

# Informe integrado

2019



**codere**

# Índice

- 01.** Carta del presidente.
- 02.** Codere de un vistazo.
- 03.** La marca Codere: “Con nosotros cambia el juego”.
  - 03.1** Un propósito retador, una estrategia para el futuro.
  - 03.2** Transformando el negocio.
    - 03.2.1** Organigrama funcional de la empresa.
    - 03.2.2** Líneas de negocio.
    - 03.2.3** Presencia en el mundo.
- 04.** Promoción del juego responsable.
  - 04.1** Hacia el juego responsable.
  - 04.2** Medidas de juego responsable.
  - 04.3** Nuestras acciones en 2019.
- 05.** Gobierno, ética y cumplimiento.
  - 05.1** Refuerzo de la cultura de responsabilidad.
  - 05.2** Gobierno corporativo.
    - 05.2.1** *Política de retribución de los consejeros.*
    - 05.2.2** *Autoevaluación y Plan de acción.*
  - 05.3** Cumplimiento.
  - 05.4** Protección de datos.
  - 05.5** Ciberseguridad.
  - 05.6** Gestión del riesgo.
  - 05.7** Transparencia.

- 06.** Compromiso con inversores.
    - 06.1** Relación con inversores.
    - 06.2** Creación de valor para nuestros accionistas e inversores.
    - 06.3** En constante diálogo.
  - 07.** Los empleados: clave en la transformación cultural.
    - 07.1** La “nueva” Codere.
    - 07.2** Nuestros empleados, pieza clave de la transformación.
    - 07.3** Capacitación y formación.
    - 07.4** Gestión del talento.
    - 07.5** Mecanismos de atracción y retención de los mejores profesionales.
    - 07.6** Entorno de trabajo seguro y saludable.
  - 08.** Contribución al entorno local.
    - 08.1** Aportación al entorno.
    - 08.2** Mecanismos de relación y evaluación de impactos en la comunidad.
    - 08.3** Creación de valor en nuestros grupos de interés.
      - 08.3.1** Contribución fiscal.
      - 08.3.2** Contribución al desarrollo de la comunidad local.
    - 08.4** Mitigación de nuestro impacto ambiental.
  - 09.** Responsabilidad en la cadena de suministro.
    - 09.1** Relación con proveedores.
    - 09.2** Descripción de la cadena de suministro.
    - 09.3** Gestión de la cadena de suministro.
- 
- Anexo I.** Acerca de este informe y matriz de materialidad.
  - Anexo II.** Desglose de indicadores de recursos humanos.
  - Anexo III.** Índice de contenidos en relación con los requisitos de la Ley 11/2018.

# Carta del presidente

01

## Estimados lectores:

Por segundo año consecutivo, Codere presenta su *Informe integrado*, con el que la compañía persigue transmitir a sus grupos de interés el desempeño de la organización a lo largo del 2019, así como las políticas y actuaciones más destacadas adoptadas por el grupo en este tiempo. Un informe elaborado de acuerdo a los estándares más estrictos en materia de *reporting* empresarial, que ha partido de un análisis de materialidad en el que se han identificado los aspectos más relevantes del negocio de la compañía para distintas audiencias.

2019 ha sido para Codere un año tan intenso como complejo. La industria, en la mayoría de nuestros mercados, está atravesando una etapa de aumento de presión fiscal y regulatoria, que se suma en nuestro caso al reto de operar en países con una complicada deriva macroeconómica, como Argentina o, en menor medida, México -en recesión y con una creciente presión competitiva-.

Es por eso que, aunque en este ejercicio nuestro EBITDA Ajustado, de 319 millones de euros (249 millones de euros pre IFRS 16), ha sido inferior al del año anterior, supone una nueva muestra de la capacidad de adaptación al cambio y generación de eficiencia de nuestra compañía. Además de agregar un alto aprendizaje, Codere se ha fortalecido frente al riesgo, diversificando la estructura geográfica de su portfolio, y ha continuado implementando su *Plan estratégico*, con el logro de importantes hitos.

2019 ha sido un año en el que hemos obtenido progresos relevantes en la rentabilización de nuestra operación española y alcanzado un crecimiento igualmente destacable de nuestro negocio *online*, con el relanzamiento en México y Colombia.

Hemos globalizado nuestra estructura organizativa, haciéndola más sencilla y ágil. El nuevo organigrama concentra la dirección operativa y funcional bajo la figura de los COOs de *retail* y *online*, mientras que las relaciones externas e institucionales recaen sobre los *regional managers* y *country managers* de cada país. La gestión se apoya en comités directivos, centros de excelencia y servicios compartidos, favoreciendo las sinergias en la organización.

Desde la base de esta estructura estamos impulsando un proceso de transformación cultural, que ha supuesto una clara identificación de nuestra visión, propósito y valores como compañía e implica una



Norman Sorensen Valdez | Presidente de Grupo Codere

mayor responsabilidad hacia nuestros *stakeholders*, de desarrollar y mantener esta cultura de forma clara y decidida, haciendo que se visualice en nuestra realidad diaria.

Queremos reforzar así nuestro compromiso de situar al cliente en el centro de nuestra estrategia, de ser íntegros y transparentes en nuestros comportamientos y de trabajar en equipos comprometidos con la excelencia, con una actitud innovadora, apalancados en la tecnología y con foco en la eficiencia.

Estos principios de actuación se han mostrado más necesarios si cabe en un año en el que nuestros sistemas de control interno detectaron ciertas inconsistencias contables en la primera mitad del ejercicio en algunas de las operaciones latinoamericanas. Tras la exhaustiva investigación forense realizada por las firmas independientes Álvarez y Marsal y Kroy Abogados, la compañía actuó con firmeza, revisando su estructura organizativa e implementando las medidas necesarias para evitar que una situación así, contraria a nuestros valores y ética empresarial, pueda volver a repetirse.

El cambio integral de la organización tiene su reflejo externo en la renovación de nuestra imagen corporativa, que desde este año es más simplificada y enfocada hacia el entorno digital. Una marca única y global, que será la que gradualmente utilicemos en nuestras distintas geografías, y que ha de ser el símbolo que encapsule y cristalice nuestra transformación. La renovación de nuestro excelente acuerdo con el Real Madrid por otras tres temporadas, o el patrocinio de la NBA en México, son otros dos hitos ocurridos este año que servirán sin duda para la atribución de valores y notoriedad a nuestra renovada marca.

Pero estos esfuerzos por significar valores no se enfocan exclusivamente en maximizar el valor de nuestra marca, sino que tienen la clara intención de colaborar a dar luz a nuestro sector, dignificándolo. Estamos presenciando, en los últimos años y en algunos de nuestros mercados, que la construcción de falsas creencias sobre la realidad de la industria –exacerbadas posiblemente por una sobreexposición publicitaria del juego *online*–, está llevando a la toma de posiciones políticas y sociales radicales respecto a ella, en muchos casos de manera injustificada, si tenemos en cuenta los datos que se desprenden de los distintos estudios estadísticos y sociales, que no reflejan ni crecimiento inapropiado de la actividad del juego, ni de la prevalencia de conductas problemáticas en los últimos años.

Entendemos así que es necesario otorgar una mayor transparencia a la realidad del sector, para que con su propia objetividad dé respuesta a esta situación. Porque nuestro negocio supone una oferta de entretenimiento, transparente y altamente regulada, que hace una importante aportación social y económica, en cuanto a gran creación de empleo y contribución impositiva.

Queremos que el juego suponga una elección libre, racional, informada y sensata para el usuario, con las garantías de una actividad responsable y supervisada, y estamos liderando los trabajos necesarios para que así sea.

Durante este año, en Codere hemos dedicado importantes esfuerzos a escuchar las necesidades y expectativas respecto a la compañía y al sector de nuestros grupos de interés, y darles respuesta mediante un *Plan de Responsabilidad Social Corporativa*, que establece firmes posicionamientos, compromisos y pautas de actuación para asegurar el desarrollo de la industria de manera sostenible, minimizando su posible impacto social mediante la implementación de mejores prácticas de juego responsable, el fomento de la transparencia y el impulso de políticas públicas que favorezcan las garantías del usuario y velen por la protección de los colectivos vulnerables, especialmente los menores

“**Queremos reforzar nuestro compromiso de situar al cliente en el centro de nuestra estrategia, de ser íntegros y transparentes en nuestros comportamientos**”

de edad. Este plan incluye un ambicioso *programa de juego responsable* y manifiesta la voluntad de Codere por liderar los movimientos de la industria en estos aspectos.

Hoy somos, por tanto, una organización global, integrada, con procesos digitalizados y simplificados. Un equipo con el claro propósito de brindar emociones a quienes eligen una experiencia de entretenimiento basada en apostar en un entorno seguro. De ser apuesta, diversión, ilusión, seguridad y compromiso social.

Así, aunque el año 2020 presenta retos importantes en materia regulatoria, fiscal y macroeconómica, nuestras perspectivas son positivas y es completa nuestra confianza y seguridad, tanto en nuestros equipos como en nuestras iniciativas estratégicas para crecer en ingresos y rentabilidad, principalmente en el negocio *online* y en los mercados *retail* de España y México, mientras permanecemos atentos además a las nuevas oportunidades que podrían surgir en cuanto a juego *online* y apuestas deportivas en la región latinoamericana.

De manera que a lo largo de este año esperamos recuperar la senda de crecimiento y poder planearnos así la refinanciación de nuestra estructura de capital, que nos confiera mayor flexibilidad para poder atender a las oportunidades de crecimiento que nos presente el mercado.

Mientras tanto, la compañía seguirá impulsando cada uno de los pilares en los que se sustenta su estrategia, con especial foco en el clientecentrismo, el desarrollo de la oferta omnicanal de juego y la digitalización. Basándonos en ello, en el crecimiento rentable, la eficiencia y la excelencia operativa, estamos determinados a continuar haciendo un importante esfuerzo para dar respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés.

Un cordial saludo,

**Norman Sorensen Valdez**  
Presidente de Grupo Codere

# Codere de un vistazo

02

## 02. Codere de un vistazo

### Única multinacional española del sector que cotiza en bolsa

Codere es una multinacional española, líder en el sector del juego privado en Europa y Latinoamérica. Es la única empresa española de la industria que cotiza en bolsa, desde 2007.

Con una trayectoria de 39 años, la compañía mantiene una posición de liderazgo en las principales líneas de negocio y zonas geográficas en las que opera, desarrollando su actividad con total transparencia, responsabilidad y compromiso con los clientes, socios, reguladores y demás grupos de interés.



*Codere impulsa la transformación cultural, con la definición y comunicación de su visión y valores compartidos, y una marca unificada y global.*

## Referente del juego privado en siete mercados de Europa y Latinoamérica

### México

Desde el inicio de la operación en el país, en 1998, Codere ha sido pionera en el sector, posición que ha mantenido a lo largo de los años. Actualmente, opera 96 salas de juego, el Hipódromo las Américas, Granja de las Américas, el centro de convenciones Citibanamex y juego *online*.

### Panamá

Codere gestiona un amplio abanico de negocios: terminales de juego, once casinos, salas de apuestas, el Hipódromo Presidente Remón -único en Centroamérica- y juego *online*.

