes en Red* (MTSS) y el Centro Público de Empleo (MIDES). Además, el Gran Premio Ramírez prepara y ofrece la primera experiencia laboral a más de 100 jóvenes en diferentes puestos de servicios de atención al cliente.

Por otro lado, las actividades desarrolladas desde Carrasco Nobile S.A. se enfocan en el impulso de un Juego Sano y Responsable poniendo en marcha distintos programas y acciones que vehiculan la autoexclusión de jugadores, el desarrollo y la producción de material de Juego Responsable y la formación específica a los empleados en esta materia.

Finalmente, la Dirección de Personas y sobre todo, los voluntarios colaboradores de la organización en los distintos países han tenido una especial dedicación a las **iniciativas de solidaridad**, que se integran en la acción de **Responsabilidad Corporativa del Grupo**.

Los terremotos ocurridos en Ciudad de **México e Italia** en 2017 pusieron de relieve la capacidad humana del equipo Codere en la ayuda a sus comunidades.

En **Colombia**, la Compañía apoyó una vez más a la Fundación Uni-*ted for Colombia* (para la rehabilitación de víctimas del conflicto armado) participando en la última edición de la Media Maratón de Bogotá y apoyando a otras organizaciones como la Fundación Colombia Chiquita de soporte a niños de escasos recursos.

Por su parte, Codere **Panamá** también colabora con numerosos proyectos vinculados con la infancia en temas de educación y salud a través de su voluntariado activo *Codere Te Da La Mano* (*Relevo por la Vida, Escuela de Sudáfrica, Regala sonrisas en Navidad o donaciones a Nutrehogar*, etc.).

El compromiso de acción social de Codere **Uruguay** está muy vinculado al área de influencia donde se ubica la Compañía (tanto el área de influencia del Hipódromo Nacional de Maroñas, como la zona del Carrasco), a través de programas específicos de desarrollo social de la juventud y la infancia (en 2017 la Fundación Forges ha entregado un reconocimiento especial a Maroñas por el apoyo en el acceso laboral de calidad a jóvenes de escasos recursos económicos en América Latina). También destaca su colaboración con la Fundación Pérez Screemini dedicada al tratamiento y acompañamiento de niños con cáncer o apoyando la actividad de distintos centros de equinoterapia del país, entre otras actividades.



# Informe de auditoría



Ernst & Young, S.L.  
C/ Raimundo Fernández Villaverde, 65  
28003 Madrid

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

## INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE

A los accionistas de Codere, S.A.:

### Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

#### Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de Codere, S.A. (la Sociedad dominante) y sus sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2017, la cuenta de resultados, el estado del resultado global, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del Grupo a 31 de diciembre de 2017, así como de sus resultados y flujos de efectivo, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

#### Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas* de nuestro informe.

Somos independientes del Grupo de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en España según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora, hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

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



### Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

#### Reconocimiento de ingresos y gestión de la recaudación

**Descripción** El Grupo Codere tal y como se desglosa en la nota 1 de la memoria genera sus ingresos a través de la explotación de máquinas recreativas y de azar, casas de apuestas, salas de bingo, casinos e hipódromos, siendo el medio de cobro principal en metálico. Debido al gran volumen de operaciones en metálico, y el riesgo intrínseco relacionado con la integridad en la recolección, gestión de efectivo derivado de las recaudaciones y su correlación con los ingresos del Grupo nos ha llevado a considerar este área como una cuestión clave de nuestra auditoría.

#### Nuestra respuesta

En relación con esta área, nuestros procedimientos de auditoría han incluido, entre otros:

- ▶ Entendimiento de los procesos de los distintos tipos de ingresos en función de los distintos negocios del Grupo. Análisis del diseño y la efectividad de los controles relevantes implementados por el Grupo relacionados con el riesgo de apropiación indebida de caja.
- ▶ Análisis de procedimientos analíticos sustantivos a través de correlaciones entre cuentas de ventas y cuentas de caja.
- ▶ Procedimientos de revisión analítica para evaluar si los ingresos reconocidos estaban en línea con el nivel esperado en base a nuestras expectativas.
- ▶ Procedimientos sustantivos de arqueo de caja al cierre del ejercicio.
- ▶ Procedimientos sustantivos de corte de ventas al cierre del ejercicio.
- ▶ Revisión de los desgloses incluidos en la memoria consolidada adjunta.