### Uruguay

Codere inició su actividad en el país en el año 2002 y actualmente gestiona el Hipódromo Nacional de Maroñas, el Hipódromo de Las Piedras, el Hotel Casino Carrasco y salas de juego.

### Argentina

Codere es el operador más grande de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires, donde inició su actividad en 1991 y en la actualidad opera 13 salas.

### Colombia

Codere es uno de los mayores operadores de terminales de juego del país y uno de los principales en el mercado de bingos. La compañía completa su oferta de juego con la gestión de casinos y juego *online*.

### España

Es el origen del negocio de Codere. La compañía es líder en apuestas deportivas presenciales y el segundo operador de máquinas en el país, además de operar juego *online*.

### Italia

Codere gestiona en el país una importante red de interconexión de terminales de juego, una operación de máquinas recreativas y es el operador líder del sector del bingo.

## Líneas de negocio de la compañía



### Retail

- Salas de juego.
- Hipódromos.
- Terminales de juego.
- Apuestas deportivas.



### Juego online

Actividad en España, México, Colombia y Panamá.

# Principales hitos en la compañía en 2019

- Codere impulsa la transformación cultural, con la definición y comunicación de su visión y valores compartidos, y una marca unificada y global.
- Simplificación e internacionalización de la estructura organizativa de la compañía.
- Codere amplía su compromiso como Casa Oficial de Apuestas deportivas del Real Madrid C.F. hasta 2021.



- Desarrollo del negocio *online*, ya presente en España, México, Colombia y Panamá.
- La compañía elabora un *Plan de RSC* que incluye un importante programa de actuaciones en materia de juego responsable.
- Codere lidera el mercado de apuestas deportivas presenciales en España.
- Implementación de planes de formación dirigidos a capacitar a los empleados para afrontar los cambios en la compañía.
- Aportación de 5,6 millones de euros a fundaciones, 469,3 millones de euros en contribuciones fiscales (de los cuales 412 millones son en impuestos al juego) y 12.529 empleos directos.
- Emisión de obligaciones en los mercados locales de bonos de Uruguay y Panamá.

# Principales magnitudes en 2019

## Ámbito económico-financiero

 **1.389,4 M€**  
de ingresos de explotación

 **1.070,4 M€**  
de gastos de explotación

 **319 M€**  
de EBITDA Ajustado

 **284,6 M€**  
de EBITDA (cifras IFRS 16)

 **536 M€**  
satisfechos en impuestos

## Operaciones

 **56.886**  
terminales de juego

 **8.592**  
máquinas de apuestas deportivas

 **29.559**  
puestos de bingo

 **149**  
salas de juego

 **4**  
hipódromos

 **Juego online**

## Ámbitos no financieros

 **12.529**  
profesionales

 **42**  
nacionalidades

 **37.381,72**  
horas de formación

 **1.315,5 M€**  
de valor económico distribuido a grupos de interés\*

 **30**  
días de periodo medio de pago a proveedores

 **261.413.715 kWh**  
de consumo energético

 **92.027 (tCO<sub>2</sub>eq)**  
de emisiones CO<sub>2</sub>

 **5,6 M€**  
de euros destinados a colaboraciones de tipo social

\* El valor económico distribuido a grupos de interés incluye pago de salarios a empleados, compras y contrataciones a proveedores, pago de dividendos a inversores, pago de intereses a entidades financieras, pago de tasas e impuestos a administraciones públicas.

# La marca Codere: “Con nosotros cambia el juego”

03

## 03.1

# Un propósito retador, una estrategia para el futuro

Grupo Codere inició en 2018 una ambiciosa y profunda transformación, que comenzó con la redefinición del propósito, visión y valores que guían la actividad de la organización. Tras una intensa labor de promoción de este nuevo enfoque, 2019 ha sido el año en el que se han afianzado las bases de lo que la compañía quiere ser en el futuro.





## Propósito

Brindar emociones a quienes eligen una experiencia de entretenimiento basada en apostar en un entorno seguro. ¡Ser apuesta, emoción, diversión, ilusión, cercanía, seguridad, confianza y compromiso social!



## Visión

- Ser líderes, referentes y crear tendencias.
- Arrojar luz a nuestro sector, dignificándolo.
- Ver brillo en los ojos de nuestra gente, dándoles oportunidades de crecer y desarrollarse.
- Superar las expectativas de nuestros accionistas e inversores.



## Valores

- Poner al cliente en el centro.
- Con integridad y transparencia.
- Trabajando en equipos comprometidos con la excelencia.
- Con actitud innovadora apalancada en la tecnología.
- Con foco en la eficiencia para asegurar nuestra viabilidad.

En este año 2019, se ha demostrado que valores como la transparencia e integridad, la eficiencia o la capacidad para trabajar en equipo, deben ser una absoluta prioridad para el grupo, y siempre con el cliente en la mirada. Es por esto que, en este último año, Codere se ha dedicado a impulsar la nueva visión, convirtiendo en realidad su propósito y promoviendo sus valores en el día a día de la compañía, de manera que la transformación cultural sea auténtica y consistente.

## Codere renueva su identidad visual para reforzar su compromiso con el cliente

Durante este año 2019, la compañía ha renovado su identidad visual corporativa, para reforzar su estrategia digital y dar reflejo a este proceso de transformación cultural.

Así, tras casi cuatro décadas de trayectoria, Codere ha rediseñado su logotipo, simplificándolo con una tipología sencilla y uniforme, y abandonando además el símbolo del trébol que se había utilizado hasta el momento.

Esta identidad visual se convertirá en una marca única y global que se expresa de manera más directa, moderna y digital, y que está diseñada con el propósito de otorgar una imagen sólida a la compañía, en lo que supone un nuevo paso hacia la globalización del grupo.

Premisas sobre las que se ha desarrollado también el nuevo *claim* de la compañía, “Con nosotros cambia el juego”, con el que se expresa igualmente esta constante vocación de desafío al presente, mediante la innovación, la integridad y la excelencia, para una mejora continua de la experiencia del cliente.

La unión necesaria de estos dos procesos destaca la idea de que la nueva marca no supone sólo un cambio estético, sino que parte de un nivel más profundo, encapsulando y proyectando el nuevo logotipo la interiorización y puesta en práctica de los valores acordados como distintivos y necesarios para nuestro éxito organizacional.

Esfuerzos que ya han comenzado a dar sus frutos, ya que según los estudios elaborados por *Brand Finance*, consultora independiente internacional especializada en la valoración de marcas, Codere ha sido la tercera marca española del año que ha experimentado un mayor aumento en cuanto a valoración, incrementando su reputación en un +51,2% respecto al año anterior.

## Codere, Casa de Apuestas Oficial del Real Madrid C.F. y patrocinador de la NBA en México

Para favorecer la difusión de la nueva marca, Grupo Codere ha querido consolidar su relación con los mejores compañeros de juego. Así, en el ejercicio 2019 se ha renovado el patrocinio del Real Madrid C.F. durante tres temporadas, con derecho a prorrogarlo dos años más.

De este modo, Grupo Codere se mantiene desde 2016 como la Casa Oficial de Apuestas del club, lo que permite a ambas instituciones compartir sus valores de juego limpio, esfuerzo por la excelencia y liderazgo en los terrenos de juego.

Codere apuesta así firmemente por la expansión internacional y por una estrategia enfocada desde la mirada del cliente.

La consolidación de la relación entre Grupo Codere y el Real Madrid, C.F. ha permitido a lanzar un nuevo deporte, el *Aerofootball*, en España, en el que los protagonistas son los jugadores del Real Madrid, de manera que los clientes de Grupo Codere pueden seguir los partidos y jugadas de forma *online*, apostando en vivo.

En este año, Grupo Codere también ha apostado por una nueva alianza estratégica en el mundo del entretenimiento deportivo, continuando el patrocinio de la prestigiosa liga de baloncesto NBA, para México y Colombia.

En lo sucesivo, Grupo Codere ofrecerá continuidad a iniciativas complementarias que refuercen la visibilidad de la marca, el propósito, visión y valores definidos.

## Un modelo de crecimiento sostenible

Como eje para vertebrar la transformación, en 2018 se aprobó el *Plan estratégico 2018-2021*, fijando como estrategia para este periodo el mantenimiento y fortalecimiento del liderazgo de Grupo Codere en sus principales mercados, manteniendo un escrupuloso respeto a la regulación para impulsar el verdadero espíritu del juego responsable.

En el ejercicio 2019, Grupo Codere ha consolidado esta estrategia, desarrollando actividades concretas en el ámbito de cada uno de los cinco pilares definidos en el *Plan estratégico 2018-2021*.



### Clientecentrismo

- Avanzar en nuestro modelo de gestión, que sitúa al cliente en el centro de la estrategia, para ofrecerle una experiencia más relacional que transaccional.
- Conocimiento, cuidado y respeto por el usuario y sus necesidades, gracias a una conexión más profunda, ágil y digital.
- Codere está implementando avanzadas técnicas de análisis de datos y comportamiento de los clientes, así como fórmulas de diferenciación y segmentación de usuarios, con el objetivo de ofrecer un entretenimiento segmentado a cada usuario.



### Omnicanalidad

- La oferta omnicanal persigue una relación de permanencia con los clientes, que se pueda comenzar en un canal y finalizar en otro, con una continuidad en comunicación, experiencia o venta.
- Se ha iniciado un proceso de redefinición, diseño, selección y mejora de todos los canales a través de los cuáles el cliente se conecta con Grupo Codere, con el objetivo de mejorar la combinación de la experiencia presencial y digital del cliente.



## Digitalización

- Usar la tecnología de forma intensiva para mejorar y fomentar las interacciones con los clientes, recopilando información sobre cada acción y decisión del cliente para segmentar, personalizar y mejorar su experiencia.
- Simplificar y automatizar las actividades de *back-office* para ser más ágiles y eficientes, y monitorizar prevenir conductas de riesgo.



## Eficiencia de capital y operativa

- Simplificar y globalizar la organización, para hacerla más dinámica y adaptable a un entorno cambiante, cada vez más global, desafiante y digitalizado.
- Optimizar la estructura de capital y recursos financieros, tanto a la hora de invertir en las distintas oportunidades de crecimiento, como en la financiación a nivel operativo, que dote a la compañía de estabilidad a largo plazo para acometer sus negocios.
- Establecer un estricto proceso de selección de oportunidades basado en el retorno de la inversión, con criterios que permitan comparar oportunidades en las distintas geografías, y con rigurosos procesos de aprobación por parte de un Comité de Inversiones y del Consejo de Administración -en los casos que proceda-, continuado de un estrecho seguimiento de la ejecución de cada proyecto.



## Consolidación en mercados estratégicos

- Poner el foco en mercados con demostradas ventajas competitivas, trayectoria y fuertes barreras de entrada.
- Crecer en mercados fragmentados, con gran presencia de pequeños operadores que tienen dificultades para mantener los crecientes requerimientos tecnológicos y de cumplimiento.
- Identificar oportunidades de crecimiento verticales en los mercados en los que operamos.
- Reevaluar y testar de manera continua nuestros modelos de análisis de rendimiento

## 03.2

# Transformando el negocio

Codere es un grupo multinacional dedicado al entretenimiento y al ocio, líder en el sector del juego privado, con cerca de cuatro décadas de experiencia y con presencia en siete países de Europa (España e Italia) y Latinoamérica (Argentina, Uruguay, México, Colombia y Panamá). La compañía es la única empresa española del sector del juego que cotiza en bolsa, desarrollando su actividad con total transparencia, responsabilidad y compromiso con sus clientes, inversores, empleados, reguladores y demás grupos de interés.



***Grupo Codere apuesta por una estrategia de crecimiento sostenible, que fomente la creación de valor en un firme compromiso con el desarrollo responsable de su oferta de entretenimiento.***

La compañía inició su actividad en 1980 como operador de máquinas recreativas en la Comunidad de Madrid, y desde entonces ha ido diversificando sus actividades en la industria del juego, hasta convertirse en una empresa líder en el sector del entretenimiento. En particular, Grupo Codere:

- Es la única empresa cotizada de su sector en España.
- Es la empresa líder de su sector en Latinoamérica.
- Es uno de los principales operadores de máquinas AWP y apuestas deportivas presenciales en España.
- Tiene una muy amplia base de clientes a los que se dirige a través de diversos productos y canales diferenciados.
- Cuenta con un sólido rendimiento operativo y trayectoria de crecimiento.

Grupo Codere cuenta con 12.529 empleados a cierre de ejercicio 2019, quienes se encuentran comprometidos con ofrecer a sus clientes productos y servicios de entretenimiento que les proporcionen experiencias que conecten con sus motivaciones, a través de las distintas posibilidades que les presenta la compañía: terminales de juego, salas de juego, apuestas deportivas, hipódromos y juego *online*.

El proceso de transformación iniciado en 2018, que ha implicado un profundo e integral cambio en la compañía –comenzando en sus bases culturales y reflejándose en la propia imagen de la organización–, estaba orientado a revisar estrategia, modelo de negocios, organización y modelo operativo, impulsando la mejora de la eficiencia y creación de valor.

Durante el primer año de implementación, desde el punto de vista organizacional se evolucionó hacia un modelo regional, que generó importantes eficiencias.

En este segundo año del proceso, el mercado sigue presentando desafíos importantes –especialmente regulatorios–, pero también grandes oportunidades, que requieren que sigamos aumentando nuestra capacidad de respuesta, eficacia y competencia operativa.

Así, durante este año 2019 la compañía ha seguido avanzando su organización con la implementación de un modelo más simple y global, que optimiza la alineación del talento y experiencia del equipo directivo con los principales desafíos y oportunidades.

El nuevo modelo de organización supone la segmentación del negocio *retail* mediante la creación de tres COOs; uno para América, otro para España y otro para Italia, dadas las particularidades del negocio presencial en este último mercado. Los COOs del negocio *retail* tienen responsabilidad del manejo

operativo de todos los negocios presenciales en su región. Adicionalmente, se mantiene la figura del COO del negocio *online*.

Por otra parte, se han creado las posiciones de *regional managers*; uno para Europa, otro para Latinoamérica (excepto México), y un *regional manager* específico para México, dada la relevancia de este mercado dentro de Grupo Codere. Los *regional managers*, entre otras cuestiones, se centrarán en la labor institucional, la implementación de un *Plan director de RSC* y en la captación de nuevas oportunidades de negocio en su región.

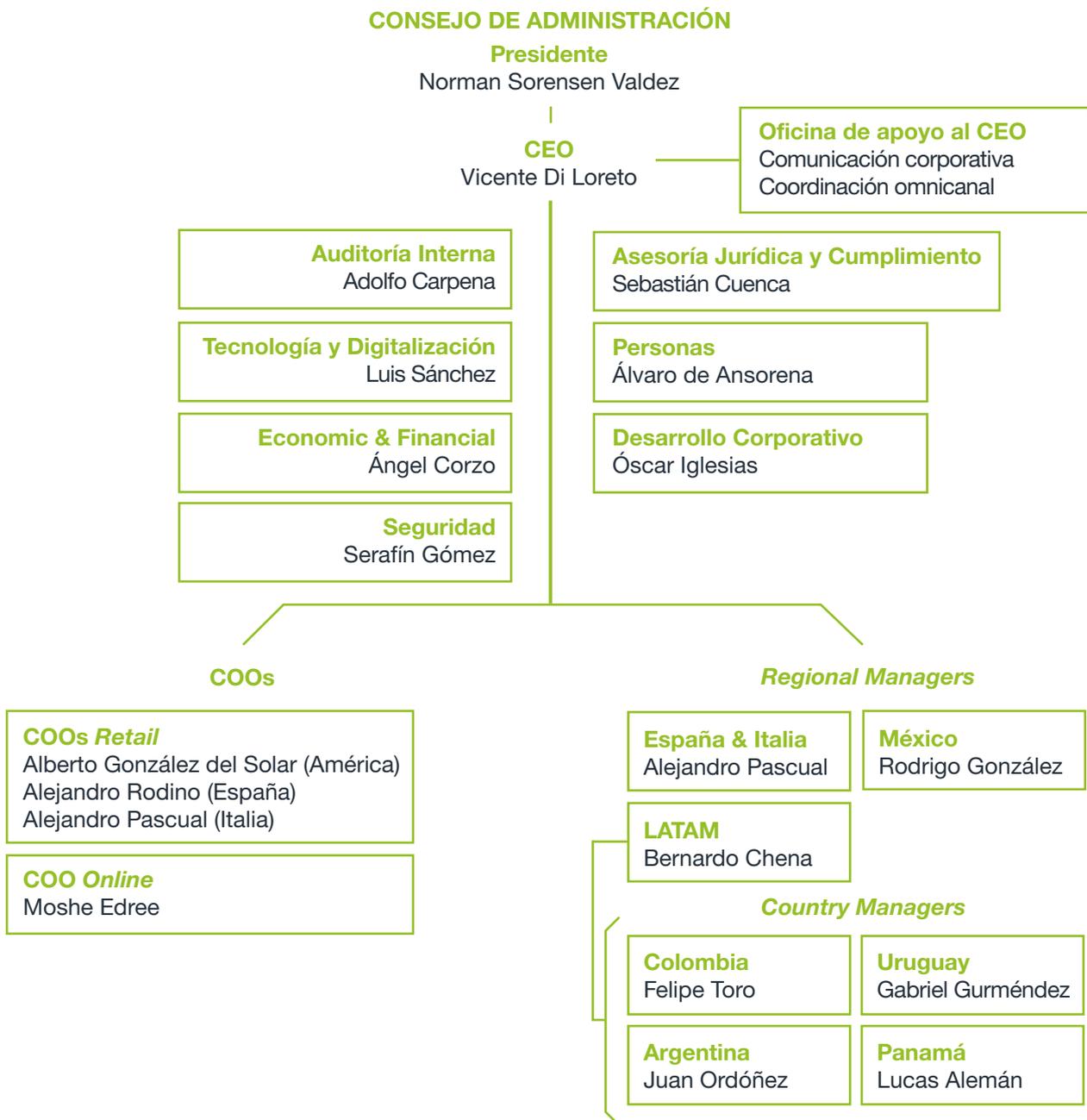
Para dar apoyo a la operativa, se ha atribuido un rol fundamental a las áreas funcionales transversales, en concreto Personas, IT, y Finanzas y Seguridad, cuya coordinación internacional vendrá de la mano de los *country managers*. En particular, se ha establecido una nueva posición, con dependencia directa del CEO, con responsabilidades en materia de tecnología y digitalización.

Por último, y para asistir al CEO en el impulso de los aspectos más estratégicos, se mantiene una oficina de apoyo al CEO, con competencias en materias relacionadas con la comunicación corporativa, marca y omnicanalidad.

De esta forma, la actual estructura organizativa concentra la gestión operativa y funcional del negocio bajo cuatro *Chief Operating Officers* (COOs), mientras que las relaciones externas e institucionales recaen en los *regional managers* y *country managers* de cada región y país. La gestión se apoya en comités directivos, centros de excelencia y de servicios compartidos, favoreciendo las sinergias a través de toda la organización.

Adicionalmente, en 2019 se ha elaborado el *Modelo gerencial Codere*, el cual identifica tanto las conductas deseables como aquellas actuaciones intolerables para la organización asociadas a cada uno de los valores del grupo. Este modelo constituirá en lo sucesivo el núcleo del estilo directivo de la organización.

# 03.2.1 Organigrama funcional de la empresa



\* Organigrama a febrero de 2020

## 03.2.2

# Líneas de negocio

Durante sus casi 40 años de actividad, Codere ha mantenido su compromiso de ofrecer servicios excelentes de entretenimiento y ocio a sus clientes. Reflejo de esto es el hecho de que actualmente la base de usuarios registrados en juego *online* a nivel global son 1.100.000, mientras que en el canal *retail*, el número de clientes supera los dos millones.

Nuestros usuarios pueden disfrutar de los servicios de entretenimiento que presta Grupo Codere a través de los dos canales, *retail* y *online*, y mediante una experiencia omnicanal.

De esta manera, cuando un cliente de *retail* juega en presencial o viceversa, la compañía puede identificarlo como omnicanal y darle un trato diferencial al resto, transmitiéndole un mensaje unificado en cuanto a experiencia de juego, promociones, bonos o actividades.



**Codere opera 56.886 máquinas, 9.345 bares, 8.592 terminales de apuestas deportivas, 2.694 mesas de juego, 1.162 salones recreativos, 261 puntos de apuestas deportivas, 149 salas de juego, 4 hipódromos y juego online en España, México, Colombia y Panamá.**

## 03.2.3

# Presencia en el mundo



Codere es un líder mundial en el sector del juego privado y opera terminales de juego, salas de juego, salones recreativos, apuestas deportivas, hipódromos y soluciones de juego *online* en Europa (Italia y España) y Latinoamérica (Argentina, Uruguay, México, Colombia y Panamá). Actualmente, su área de negocio principal son los terminales de juego, que representan más del 85% de su ganancia bruta.

La compañía, con el objetivo de reducir su exposición al riesgo, apuesta por una diversificación geográfica del mismo. En el año 2019, los principales mercados, Argentina, México, España e Italia representaron, respectivamente, un 23, 22, 14 y 25% de la cifra de negocio del grupo, y un 28, 32, 16% y 8% del EBITDA Ajustado del grupo (Pre IFRS 16).

La industria global del juego ha crecido de manera constante durante los últimos doce años, con un CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del 3%, a pesar de la crisis financiera de 2007-2012; aunque esta tendencia no es homogénea en todos los países en los que opera el grupo, como es el caso de España, donde no se han recuperado aún los niveles de juego previos a la crisis, si bien la composición de la demanda ha variado y es creciente en algunas modalidades, en detrimento de otras.

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 más de 50 máquinas. Puntos de apuestas: incluye puntos de apuestas dentro de salas de juego de Codere o en salones de apuestas gestionados por Codere. En Panamá, se excluyen 37 agencias asociadas (solo para apuesta hípica). Uruguay, incluye 5 puntos de apuestas dentro de las salas de juego operadas por HRU. España, excluye 48, locales franquiciados..

Además, la compañía ha mejorado sus niveles de rentabilidad de manera consistente desde que comenzó su recuperación operativa dentro del proceso de reestructuración financiera. Hoy en día, Codere está manteniendo su EBITDA, a pesar de los aumentos sustanciales de impuestos en sus principales mercados o la recesión económica que sufre Argentina.