#### Valoración de activos no corrientes (fondo de comercio, otros activos intangibles, inmovilizado material y Activos por impuestos diferidos)

**Descripción** Fondos de Comercio, Otros activos intangibles e Inmovilizado material

Según se indica en las notas 10,7 y 8 de la memoria consolidada adjunta, el Grupo Codere al 31 de diciembre de 2017 cuenta con fondos de comercio, otros activos intangibles e inmovilizado material por importe de 185.270 miles de euros, 342.900 miles de euros y 338.879 miles de euros, respectivamente. La Dirección del Grupo realiza con carácter anual, un análisis del importe recuperable de cada Unidad Generadora de Efectivo (UGE) significativa. Este análisis tiene como objetivo, concluir sobre la necesidad de registrar un deterioro de valor sobre los fondos de comercio asociados a estas UGEs, o sobre cualquier otro activo intangible o inmovilizado material, pertenecientes a las mismas. A efectos de la realización de este análisis, y tal y como indica la Nota 4a, el Grupo realiza la estimación de los flujos de efectivo futuros para cada unidad generadora de efectivo utilizando modelos de proyección que integran los indicadores operativos, financieros y macroeconómicos de mayor relevancia en cada caso.

Hemos considerado esta área como una cuestión clave de nuestra auditoría debido a que los análisis efectuados por la Dirección del Grupo requieren de la realización de estimaciones y juicios complejos acerca de los resultados futuros de las UGEs a las que pertenecen los activos expuestos anteriormente. La descripción del saldo, los movimientos y el análisis de recuperabilidad realizado sobre las UGEs asociadas a los fondos de comercio expuestos anteriormente, se encuentran recogidos en la nota 10 y 13 de la memoria consolidada adjunta. Por su parte, la información correspondiente a otros activos intangibles e inmovilizado material se encuentra recogida, respectivamente, en las notas 7 y 8 de la memoria consolidada adjunta.

#### Activos por impuestos diferidos

El Grupo cuenta con activos por impuestos diferidos al 31 de diciembre de 2017 por importe de 48.695 miles de euros. Los desgloses correspondientes a los mencionados activos se encuentran en la Nota 12 de la memoria consolidada adjunta.

La evaluación realizada por la Dirección del Grupo para determinar el valor recuperable de este activo se basa en las estimaciones de ganancias fiscales futuras, realizadas sobre la base de proyecciones financieras y planes de negocio del Grupo, y considerando la normativa fiscal aplicable en cada momento. Por ello, consideramos la evaluación de la capacidad del Grupo para recuperar los activos por impuesto diferido como una cuestión relevante para nuestra auditoría

#### Nuestra respuesta

En el contexto de nuestra auditoría nuestro trabajo ha consistido fundamentalmente en:

Con respecto a lo indicado en el punto Fondos de Comercio, Otros activos intangibles e Inmovilizado material:

- ▶ Entendimiento del proceso del Grupo para determinar el valor recuperable de sus activos no corrientes (distintos de los financieros), así como del proceso de estimación presupuestaria.
- ▶ Evaluación de la razonabilidad de la metodología empleada por la dirección para determinar el valor recuperable de los activos involucrando a expertos internos en valoración para que nos asistan durante la auditoría en la evaluación del método de valoración y la uniformidad en su aplicación, verificación de los cálculos aritméticos y la evaluación de las tasas de descuento utilizadas y la tasa de crecimiento a largo plazo.
- ▶ Revisión de la información financiera proyectada, contrastando la situación actual con la proyectada en el ejercicio anterior, de cara a obtener seguridad sobre la consistencia y razonabilidad de las estimaciones realizadas en años anteriores y un análisis de la evolución histórica de los planes de la Dirección.
- ▶ Evaluación de la sensibilidad de los resultados a cambios razonablemente posibles en los supuestos realizados.
- ▶ Análisis de los factores internos y externos considerados por el Grupo a efectos de concluir sobre la existencia o inexistencia de indicadores objetivos de deterioro en relación con otros activos intangibles y el inmovilizado material.
- ▶ Revisión de los desgloses incluidos en la memoria consolidada del ejercicio en relación con el análisis de recuperabilidad realizado sobre el fondo de comercio, otros activos intangibles e inmovilizado material.