A continuación, detallamos las principales características del negocio de Codere en cada uno de sus mercados:

## España

Codere es el segundo mayor operador de máquinas en España y es líder en el mercado de apuestas deportivas presenciales. El grupo opera en todas las comunidades autónomas, siendo también notable su presencia *online*. La compañía opera además la mayor sala de bingo del país (Bingo Canoe) y salones de juego.

## Operaciones

El negocio de Codere en España se compone del segmento tradicional de máquinas (ruta), el de apuestas deportivas, el *online* y, en menor medida, el de salones de juego, que integran las máquinas tradicionales con otros productos como ruletas electrónicas, terminales de apuestas deportivas o bingo. A cierre de 2019, la compañía operaba 9.937 máquinas, 1.064 asientos de bingo y 7.189 terminales de apuestas deportivas en 7.147 bares, 1.026 salones recreativos, 61 tiendas de apuestas deportivas operadas por la compañía y tres salas de bingo.

La rentabilidad en España fue de 48 millones de euros de EBITDA ajustado (IFRS 16), 41 millones de euros de EBITDA ajustado (pre IFRS 16) en 2019. La unidad de negocio supuso un 14% de los ingresos consolidados del grupo.



**codere**



## México

Codere es el mayor operador de juego en México, con 96 salas con 21.830 máquinas y 93 puntos de apuestas deportivas, además de actividad *online*. Asimismo, la compañía cuenta con una concesión, renovada en 2018, para la operación del complejo de entretenimiento en la Ciudad de México, que incluye el Hipódromo de las Américas, el centro de actividades infantiles Granja de las Américas y el Centro Citibanamex, el espacio de convenciones más grande de Latinoamérica (que, de conformidad con un acuerdo de externalización ejecutado el 1 de junio de 2013 y renovado en 2019, está operado por CIE, Compañía Interamericana de Entretenimiento).

## Operaciones

La principal actividad de Codere en México es el desarrollo y gestión de salas de juego en las que se operan máquinas y, en algunos casos, mesas, bingo y apuestas deportivas, además de la incipiente actividad *online* en todo el país. El negocio se desarrolla principalmente a través de AMH, de la que la compañía posee un 84,8%, y de Codere México, participada al 100%. Entre las filiales de cada una, Codere ostenta 135 permisos para operar salas de juego, con vencimientos comprendidos entre 2027 y 2048.

Observando la rentabilidad, el EBITDA ajustado alcanzó 117 millones de euros (IFRS 16) y 83 millones de euros (pre IFRS 16) en 2019.

La cuota de mercado de Codere supera el 25% y se espera que continúe aumentando a medida que la compañía prosiga invirtiendo y creciendo en el país. La unidad de negocio supuso un 22% de los ingresos consolidados del grupo.

## Argentina

Grupo Codere es el operador más grande de salas de juego en la Provincia de Buenos Aires, con 13 salas de juego y 6.861 máquinas, así como 11.692 puestos de bingo. Las salas de juego de Codere se ubican principalmente en el conurbano de Buenos Aires, o Gran Buenos Aires, donde opera ocho, así como en la ciudad turística de Mar del Plata (cuatro salas) y en la capital de la provincia, La Plata.

## Operaciones

La operación de Codere en el país se realiza a través de licencias de bingo (una por sala), cuyos vencimientos están comprendidos en dos ciclos; el primero entre 2021 y 2024 (ocho licencias) y el segundo entre 2028 y 2029 (cinco licencias). En dichas salas se operan máquinas tipo casinos (*slots*), además de bingo tradicional.

La rentabilidad de la unidad de negocio argentina fue de 78 millones de euros de EBITDA ajustado (IFRS 16) y 73 millones de euros (pre IFRS 16) en 2019.

La cuota de mercado de la compañía en este mercado se estima cercana al 43%. La unidad de negocio supuso un 23 de los ingresos consolidados del grupo.



## Italia

En Italia, Codere es uno de los mayores operadores, con once salas de bingo (con 5.139 puestos) y 8.505 máquinas. Asimismo, Codere es uno de los once concesionarios de red que operan en el mercado. A esta red estaban conectadas 14.822 máquinas, tanto propias como de terceros, a cierre de 2019.

El negocio de bingo se opera a través de once licencias, una por bingo. Dichas licencias están operando bajo un régimen provisional, a la espera de que el Gobierno decida el nuevo marco de concesión, pendiente desde 2016. Por otro lado, la licencia de Codere Network, así como la de las terminales de video loterías (VLTs), vence en marzo de 2022.

Durante estos últimos años, el negocio italiano ha sufrido impactos regulatorios y fiscales relevantes. En particular, la aplicación de la Ley de Estabilidad de 2016 ha supuesto la reducción de cerca de un 30% en el parque de máquinas de la compañía. Además, se han registrado subidas significativas de impuestos al juego para VLTs y AWP.

La rentabilidad de Codere en Italia fue de 29 millones de euros de EBITDA ajustado (IFRS 16) y 21 millones de euros (pre IFRS 16) en 2019. La unidad de negocio supuso un 25% de los ingresos consolidados del grupo.

## Otros países

A 31 de diciembre de 2019, la compañía cuenta con once casinos, un hipódromo, ocho puntos de apuestas deportivas, 3.015 máquinas y actividad *online* en Panamá; nueve salas de juego, 70 puntos de apuestas y 4.430 máquinas en Colombia; y el negocio de Casino Carrasco y HRU -que incluye seis salas de juego, con 2.308 máquinas, los hipódromos de Maroñas y Las Piedras en Montevideo y 29 puntos de apuestas deportivas-, en Uruguay. Estas operaciones suponen un 12% de los ingresos consolidados del grupo.

# Promoción del juego responsable

04

# 04.1

## Hacia el juego responsable

Codere es firme en el compromiso de desarrollar su actividad de manera responsable, minimizando el posible impacto social de su propuesta de entretenimiento mediante la implementación de mejores prácticas, el fomento de la transparencia y el impulso de políticas públicas que favorezcan las garantías del usuario, velen por la protección de los colectivos vulnerables y aseguren la sostenibilidad del sector.



Taller Itinerante In Nome della Legalità. 26 de noviembre Italia (Lecce).

***Codere sitúa en el centro de su estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa su compromiso con el juego responsable.***

Para dar transversalidad y mayor homogeneidad a las acciones desarrolladas en materia de responsabilidad social corporativa en las distintas unidades del grupo, Codere ha trabajado a lo largo del año en el desarrollo de un *Plan de RSC 2020*, para lo que ha constituido un comité integrado por la Dirección General, los *regional managers* del grupo, los directores corporativos de las principales áreas y asesores externos, entre otros miembros. Este plan refleja la voluntad decidida por parte de la compañía de implementar las mejores prácticas e impulsar las regulaciones más garantes, más allá de limitarse al mero cumplimiento de la legalidad vigente. Parte esencial de este plan lo constituye el desarrollo de medidas de fomento del juego responsable.

El juego responsable implica una decisión informada por parte del consumidor, una elección racional y sensata de las opciones de juego, de manera que su único objetivo sea el entretenimiento y que el valor de lo jugado no supere nunca lo que el individuo se puede permitir, reduciendo de esta forma el riesgo de surgimiento de conductas de juego problemático o patológico.

En base a ello, Codere desarrolla sus planes en esta materia con un programa de juego responsable que favorezca al usuario una elección racional, informada y sensata de las opciones de juego, que tenga en cuenta circunstancias personales del jugador y que implique un enfoque de juego como diversión que ejercite sin comprometer su situación, de manera que no interfiera en sus obligaciones sociales, profesionales o familiares.

De este enfoque se infiere que las políticas de juego responsable deben basarse prioritariamente en la información como mecanismo de prevención -para que el jugador pueda tomar decisiones racionales-, en la detección y en el seguimiento de conductas de riesgo -que permitan adoptar medidas preventivas al respecto por el operador-.

***Codere basa sus políticas de juego responsable en la prevención, sensibilización y detección y gestión de comportamientos de riesgo.***

## 04.2

# Medidas de juego responsable

Codere apuesta por ofrecer un entorno de entretenimiento adecuado y saludable para asegurar a sus clientes una oferta de juego provista de todas las garantías, minimizando cualquier impacto no deseado que sus distintas actividades de negocio puedan tener sobre la sociedad. La compañía, como el resto de empresas del sector, apuesta por una regulación que ofrezca las mayores garantías al usuario y la sostenibilidad de la industria.

En este contexto, Codere ha trabajado con intensidad a lo largo de este año en su *Plan de Responsabilidad Social Corporativa 2020*, en el que se prevé el lanzamiento de nuevas medidas de juego responsable.



Programa de Formación Cofar, Codere España.

El compromiso de la compañía con el juego responsable atiende a los requerimientos de la legislación de los entornos en los que opera, si bien la compañía sobrepasa el mero cumplimiento de las exigencias normativas con la imposición de auto exigencias que optimicen la protección del usuario y el impulso de regulación más garante.

La acción de Codere se articula en torno a cuatro ejes principales, con los que pretende llegar a sus grupos de interés:

## Prevención

Codere apuesta por dotar de mecanismos de información a los usuarios, con el objetivo de reforzar la transparencia y las decisiones informadas. Para ello, el grupo se centra en dotar de información general sobre el juego responsable y sobre los riesgos que puede generar una práctica no controlada.

## Sensibilización

El grupo promueve y aborda de forma recurrente estudios en materia de juego responsable, con el propósito de hacerlos públicos para concienciar a los usuarios y dignificar el sector. A nivel interno, Codere lleva a cabo programas de concienciación del personal en esta materia, en especial para aquellos que tienen un contacto directo con el cliente.

## Detección

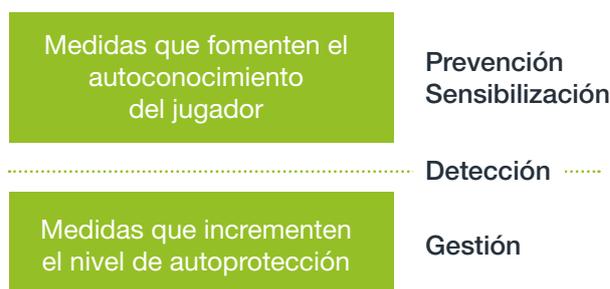
El grupo se compromete a elaborar protocolos que permitan detectar comportamientos de riesgo de los usuarios registrados. Una vez localizado un comportamiento de riesgo, Codere lleva a cabo acciones que favorecen el reconocimiento por parte del usuario de su situación de alarma.

**Grupo Codere va más allá del cumplimiento de la legalidad vigente en su afán de liderar políticas que optimicen la protección del usuario en el ámbito del juego responsable.**

## Gestión

Codere ofrece información y asistencia sobre juego responsable y comportamientos de riesgo, con el objetivo de paliar los posibles efectos negativos que el juego pueda producir. Igualmente, despliega acciones para hacer efectivas las imposiciones legales, como en el caso de España la prohibición de acceso a menores o inscritos en el Registro General de Interdicciones de Acceso al Juego (RGI AJ).

Por otro lado, existe una segunda clasificación de medidas, basadas en el contenido de las mismas:



En este contexto, Codere apuesta por aplicar medidas de prevención consistentes en reforzar la información sobre el juego responsable a los usuarios, advirtiendo de los riesgos asociados al juego y de las prohibiciones generales en materia de menores o registros de auto prohibidos.

A su vez, el grupo implementa acciones relacionadas con la sensibilización, tanto de sus empleados como de los usuarios, en relación con los riesgos asociados a una práctica no responsable del juego.

Gracias a la aplicación de medidas de detección, Codere puede identificar a aquellos jugadores intensivos o de riesgo, para gestionarlos en atención a su nivel de problemática. Una vez reconocidos, la compañía aplica las acciones de gestión adecuadas al perfil de riesgo identificado en el usuario.

Codere busca ser pionera en mecanismos de acceso al juego, ofreciendo una completa seguridad a los colectivos en riesgo.

La compañía quiere además convertirse en una imagen ejemplar de autorregulación: cumple la normativa en su totalidad y promueve y se impone medidas adicionales de juego responsable.

## Medidas de prevención como mecanismos de información

- Creación de un apartado con el nombre de “Juego seguro”, en el que se incluye información sobre licencias y autorizaciones del operador y del apartado de “Juego responsable”, con acceso a portales públicos.
- Señalización clara de prohibición de juego a menores de edad y consecuencias de su incumplimiento tanto en el juego *online* como en el juego presencial.
- Información:
  - Informamos sobre la prohibición del juego a menores en todas nuestras páginas y aplicaciones de juego, así como en las zonas habilitadas para el juego presencial.
  - Mantenemos visible el logotipo que recuerda que únicamente los mayores de 18 años tienen permitida la participación en los espacios habilitados para el juego por parte de Grupo Codere.
- Verificación de la edad de los jugadores:
  - Cuando un jugador crea una cuenta en [www.codere.es](http://www.codere.es) o en un espacio físico de Grupo Codere, la compañía le solicita su nombre y apellidos, el número de su documento de identidad y su fecha de nacimiento. Después, Codere contrasta esos datos con el Servicio Web de Verificación de Identidad proporcionado por la Dirección General de Ordenación del Juego o por la entidad autonómica correspondiente, para asegurar que el usuario es mayor de edad.
- Control de los mensajes publicitarios
  - Las campañas publicitarias de Grupo Codere no se dirigen a menores y se basan en unos principios éticos y responsables que tienen en cuenta los horarios, mensajes y medios.
  - Las comunicaciones comerciales del grupo sitúan de forma visible y clara el derecho al ejercicio de la auto prohibición por parte del usuario.
- Posibilidad de consultar, por parte del usuario registrado, un histórico de las cantidades jugadas, tiempo de juego y demás datos de su comportamiento.
- Teléfono de asistencia en materia de juego responsable, con indicación de si dicho servicio se presta directamente por el operador o por terceros, y del contenido de asistencia prestado.
- Referencia a estudios y proyectos en materia de juego responsable.
- Herramientas de control de juego:
  - Acceso al historial juego *online* en tiempo real, con filtros para casino y apuestas deportivas. Posibilidad de establecimiento

programado de frecuencia tiempo juego e importe gastado.

- Test de autoevaluación disponible.

## Medidas de sensibilización y publicación de estudios

- Promoción y difusión de estudios en materia de juego responsable, de forma independiente o en colaboración de otros operadores o entidades. Todo ello con criterios e indicadores objetivos, para dotar de transparencia y credibilidad al sector.
- Campañas de divulgación interna para la concienciación del personal del grupo.
- Plan anual de formación específico en materia de juego responsable, siendo la prioridad aquellos empleados y directivos que tienen contacto directo con el cliente o con su gestión.

## Medidas de detección de comportamientos de riesgo

- Establecimiento de protocolos que permitan detectar comportamientos de riesgo de los usuarios registrados. Para ello, se tendrán en cuenta indicadores objetivos como el volumen, frecuencia y variabilidad de las participaciones o los depósitos.
- Comunicación al cliente por correo electrónico o medio equivalente si se detecta que un usuario pudiera estar desarrollando un comportamiento de riesgo.
- Suspensión de las cuentas de juego de aquellos clientes inscritos en el registro de interdicciones, así como aquellos que voluntariamente han ejercido su derecho a la suspensión temporal de la cuenta. Estando vigente la suspensión se inhabilita la posibilidad de que el jugador pueda realizar depósitos o participar.

## Medidas de gestión

- Se prevé la habilitación de un servicio de telefónico de atención al cliente para prestar asistencia e información en materia de juego responsable. El servicio no podrá ser susceptible de tarificación adicional y en él se informará de los riesgos de la actividad del juego, la posibilidad de hacer un test de autoevaluación, así como los derechos de autoexclusión y auto prohibición.
- Establecimiento de nuevas medidas de control de acceso a los establecimientos para evitar la entrada de menores de edad e inscritos en registros de prohibidos.

El *Plan de Responsabilidad Social Corporativa 2020* recoge además un posicionamiento de compañía frente a las principales preocupaciones de los grupos de interés de Codere a nivel global respecto al sector del juego, con el objetivo de poder ofrecer la respuesta más adecuada a la expectativa social sobre la industria.

## Regulación de la publicidad

La compañía entiende que el exceso de publicidad que puede derivar de una deficiente regulación de las comunicaciones comerciales del juego de azar, no asegura la mejor protección de los colectivos vulnerables, ni garantiza la óptima prevención de potenciales conductas adictivas.

Por ello, Codere impulsa, en aquellos mercados donde opera, el desarrollo de normativas que permitan compatibilizar los intereses públicos con la sostenibilidad de las empresas operadoras.

Se busca garantizar así que el juego siga siendo una fuente de entretenimiento en un entorno seguro para los consumidores.

La compañía defiende a su vez que las limitaciones que se establezcan puedan ser exigibles para todas las comunicaciones comerciales, independientemente de su soporte o de que el ámbito del operador de la oferta sea público o privado.

## Planificación de los locales de juego

Un desarrollo normado del sector reduce la intensidad competitiva y el acceso a la actividad. El grupo defiende una regulación que ordene la instalación de locales, su tamaño y los tipos de juego que se pueden ofertar, siempre que sea sin carácter retroactivo y permitiéndose la renovación de las licencias preexistentes.

## Control de acceso al juego

El grupo se encuentra fuertemente comprometido con el control de acceso a menores de edad y usuarios inscritos en los registros de auto prohibidos. Codere apuesta por el riguroso cumplimiento de la ley en este ámbito, defiende la tolerancia cero en el acceso y colabora estrechamente con las instituciones públicas y privadas para liderar el cambio hacia un control más garante y exhaustivo.

Bajo este compromiso, el grupo está trabajando en el desarrollo de controles tecnológicos e implementando diferentes medidas de acceso al juego en

todos sus subsectores y canales. Ejemplo de dichos controles es la adscripción de Codere al servicio de “*Phishing alert*” del juego *online* en España promovido por el regulador, mecanismo de detección de la suplantación de la identidad que dificulta la posibilidad de acceso a la actividad por colectivos de riesgo bajo el uso de cuentas de allegados.

## Imagen del sector

Ante las distorsiones negativas actuales que experimenta el sector del juego, Codere apuesta por aumentar la producción y difusión de datos reales del sector y colaborar con la industria y con entidades oficiales en la elaboración de estudios.

La compañía ha presentado este año, junto a Cejuego y el Instituto de Política y Gobernanza (IPOLGOB) de la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), el *Anuario del juego en España 2019*, una publicación que radiografía la realidad del sector en este país, mediante la compilación de cifras de las distintas vertientes de la industria. También el *Informe juego y sociedad 2019*, cuyo objetivo es dar a conocer los hábitos y actitudes de los españoles ante el juego.

En Italia, la compañía impulsa desde 2017, junto a Sistema Gioco Italia, la Fundación Bruno Visentini y la Universidad Luiss de Roma, el *Informe de percepción social del juego*, y en Colombia, este es el primer año en el que se presenta el *Anuario del juego en Colombia 2019*, el primer estudio del sector de juegos de suerte y azar en el país.

## 04.3

# Nuestras acciones en 2019

Además del desarrollo de un *Plan de RSC 2020*, asociado a la implementación de una batería de nuevas medidas de juego responsable para el grupo, a lo largo del 2019 han destacado una serie de acciones en esta materia en cada uno de los países en los que Codere opera, adaptándose de esta forma la acción a la realidad de cada país.

### España

Durante el ejercicio 2019 Codere ha estado trabajando con COFAR para el desarrollo de un sello de calidad en el seno de un *Programa de acreditación en juego responsable*. Este programa es el instrumento de referencia para la certificación de establecimientos de hostelería por su compromiso con la responsabilidad social, y en concreto, con el juego responsable. En el ejercicio 2020 se prevé la acreditación de todos los establecimientos de hostelería con AWP (lo que representa un total de 6.075 máquinas).

- El objetivo del programa es ofrecer un entorno seguro y regulado a los clientes que juegan en salones de hostelería, mediante la identificación de los establecimientos con una oferta reconocida de juego responsable.
- Para la acreditación será necesario formar en los principios y prácticas del juego responsable a los empleados de los establecimientos, también se procederá a la verificación de su implementación efectiva.

- Asimismo, el establecimiento dispondrá de folletos informativos con el decálogo del jugador responsable y los recursos disponibles para identificar y corregir posibles comportamientos de riesgo. También dispondrán de un *Manual de acreditación de COFAR*, que contendrá las medidas de prevención y detección, así como las instrucciones de actuación

Codere es la entidad de referencia sobre información y transparencia del sector del juego, labor que promueve ahora desde su colaboración como miembro de la patronal de juego CEJUEGO, contribuyendo a la traslación de una imagen real del sector a la sociedad y a los organismos públicos. En este marco se publican estudios como el *Anuario del juego en España*, radiografía de las cifras del sector, o el *Informe de percepción social*, sobre la relación de los españoles con la oferta de juego, elaborados ambos por la Universidad Carlos III de Madrid.

Además, Codere ha acordado formar parte de Jdigital, la Asociación Española de Juego Digital, cuyo objetivo primordial es velar por los intereses de la industria del juego *online* en España para impulsar de manera sectorial una regulación que permita un desarrollo sostenible de la industria que garantice la mejor protección para los usuarios.

Codere ha renovado su compromiso con Autocontrol, del que forma parte desde septiembre de 2015. Autocontrol es una Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial, la cual se encarga de gestionar el sistema de autorregulación publicitaria en España. De esta forma, Codere:

- Se compromete a cumplir con el *Código de conducta publicitaria de Autocontrol*, en todas sus comunicaciones comerciales.
- Puede contar con el asesoramiento del Gabinete Técnico de Autocontrol ante dudas sobre la licitud y corrección deontológica de sus comunicaciones comerciales.
- Se compromete a cumplir las resoluciones emitidas por el jurado de publicidad como resultado de eventuales reclamaciones presentadas ante este órgano de resolución extrajudicial de controversias, ya sea por parte de consumidores, asociaciones, empresas u otros sectores u organismos.

Finalmente, Codere España colabora con la Comisión Nacional para combatir la manipulación de las competiciones deportivas y el fraude en las apuestas (CONFAD) con el objetivo de prevenir y erradicar la corrupción y la manipulación de las competiciones y las apuestas deportivas. Dicha colaboración se verá a través de tres grupos de trabajo: análisis y

diagnósticos, divulgación y sensibilización, y estudios regulatorios y operativos.