Adicionalmente y con respecto a lo indicado en el punto Activos por impuestos diferidos:

- ▶ Análisis de las hipótesis consideradas por la Dirección para estimar el plazo de recuperación de los activos por impuestos diferidos centrándonos en nuestro análisis sobre las hipótesis económicas, financieras y fiscales utilizadas por el Grupo para estimar los beneficios fiscales futuros, con la involucración de nuestros especialistas fiscales. Adicionalmente, hemos evaluado la sensibilidad de los resultados a cambios razonablemente posibles en los supuestos realizados.
- ▶ La revisión de la integridad y razonabilidad de los desgloses incluidos en la memoria consolidada adjunta.

#### Provisiones y pasivos contingentes

**Descripción** El Grupo está involucrado en diversos asuntos legales y fiscales incluyendo procedimientos regulatorios y otros procedimientos gubernamentales, así como inspecciones por parte de las autoridades fiscales y legales. Hacemos referencia a las Notas 2 b.19), 4 d) y e), 18 y 22 de las cuentas anuales consolidadas para mayor detalle.

Consideramos esta área como relevante para la auditoría debido a la importancia potencial de estas contingencias y a la incertidumbre existente relacionada con la evaluación de si un pasivo debe ser reconocido y si los importes pueden ser estimados de manera fiable, que incluyen, en cierta medida, el juicio de la dirección del Grupo

#### Nuestra respuesta

En el contexto de nuestra auditoría nuestro trabajo ha consistido fundamentalmente en:

- ▶ Entendimiento de los procesos existentes en el Grupo para la evaluación de las potenciales contingencias.
- ▶ Revisión de los litigios y contingencias actuales y potenciales, considerando la estimación realizada por la dirección en cuando a la posibilidad de ocurrencia e impacto en los estados financieros consolidados del Grupo.
- ▶ Obtención de confirmaciones por parte de abogados internos y externos para confirmar los litigios y demandas reales o posibles conocidos, incluyendo una evaluación del resultado y su efecto en las cuentas anuales para dar razonabilidad a las evaluaciones de la dirección.
- ▶ Involucración de nuestros expertos legales y fiscales para que nos asistan en nuestra auditoría en la revisión de los litigios y contingencias actuales y potenciales.
- ▶ Revisión de la razonabilidad de la información presentada por el Grupo en las notas de la memoria consolidada adjunta.

#### Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2017, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales consolidadas no cubre el informe de gestión consolidado. Nuestra responsabilidad sobre la información contenida en el informe de gestión

consolidado se encuentra definida en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, que establece dos niveles diferenciados sobre la misma:

- a) Un nivel específico que resulta de aplicación al estado de la información no financiera consolidado, así como a determinada información incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, según se define en el art. 35.2. b) de la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, que consiste en comprobar únicamente que la citada información se ha facilitado en el informe de gestión, o en su caso, que se haya incorporado en éste la referencia correspondiente al informe separado sobre la información no financiera en la forma prevista en la normativa, y en caso contrario, a informar sobre ello.
- b) Un nivel general aplicable al resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado, que consiste en evaluar e informar sobre la concordancia de la citada información con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas y sin incluir información distinta de la obtenida como evidencia durante la misma, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión consolidado son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en el informe de gestión consolidado y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2017 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

#### Responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y de la comisión de auditoría 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 del Grupo, de conformidad con las NIIF-UE 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.