## Argentina

Durante el 2019, en Argentina, Codere ha consolidado y ampliado el programa de juego responsable *Cuando el juego no es juego*, llegando a todos los colaboradores del país. Se trata de una iniciativa que se enfoca fundamentalmente en la prevención y tiene por objeto expresar el compromiso de Codere con el juego responsable, mediante la difusión de información al público, la formación al personal de sala y la asistencia de personal de la salud con experiencia en adicciones (los orientadores). El programa se articula sobre tres pilares:

- Promoción y difusión del concepto de juego responsable. Actuaciones de sensibilización y difusión, con charlas a la comunidad sobre ludopatía y adicciones sin sustancia, compartiendo el *Programa de juego responsable* de Codere y mensajes alusivos dentro de las salas con motivo del Día internacional del juego responsable.
- Capacitación al personal de sala. Formación por parte de psicólogos especializados a todos los empleados con contacto directo con los usuarios sobre la problemática del juego compulsivo y cómo detectarlo.
- Orientación. Los orientadores son profesionales de la salud especializados en conductas de juego problemático, quienes se encuentran disponibles en las salas para ofrecer asesoramiento e información a jugadores, familiares y allegados. En el 2019 se ha avanzado en la implementación de orientadores presenciales en dos salas nuevas, alcanzado así un total de cuatro salas con presencia de profesionales.

En el 2020, Codere continuará reforzando su programa en Argentina, mediante el lanzamiento de una herramienta de *e-learning* asociada al juego responsable, así como expansión de orientadores en más salas. Finalmente, el grupo apuesta por la difusión de su programa con la compilación de la experiencia en una publicación y acciones de difusión de prensa.

## Panamá

En Panamá, el compromiso del grupo con el juego responsable se ha visto reflejado en la inserción de material informativo en pautas de revista, para dar a conocer el compromiso de la organización con la RSC y la necesidad de una actividad de juego consciente. En cualquier material de comunicación y publicidad producido por la compañía se coloca la frase y el logotipo de “juego responsable”. Además, en este ejercicio, internamente se realizó una campaña de concienciación en esta materia a través de comunicaciones digitales dirigidas a todos los colaboradores de Codere.

Destaca a su vez la colaboración de Codere con la Junta de Control de Juegos (JCJ) y la Comisión Nacional de Carreras (CNC) para luchar contra el doping en el ámbito de la industria ecuestre de Panamá.

## México

En Codere México se ha promovido el juego responsable a través de la capacitación del personal en conjunto con el Centro de Integración Juvenil; una asociación civil no lucrativa incorporada para combatir la ludopatía y las adicciones en general, e informar al público sobre los riesgos de no jugar responsablemente. Con dicha organización se han llevado a cabo acciones de formación especializada de los colaboradores en salas, potenciando en los empleados la necesidad de la prevención y dotándoles de herramientas de detección de síntomas de juego problemático.

En el 2019 también se han introducido carteles informativos dentro de las salas en puntos visibles y estratégicos, junto a los responsables sanitarios, facilitando que los clientes que lo requieran reciban asistencia especializada. Esta iniciativa ha contado con la colaboración de la Asociación “Jugadores Anónimos México” especializada en jugadores compulsivos.

## Italia

En Italia, la región Piamonte organiza cursos de formación para todos los empleados en la *Gaming Hall* de Rivoli. El curso tiene una duración de 16 horas y está relacionado con la legislación regional para combatir el juego patológico. La actividad de formación comenzó en octubre 2019 y terminará a finales de julio 2020.

Por otro lado, Codere Italia colabora activamente con instituciones locales en la identificación de las mejores soluciones a adoptar para frenar fenómenos como la ludopatía. Gracias al proyecto de “*Giocco responsabile*”, Codere ha implementado acciones de información tanto para el cliente como para el empleado sobre fenómenos distorsionados, y ha lanzado una plataforma *online* de formación jurídica gratuita, para todos los operadores de juego conectados a la red de Codere, que cubre temas tan relevantes como el juego patológico, el perfil del jugador patológico y acciones de prevención de la ludopatía.

A nivel de Gobierno central, tanto a través de la asociación de la que forma parte Codere, Sistema Gioco Italia/Cofindustria, como de forma independiente, la compañía intercambia información y propuestas regulatorias con los organismos públicos, con el objetivo de impulsar las mejores prácticas en la regulación del juego.

En el marco de estas acciones de colaboración con las instituciones, destaca la campaña *In nome della legalità*, un evento de confrontación con instituciones locales y organismos de control en temas relacionados con el juego y sus posibles distorsiones. La compañía organiza además eventos como el *IV Comité de Salud de la Región de Campania*, contribuyendo con sus propias aportaciones de cara a mejorar la legislación actual.

Codere ha participado junto con ASCOB (Asociación de Distribuidores de Bingo) en la realización de la investigación “*Giocco d’azzardo e comportamenti di salute*” llevada a cabo por la Universidad de Bolonia, que destaca el potencial de las salas de bingo para la monitorización de comportamientos de riesgo, sugiriéndose medidas correctoras.

## Colombia

En el ejercicio 2019, Codere Colombia continuó participando en actividades que fomentan la visibilidad y transparencia del sector. Ejemplo de ello es el patrocinio del primer *Anuario del juego en Colombia 2019*, presentado en el marco del Congreso de Gaming Colombia. Se trata de una publicación centrada en dar a conocer la importancia del juego como actividad económica legal, generadora de empleo y riqueza mediante el análisis de la actividad del juego en Colombia, su estructura, aportes e importancia.

Por otro lado, Codere Colombia ha continuado colaborando activamente con Coljuegos, la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar en Colombia, en su iniciativa *Juego bien y responsable*. Se trata de una estrategia de cultura de juego responsable cuyo objetivo primordial es favorecer que los jugadores tomen decisiones informadas, se centra además en controlar el juego a menores de edad y a personas que tengan problemas de ludopatía. Codere Colombia colabora activamente en la elaboración de una reglamentación para el autocontrol de la publicidad y la promoción de las actividades de juego, especialmente las apuestas deportivas, por los efectos negativos que puede tener para estos colectivos.



Presentación del Anuario del juego en Colombia 2019. 22 de agosto. Feria Gaming Colombia.

**Codere ha desarrollado acciones de juego responsable en cada uno de los países en los que opera, adaptando su labor a la realidad de cada entorno.**



Presentación del Anuario del juego en España 2019. 31 de octubre. Madrid.

# Gobierno, ética y cumplimiento

05

# 05.1

## Refuerzo de la cultura de responsabilidad

La estructura de capital de Codere está constituida por un capital social de 509.714.801,80€, totalmente suscrito y desembolsado, y representado por 118.538.326 acciones, de 4,30€ de valor nominal, representadas por anotaciones en cuenta y admitidas a negociación en las bolsas de valores españolas de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao.



**Grupo Codere mantiene un núcleo accionarial estable que representa aproximadamente el 80% del capital social.**

Durante el ejercicio 2019, la estructura de capital de Codere no ha sufrido cambios relevantes, de modo que a cierre del ejercicio el *free float*\* de la compañía representaba el 20,63% de las acciones en circulación, manteniéndose un núcleo accionarial estable que representa aproximadamente el 80% del capital social.

Adicionalmente, la compañía mantiene una emisión de bonos admitidos a cotización en el Irish Stock Exchange, por importe de 500 millones de euros con un tipo de interés al 6,75% y de 300 millones de dólares con un tipo de interés del 7,625%, ambos con fecha de vencimiento 1 de noviembre de 2021.

A cierre del ejercicio 2019, la estructura de capital de Grupo Codere en base a los accionistas con participaciones superiores al 3%, tenía la siguiente composición:

<b>Accionista</b>	<b>Número de acciones</b>	<b>Propiedad</b>
Silver Point Capital Management, LLC.	27.484.746	23,19%
M&G Investment Management Limited	24.854.750	20,97%
José Antonio Martínez Sampedro	16.681.354	14,07%
Abrams Capital Management LLC	10.340.354	8,72%
Contrarian Capital Management LLC	8.557.954	7,22%
Evermore Global Advisors LLC	6.169.162	5,20%
Rest - Free float(1)	24.450.006	20,63%
<b>TOTAL</b>	<b>118.538.326</b>	<b>100,00%</b>

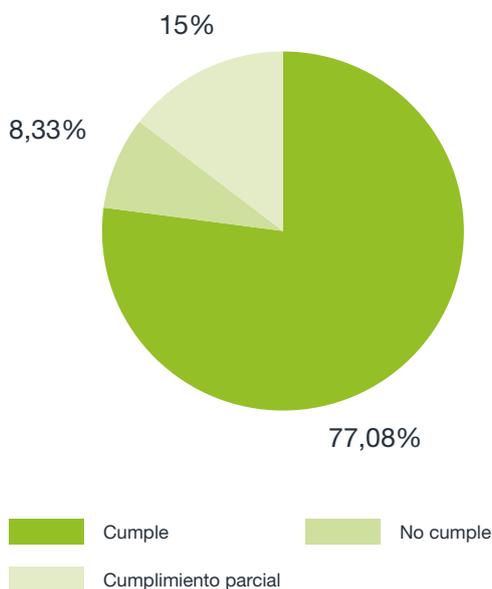
\* Definido como la suma de las participaciones inferiores al 3%.

# 05.2

## Gobierno corporativo

Codere, como única sociedad española cotizada en el sector del juego, apuesta por una postura proactiva con respecto al Gobierno Corporativo. Así, no se limita únicamente a dar cumplimiento a las exigencias legales, sino que refuerza su compromiso con las buenas prácticas en esta materia. En este sentido, Grupo Codere ha registrado en el ejercicio 2019, un grado de cumplimiento de las recomendaciones del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* aprobado por la CNMV del 77%.

### Cumplimiento del Código de buen gobierno



Asimismo, reflejo de ese compromiso con el buen gobierno, Codere ha asignado nominativamente a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones funciones en materia de Gobierno Corporativo (por ejemplo, supervisar y revisar la política y prácticas de responsabilidad social corporativa, proponiendo al Consejo de Administración las modificaciones precisas en sus estructura y desarrollo).

Adicionalmente, Codere, consciente de la relevancia del cumplimiento normativo en su actividad, cuenta voluntariamente con un Comité de Cumplimiento, el cual se centra en la revisión y seguimiento del cumplimiento de la regulación y normativa en materia de juego por parte del grupo.

En particular, en el ejercicio 2019, Codere ha apostado por una duplicidad de sesiones para la aprobación de las *Cuentas anuales* y el *Informe sobre política fiscal corporativa*, a fin de resolver las dudas que se les generasen a los consejeros durante su análisis y facilitar a éstos los datos relevantes con tiempo suficiente para tratar estas materias debidamente informados. En esta misma línea de control de la información financiera, el grupo ha acordado con sus auditores realizar revisiones limitadas trimestrales de los estados financieros a partir del ejercicio 2020.

## Consejo de Administración

La estructura de gobierno de Codere se articula a través de la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, siendo éstos los máximos órganos de gobierno del grupo.

Corresponde al Consejo de Administración la gestión y representación de la sociedad, siendo por lo tanto de su competencia todo cuanto concierne al gobierno, dirección y administración de la empresa. Constituye el núcleo de sus funciones la aprobación de la estrategia de la compañía y su puesta en práctica y revisión.