En la preparación de las cuentas anuales consolidadas, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la valoración de la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los administradores tienen intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

El comité de auditoría de la Sociedad dominante es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales consolidadas.

#### Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.



Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales consolidadas.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- ▶ Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- ▶ Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar 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 del Grupo.
- ▶ Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores de la Sociedad dominante.
- ▶ Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores de la Sociedad dominante, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales consolidadas o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- ▶ Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales consolidadas, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales consolidadas representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.
- ▶ Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del grupo para expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Nos comunicamos con la comité de auditoría de la Sociedad dominante en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a la comité de auditoría de la Sociedad dominante una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables, incluidos los de independencia, y nos hemos comunicado con la misma para informar de aquellas cuestiones que razonablemente puedan suponer una amenaza para nuestra independencia y, en su caso, de las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la comisión de auditoría de la Sociedad dominante, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales consolidadas del período actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría.

Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

### Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

#### Informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad dominante

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad dominante de fecha 27 de febrero de 2018.

#### Periodo de contratación

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 30 de junio de 2016 nos nombró como auditores del Grupo por un período de 3 años, contados a partir del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016.



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

Rafael Pérez Martínez  
(Inscrito en el Registro Oficial de Auditores  
de Cuentas con el Nº 8132)

27 de febrero de 2018

**CODERE, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES**  
**Estado de situación financiera consolidado a 31 de diciembre de 2017 (miles de euros)**

ACTIVO	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
<b>Activos no corrientes</b>	<b>988.760</b>	<b>1.051.309</b>
Activos Intangibles	342.900	376.136
Inmovilizado Material	338.879	358.258
Propiedad de Inversión	49.959	56.102
Fondo de Comercio	185.270	190.672
Inversión en Puesta en Equivalencia	741	585
Activos Financieros No Corrientes	22.316	21.474
• Créditos a largo plazo	18.358	17.020
• Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	3.958	4.454
Activos por impuestos diferidos	48.695	48.082
<b>Activos corrientes</b>	<b>346.920</b>	<b>428.141</b>
Existencias	10.002	11.356
Deudores	165.687	192.489
• Clientes por ventas y prestaciones de servicios	42.329	41.135
• Activos por impuestos corrientes	35.988	2.115
• Deudores varios	48.472	40.469
• Impuestos a cobrar devengados	38.898	108.770
Activos Financieros	51.567	63.253
• Otros créditos e Inversiones	51.567	63.253
Ajustes por periodificación	15.126	18.986
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	104.538	142.057
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.335.680</b>	<b>1.479.450</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
<b>Patrimonio neto atribuido a la Sociedad dominante</b>	<b>(78.793)</b>	<b>98.503</b>
Capital suscrito	509.715	505.943
Prima de emisión	563.178	561.950
Reserva legal y resultados acumulados	(853.572)	419.066
Reservas de revalorización	3.573	3.727
Diferencias de conversión	(304.423)	(266.297)
Resultado del ejercicio atribuible a los propietarios de la dominante	2.736	(1.125.886)
<b>Participaciones no dominantes</b>	<b>83.824</b>	<b>(24.822)</b>
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>5.031</b>	<b>73.681</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>946.493</b>	<b>997.084</b>
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	55	14
Provisiones no corrientes	31.057	30.932
Acreedores a largo plazo	832.003	870.810
• Deudas con entidades de crédito	40.775	49.619
• Bonos emitidos	752.896	788.335
• Otras deudas	38.332	32.856
Pasivos Impuestos diferidos	83.378	95.328
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>384.156</b>	<b>408.685</b>
Provisiones y otros	8.596	9.252
Deudas con entidades de crédito	39.058	23.313
Bonos y otros valores negociables	13.028	12.223
Otras deudas no comerciales	178.124	213.024
Acreedores comerciales	95.501	99.229
Pasivos por impuestos corrientes sobre beneficios	49.849	51.644
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS Y PASIVOS</b>	<b>1.335.680</b>	<b>1.479.450</b>



## Estado de resultados consolidado correspondiente al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre de 2017 (miles de euros)