Por su parte, el Artículo 7 del Reglamento del Consejo de Administración atribuye una serie de materias reservadas al Consejo de Administración, entre las que se encuentran la aprobación de políticas y estrategias generales del grupo; la constitución de nuevas sociedades; la enajenación de activos fijos o aprobación de proyectos de inversión cuya cuantía exceda de los tres millones de euros; el nombramiento y cese de altos directivos; las operaciones vinculadas con consejeros, accionistas significativos y personas vinculadas a ellos; o la emisión en serie de obligaciones o de otros títulos similares por el grupo o sus filiales.

A lo largo del ejercicio 2019, el Consejo de Administración se ha reunido hasta en 19 ocasiones, siendo los asuntos tratados más relevantes los siguientes:

- Temas económico-financieros: aprobación de asuntos en materia económica y financiera, seguimiento periódico de la evolución del riesgo, emisión de deuda a través de filiales en Uruguay y Panamá, así como suscripción de préstamos en España y México.
- Proyectos de inversión: apertura de un nuevo Casino en Panamá, compra de la sala Crown Casino Mérida en México.
- Contratos estratégicos: prórroga del contrato de patrocinio con el Real Madrid Club de Fútbol por tres años adicionales, así como prórroga del contrato de plataforma con SAP por cinco años.
- Gestión de riesgos: actualización del *Informe sobre política fiscal corporativa* y del mapa de riesgos del grupo; aprobación del nivel de tolerancia al riesgo para el ejercicio 2020. Supervisión directa e información al mercado de las inconsistencias contables detectadas.

En este sentido, el Consejo de Administración, una vez informado de estos hechos, encargó a las compañías Kroy y Alvarez y Marsal, ambas entidades independientes de Codere y de reconocido prestigio, la realización de una investigación independiente para determinar la cuantificación y gestación de los hechos identificados, así como evaluar potenciales medidas e instrumentos para reforzar los controles internos de Grupo Codere. Asimismo, solicitó la realización de varios trabajos internos complementarios, todo ello con el fin de asegurar la máxima transparencia en el cumplimiento de las mejores prácticas contables y de gobierno corporativo.

- Gobierno Corporativo: propuesta de nombramientos de nuevos consejeros a la Junta General, aprobación de nueva *Política de retribuciones de los consejeros*, así como nombramiento de diversos cargos de alta dirección, como el COO del negocio *retail*.

**Codere, consciente de la relevancia del cumplimiento normativo en su actividad, cuenta voluntariamente con un Comité de Cumplimiento.**

## Composición del Consejo de Administración a cierre del ejercicio 2019

Nombre	Cargo	Tipo de Consejero	Participación en el Capital Social
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente no ejecutivo	Independiente	0,068%
D. David Reganato	Vocal	Dominical	0,00%
Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical	14,063%
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente	0,016%
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical	0,025%
D. Timothy Lavelle	Vocal	Dominical	0,00%

## Composición del Consejo de Administración a cierre del ejercicio 2019



Hasta el 26 de junio de 2019, D. José Antonio Martínez Sampedro y D. Luis Javier Martínez Sampedro fueron miembros del Consejo de Administración con la categoría de dominicales, cesando en tal condición en la fecha señalada. En esa misma fecha, la Junta General Ordinaria de Accionistas aprobó nombrar consejeros dominicales a D. Alberto Manzanares Secades y D. Fernando Sempere Rodríguez, quienes aceptaron sus cargos ese mismo día, si bien debido a dificultades para conciliar su actividad profesional con la dedicación requerida por el cargo de consejero, ambos presentaron su dimisión, cesando el 7 de octubre de 2019 y el 6 de noviembre de 2019 respectivamente.

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), el trabajo del Consejo de Administración se estructura adicionalmente a través de tres comités con funciones específicas: el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo y el Comité de Cumplimiento.

## Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría de Codere tiene como función principal la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión financiera y de riesgos, de revisión de la comunicación con mercados y de control del funcionamiento de Auditoría Interna.

Durante el ejercicio 2019, el Comité de Auditoría ha mantenido un total de doce sesiones. Solo en una ocasión la asistencia no fue del 100% de sus miembros. En esa ocasión D. Matthew Turner otorgó su voto y representación a D. Norman Sorensen.

En el último año, el Comité de Auditoría ha ejercido sus funciones de manera normal, plena y sin interferencias, sobre la base de la legislación actual y las normas de funcionamiento y organización internas contenidas en el propio Reglamento del Consejo de Administración de Codere.

Cabe destacar la función ejercida en la supervisión directa de la investigación, análisis y resolución del proceso relacionado con la detección de las inconsistencias contables.

## Funciones del Comité de Auditoría

- Proponer al Consejo de Administración el nombramiento de auditores de cuentas externos y mantener las relaciones con el mismo, velando en todo momento por su independencia.
- Supervisar la auditoría interna y conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control internos. Revisar periódicamente los sistemas de control y gestión de riesgos e informar al Consejo de Administración en materia de control de riesgos y potenciales disfunciones detectadas.
- Informar sobre las cuentas anuales, folletos de emisión y sobre la información financiera periódica que se deba remitir a los organismos reguladores.
- Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, así como supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés del grupo.

## Componentes Comité de Auditoría

Nombre	Cargo	Categoría
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente	Independiente
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente
D. Timothy Lavelle	Vocal	Dominical

## Comité de Cumplimiento

Dada la relevancia del cumplimiento normativo para Codere, el grupo cuenta con un Comité de Cumplimiento específicamente dedicado a la revisión y seguimiento del cumplimiento de la regulación y normativa nacional y extranjera en materia de juego. Asimismo, el Comité de Cumplimiento también evalúa los sistemas de control internos existentes en relación con las obligaciones legislativas en materia de juego y blanqueo de capitales.

Durante el ejercicio 2019, el Comité de Cumplimiento se ha reunido hasta en nueve ocasiones. Solo en una ocasión la asistencia no fue del 100% de sus miembros. Adicionalmente, han comparecido ante el Comité de Cumplimiento, como invitados, diversos miembros del equipo directivo, así como algún asesor externo.

## Componentes Comité de Cumplimiento

Nombre	Cargo	Categoría
D. Matthew Turner	Presidente	Independiente
Masampe S.L (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical
D. Manuel Martínez Fidalgo Vázquez	Vocal	Dominical

Entre las acciones más destacadas que ha llevado a cabo el Comité de Cumplimiento en el ejercicio 2019, cabe mencionar las siguientes:

- Ha analizado e informado al Consejo de Administración sobre la idoneidad del director corporativo de IT y Digitalización y del director corporativo de Cumplimiento y Asesoría jurídica, en cuanto miembros de la alta dirección, así como de las personas propuestas para ser nombrados consejeros dominicales.
- Ha sido informado y ha realizado diversas propuestas de mejora a la contestación a los requerimientos recibidos por organismos en materia de transparencia de juego.
- Ha aprobado la actualización del *Manual global de gestión de riesgos para la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo* del grupo, así como el *Informe de autoevaluación y matriz de riesgos en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo* de la unidad de negocio de España.

El Comité de Cumplimiento intervino en el tratamiento de inconsistencias contables detectadas en el seno de los controles internos periódicos.

## Funciones del Comité de Cumplimiento

- Controlar el cumplimiento de la normativa nacional y extranjera en materia de juego y blanqueo de capitales.
- Evaluar los sistemas de control internos de Codere en relación con sus obligaciones de información y transparencia en materia de juego y realizar propuestas de mejora.
- Establecer y supervisar un mecanismo que permita a empleados, clientes, proveedores y terceros con los que existan relaciones contractuales, comunicar de forma confidencial y anónima potenciales irregularidades -en especial, financieras y contables- que se detecten.
- Realizar un seguimiento de los sistemas y medidas de seguridad aplicados en el desempeño de los negocios de Codere e informar de forma periódica a los directivos responsables.

## Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo

Entre las funciones que desempeña el Comité de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo se encuentran 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 y sugerir mejoras en el cumplimiento del reglamento interno de conducta en relación con los mercados de valores.

En 2019 el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo ha mantenido un total de doce sesiones. La asistencia ha sido del 100% de sus miembros en todas ellas.

Entre las acciones más destacadas llevadas a cabo por el Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo durante 2019, cabe resaltar:

- La aprobación de la nueva *Política de remuneraciones de los consejeros* para los ejercicios 2019, 2020 y 2021, a consecuencia de la terminación el plazo de vigencia de tres años de la *Política de remuneraciones* aprobada en el ejercicio 2016.
- El proceso de autoevaluación del Consejo de Administración y de sus comisiones, el cual ha culminado con la aprobación de un *Plan de acción*.
- El Comité informó favorablemente al Consejo de Administración sobre el nombramiento del director corporativo de IT y Digitalización y del director corporativo de Cumplimiento y Asesoría jurídica, en cuanto miembros de la alta dirección, así como de las personas propuestas para ser nombrados consejeros dominicales.
- El Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo ha analizado e informado al Consejo por primera vez, sobre el documento de *Estado de información no financiera* que debe incorporarse como parte de las cuentas anuales de la sociedad, así como el *Informe integrado* correspondiente al 2018, siguiéndose para su preparación, los principios del marco conceptual IIRC, así como la elaboración de memorias de sostenibilidad de *Global Reporting Initiative* (GRI Standards) y las directrices sobre la presentación de informes no financieros de la Comisión Europea.

## Componentes Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo

Nombre	Cargo	Categoría
D. Matthew Turner	Presidente	Independiente
D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Vocal	Independiente
D. David Reganato	Vocal	Dominical
Masampe S.L (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical

## 05.2.1

# Política de retribución de los consejeros

El Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, en cumplimiento de sus funciones, propuso al Consejo de Administración la aprobación de una nueva política que mantenía los principios generales incorporando una serie de modificaciones para adaptarse a la nueva estructura de gobierno de la sociedad. En concreto:

- Se suprimió toda referencia a retribuciones de consejeros ejecutivos.
- Se suprimió la remuneración del consejero coordinador.
- Se introdujo un nuevo concepto a retribuir, el cargo de presidente del Consejo no ejecutivo.
- La nueva *Política de remuneraciones* fija en 2.000.000€ el importe máximo de la remuneración anual a satisfacer al conjunto de los consejeros.

La Política de retribuciones de Codere fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas el 26 de junio de 2019 con el voto favorable del 79,8% del capital presente o representado en la Junta. Esta política se basa en una asignación fija anual para los consejeros, la cual será distinta en función del comité o los comités a que cada consejero pertenezca, así como en función de los cargos que cada uno pueda ostentar y el grado de dedicación o responsabilidad de cada uno de ellos.

***La Política de retribuciones de Codere fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas el 26 de junio de 2019.***

## Conceptos a retribuir

Por pertenencia al Consejo:

- Por pertenencia al Comité de Auditoría, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal
- Por pertenencia al Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal.
- Por pertenencia al Comité de Cumplimiento distinguiéndose entre el cargo de presidente y el de vocal
- Presidente no ejecutivo.