	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
Ingresos de Explotación	1.637.904	1.497.420
• Importe neto de la cifra de negocios	1.628.115	1.486.287
• Otros ingresos	9.789	11.133
Gastos de Explotación	(1.506.281)	(1.411.782)
• Consumos y otros gastos externos	(54.851)	(47.541)
• Gastos de personal	(259.959)	(245.506)
• Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(112.988)	(102.364)
• Variación de provisiones de tráfico	(2.197)	(5.808)
• Otros gastos de explotación	(1.076.286)	(1.024.045)
• Deterioro del valor de los activos	0	13.482
Resultado por baja o venta de activos	(487)	12.583
<b>BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADO</b>	<b>131.136</b>	<b>98.221</b>
Ingresos financieros	9.978	5.023
Gastos financieros	(79.779)	(1.190.458)
Diferencias de cambio netas	22.641	(37.076)
<b>RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO</b>	<b>(47.160)</b>	<b>(1.222.511)</b>
<b>RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>83.976</b>	<b>(1.124.290)</b>

	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
Impuesto sobre beneficios	(64.177)	(36.738)
<b>Resultado del ejercicio de sociedades puestas en equivalencia</b>	<b>(59)</b>	<b>3.953</b>
<b>BENEFICIO/PÉRDIDA PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>19.740</b>	<b>(1.157.075)</b>
Atribuible a:		
Participaciones no dominantes	17.004	(31.189)
Propietarios de la Sociedad dominante	2.736	(1.125.886)
<b>Beneficio/Pérdida básico y diluido por acción (en euros)</b>	<b>0,01</b>	<b>(0,62)</b>
<b>Beneficio/Pérdida básico y diluido por acción para actividades continuadas atribuible a la sociedad dominante (euros)</b>	<b>0,01</b>	<b>(0,59)</b>

## Estado del resultado global consolidado correspondiente al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre de 2017 (miles de euros)

	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
Resultado del ejercicio	19.740	(1.157.075)
Ganancias y pérdidas actuariales	173	
Cobertura de flujos de efectivo	32	
Diferencias de Conversión de moneda extranjera	(65.801)	(40.004)
<b>Otro resultado Global Consolidado</b>	<b>(65.596)</b>	<b>(40.004)</b>
<b>Resultado total del ejercicio</b>	<b>(45.856)</b>	<b>(1.197.079)</b>
Atribuible a participaciones no dominantes	12.354	(25.084)
Atribuido a propietarios de la Sociedad Dominante	(58.210)	(1.171.995)

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

## Estado de Cambio en el Patrimonio Neto Consolidado correspondiente al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre 2017 (miles de euros)

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS PUESTA EN EQUIVALENCIA	RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD DOMINANTE	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD DOMINANTE	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A PARTICIPACIONES NO DOMINANTES	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo al 31 de diciembre 2016	505.943	561.950	412.349	6.717	3.727	(266.297)	(1.125.886)	98.503	(24.822)	73.681
Resultado Consolidado del periodo	-	-	-	-	-	-	2.736	2.736	17.004	19.740
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	205	-	-	(61.151)	-	(60.946)	(4.650)	(65.596)
Total Resultado Global Consolidado	-	-	205	-	-	(61.151)	2.736	(58.210)	12.354	(45.856)
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	154	-	(154)	-	-	-	-	-
Ampliación de capital	3.772	1.228	(948)	-	-	-	-	4.052	-	4.052
Variaciones del perímetro de consolidación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combinación de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	1.657	1.657
Reservas por acciones propias	-	-	24	-	-	-	-	24	-	24
Adquisición de Minoritarios	-	-	(148.166)	-	-	23.025	-	(125.141)	101.047	(24.094)
Pagos basados en acciones	-	-	1.979	-	-	-	-	1.979	-	1.979
Resultado de acciones propias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adquisiciones de intereses minoritarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.412)	(6.412)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(1.129.839)	3.953	-	-	1.125.886	-	-	-
Total movimientos en patrimonio	3.772	1.228	(1.276.796)	3.953	(154)	23.025	1.125.886	(119.086)	96.292	(22.794)
<b>Saldo al 31 de diciembre 2017</b>	<b>509.715</b>	<b>563.178</b>	<b>(864.242)</b>	<b>10.670</b>	<b>3.573</b>	<b>(304.423)</b>	<b>2.736</b>	<b>(78.793)</b>	<b>83.824</b>	<b>5.031</b>

(\*) 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 consolidado correspondiente al ejercicio anual terminado a 31 de diciembre 2017 (miles de euros)

	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
Resultado consolidado antes de impuestos	83.976	(1.124.290)
Resultados financieros netos	47.160	1.222.511
Beneficio/ (Pérdida) de explotación	131.136	98.221
Gastos que no representan movimientos de tesorería	124.989	106.137
• Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	112.988	102.364
• Deterioro del valor de los activos	-	(13.482)
• Otros gastos de gestión corriente	12.001	17.255
Ingresos que no representan movimientos de tesorería	(3.871)	(15.896)
<b>Variación del capital circulante</b>	<b>(13.762)</b>	<b>12.278</b>
• Existencias	1.355	708
• Deudores	(16.331)	6.730
• Cuentas a pagar	2.131	(2.394)
• Otros	(917)	7.234
<b>Pagos por impuesto sobre beneficios</b>	<b>(70.856)</b>	<b>(48.765)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>167.636</b>	<b>151.975</b>

	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
Pagos por compras de inmovilizado	(106.734)	(75.570)
Cobros por venta de inmovilizado	-	-
Pagos por créditos a largo plazo	(19.453)	(22.545)
Cobros por créditos a largo plazo	18.834	21.943
Pagos por inversiones	(33.152)	(25.792)
Efecto desinversiones	1.486	930
Pagos por otros activos financieros	-	(15.951)
Cobros por otros activos financieros	4.684	-
Cobro de intereses financieros	4.346	2.646
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(129.989)</b>	<b>(114.339)</b>
<b>Emisión de Bonos</b>	<b>-</b>	<b>1.164.153</b>
Reembolso de bonos	-	(889.298)
• Disposiciones de la Deuda senior Codere	10.000	-
• Reembolso de la Deuda senior Codere	-	(130.000)
• Otros reembolsos de recursos ajenos	(4.098)	(356)
<b>Variación de la deuda financiera</b>	<b>5.902</b>	<b>(130.356)</b>
• Ingresos por créditos bancarios	27.997	1.138
• Devolución y amortización de créditos bancarios	(23.388)	(19.742)
<b>Variación de otros créditos bancarios</b>	<b>4.609</b>	<b>(18.604)</b>

	A 31 DE DICIEMBRE	
	2017	2016
<b>Pago de dividendos</b>	<b>(5.823)</b>	<b>(4.619)</b>
• Pagos por otras deudas financieros	6.330	(12.500)
• Reembolsos de otras deudas financieras	(907)	(30.293)
<b>Variación de otras deudas financieras</b>	<b>5.423</b>	<b>(42.793)</b>
<b>Otros flujos de efectivo por impacto de tipos de cambio en cobros y pagos</b>	<b>(4.942)</b>	<b>443</b>
• Adquisición de Instrumentos de patrimonio propio	(41)	-
• Enajenación de Instrumentos de patrimonio propio	2.111	-
<b>Inversión neta en acciones propias</b>	<b>2.070</b>	<b>-</b>
<b>Pago de intereses financieros</b>	<b>(72.151)</b>	<b>(79.616)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(64.912)</b>	<b>(690)</b>
<b>AUMENTO/(DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>(27.265)</b>	<b>36.946</b>
Reconciliación		
Tesorería y otros activos equivalentes al inicio del ejercicio	142.057	110.326
Efecto de la variación de tipo de cambio en efectivo y equivalente de efectivo	(10.254)	(5.215)
Tesorería y otros activos equivalentes al cierre del ejercicio	104.538	142.057
<b>Variación neta en la situación de Tesorería</b>	<b>(27.265)</b>	<b>36.946</b>

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