El Consejo, basándose en la política aprobada por la Junta General, estableció los siguientes términos:

## Asignaciones del Consejo 2019

Cargo y responsabilidad	Asignación/año
Pertenencia al Consejo	100.000€
Presidente del Comité de Auditoría	51.000€
Miembro del Comité de Auditoría	50.000€
Presidente del Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo	51.000€
Miembro del Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo	50.000€
Presidente del Comité de Cumplimiento	51.000€
Miembro del Comité de Cumplimiento	50.000€
Presidente no ejecutivo	149.000€

En concreto, el Consejo de Administración, a propuesta del Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, tendrá en cuenta criterios de independencia y responsabilidad a la hora de determinar las remuneraciones correspondientes, quedando en todo caso limitado por el importe máximo anual de remuneración del conjunto de consejeros que no podrá superar el importe de 2.000.000 euros reduciéndose por tanto con respecto del límite aprobado en el año 2016, de 3.000.000 euros.

El Consejo de Administración de Grupo Codere asume el compromiso de hacer efectivo el principio de plena transparencia de todos los conceptos retributivos percibidos por todos los consejeros, suministrando información transparente y suficiente, alineada con las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales en materia de retribución de consejeros.

## 05.2.2

# Autoevaluación y Plan de acción

El proceso de autoevaluación del Consejo de Administración de Codere se realiza de forma interna, y comprende tanto la evaluación del propio Consejo de Administración como de los comités que lo conforman. La evaluación se lleva a cabo mediante la cumplimentación por parte de los consejeros de un formulario que contiene varias preguntas relativas al funcionamiento del Consejo y sus comités, así como un apartado con preguntas sobre el desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los presidentes de los distintos comités del Consejo.

Las conclusiones alcanzadas son expuestas al Comité de nombramientos, retribuciones y gobierno corporativo, que a la vista de las mismas, propone un informe al Consejo de Administración y elabora una propuesta de *Plan de acción* con la intención de corregir las deficiencias que hayan sido detectadas durante el proceso de evaluación.

## Grado de cumplimiento del 'Plan de acción 2018'

### Gestión de los conflictos de interés

En cuanto a las medidas de mejora acordadas en el *Plan de acción* para 2018, actualmente la competencia sobre el tratamiento y gestión de los conflictos de interés, recae en el Comité de Auditoría (junto con la revisión y tratamiento de las operaciones vinculadas), a consecuencia de la modificación del Reglamento del Consejo de Administración aprobada, en cumplimiento del *Plan de acción* para 2018.

### Conocimiento adecuado de las funciones y habilidades de la alta dirección y asistencia de directivos a las sesiones del Comité de Auditoría

A fin de mejorar el conocimiento de las funciones y habilidades de la alta dirección por parte del Consejo de Administración, y en cumplimiento del *Plan de acción* de 2018, se ha fomentado la asistencia de miembros de la alta dirección a las sesiones del Consejo, para informar directamente a los consejeros, de los asuntos de su competencia.

De este modo, cada uno de los *Chief Operating Officers* del grupo compareció ante el Consejo al menos dos veces durante el ejercicio 2019, informando de la marcha del negocio, la evolución de las ventas y las previsiones para cada una de las jurisdicciones o líneas de negocio; el director de Desarrollo Corporativo compareció igualmente en diversas sesiones, para informar de los diversos proyectos en curso, así como para actualizar el estado de anteriores proyectos aprobados; el director de Recursos Humanos Corporativo, también asistió en una ocasión al Consejo, a fin de informar sobre determinado nombramiento; por último, la presencia del director general, el director financiero corporativo y el director de Asesoría Jurídica y Cumplimiento ante el Consejo de Administración fue regular.

Muchos de estos directivos informaron igualmente en sede del Comité de Auditoría, a fin de remediar la falta de personal de operaciones en dicho Comité, que había sido detectada durante la evaluación del Consejo y sus comités.

## 'Plan de acción 2019'

Durante 2019 se ha procedido a realizar la preceptiva evaluación anual de la actividad desarrollada por el Consejo durante 2018, aprobando este órgano, el informe resultante de la misma en el que no se han detectado preocupaciones en las áreas relativas a la alta dirección pero sí se mantienen las relativas a los conflictos de interés.

A resultas de la evaluación mencionada, el Consejo de Administración aprobó las siguientes medidas de mejora que se recogieron en el *Plan de acción* de 2019:

### Medidas para sesiones más eficientes

- Se ha acordado que las convocatorias del Consejo de Administración establecerán un tiempo máximo para la celebración de las sesiones.
- Cada punto del orden del día incluirá límites de tiempo durante los cuales discutir, analizar y en su caso, tomar los acuerdos necesarios, indicando la persona encargada de informar y responder a preguntas, encargándose el secretario y vicesecretario del control de tiempos.

### Mejoras de funcionamiento en el 'Portal del consejero'

- Introducción de mejoras de funcionamiento y gestión en la aplicación utilizada como 'Portal del consejero', a fin de facilitar el manejo de información.

### Mejora en el seguimiento del deber de confidencialidad

- Se ha acordado profundizar en el estudio del deber de confidencialidad de los consejeros, mediante la solicitud de un informe a un experto externo.

## 05.3

# Cumplimiento

La estrategia de Grupo Codere en materia de Cumplimiento implica ir más allá de las exigencias reglamentarias y legislativas específicas del sector en todos los países en los que opera, con el fin de incidir en el verdadero espíritu del juego responsable y en el *fair-play* (juego limpio).

Por este motivo, las normas de cumplimiento son una pieza esencial para la estrategia corporativa de la compañía. En concreto, el grupo se encuentra especialmente implicado con el cumplimiento estricto de toda la legislación relativa a blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, como así también de la implementación y seguimiento de las cuestiones inherentes a la ética e integridad, implementando y desarrollando todos los procedimientos aplicables a su actividad de acuerdo a dichos estándares y requerimientos.

A dichos efectos, Grupo Codere cuenta con manuales y documentos aprobados por el Consejo de Administración de Codere S.A., que sientan las bases aplicables al ejercicio de actividades de los profesionales del grupo, así como para su interrelación con proveedores, clientes y terceros.

***Grupo Codere cuenta con manuales y documentos que sientan las bases aplicables al ejercicio de actividades de los profesionales del grupo.***

El *Plan general de Cumplimiento*, y *Código de ética y de conducta* son los documentos generales donde se plasman los principios y obligaciones a cumplir por la compañía, a los que deberán someterse los restantes documentos y procedimientos que se dicten en consecuencia.

El *Código de ética y de conducta* de Grupo Codere, a disposición de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, socios y sociedad en general, recoge el compromiso de la compañía con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos los ámbitos de actuación. El *Código de ética y de conducta* debe ser aceptado y respetado por todos los empleados y directivos del grupo, así como por todo aquel que desee comenzar una relación laboral con la compañía.

Mediante su cumplimiento, Codere asume el compromiso de llevar a cabo sus actividades de acuerdo a la legislación vigente en cada uno de los países en los que actúa. Basado en los más elevados estándares internacionales, tales como la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las *Líneas directrices para empresas multinacionales* de la OCDE y el Pacto mundial de Naciones Unidas.

La implementación y supervisión de estos aspectos, se encomienda a la Dirección Corporativa de Asesoría Jurídica y Cumplimiento, que reporta al Comité de Cumplimiento de Codere S.A., y que coordina a las Direcciones de Cumplimiento locales, en cada uno de los países donde opera Grupo Codere. La Dirección de Asesoría Jurídica y Cumplimiento Corporativo se encarga, entre otras tareas, de desarrollar e implementar las políticas globales en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo, ética e integridad, como así también de hacer el seguimiento y control de su aplicación y la formación de empleados. En relación con las políticas y normativa aplicable, se llevan adelante determinados controles y acciones, para asegurar el correcto cumplimiento de dichos principios.

## Identificación de clientes, *due diligence* de empleados, proveedores y socios

Sin perjuicio de los conceptos generales que pudieran considerarse en los documentos emanados de la dirección corporativa, cada país cuenta con procesos específicos y requisitos para poder identificar a los clientes, de acuerdo a si se trata de juego *online* o físico, como así también para el análisis de su juego y eventual reporte a las autoridades en materia de prevención de blanqueo.

Adicionalmente, y para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y estándares éticos definidos, se establecen los documentos e información a aportar por los profesionales de Grupo Codere o los terceros con los que se vincule, y las verificaciones a efectuar por el departamento de Cumplimiento.

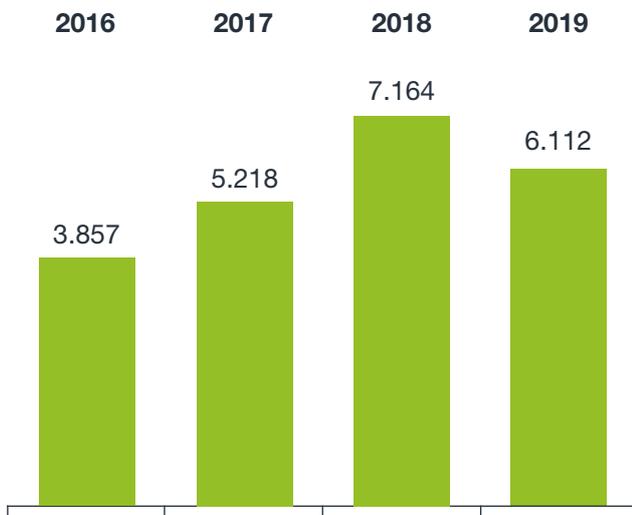
## Procesos de *due diligence* en 2019

País	Propios	Terceros
España	1	3.651
Argentina	224	196
Colombia	111	242
Italia	0	51
México	87	681
Panamá	44	274
Uruguay	312	44
<b>Total</b>	<b>779</b>	<b>5.139</b>

## Capacitaciones

Capacitaciones a los profesionales de Grupo Codere y en particular administradores y alta dirección, incluyendo no solo las disposiciones legales vigentes en materia de prevención de blanqueo, sino también en relación al código de ética e integridad.

### Formación PBC/ y Anticorrupción - Código ético 2019



### Número de empleados adheridos al Código de ética y de conducta por países



## Canal de denuncias

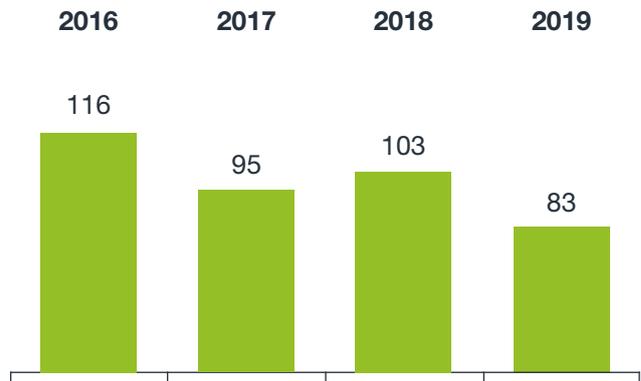
La compañía pone el *Canal de denuncias* a disposición de todos sus grupos de interés, para comunicar cualquier acción relativa al incumplimiento del código en cualquier país donde opera, o de la normativa o procedimiento correspondiente. Su funcionamiento y control está regulado en una política específica, garantizando la confidencialidad, independencia y protección exigidas por la normativa nacional e internacional, a los efectos de no perjudicar a las partes intervinientes.

Tanto corporativo como las distintas unidades de negocio tienen su propio *Canal de denuncias*, que se gestiona de manera local, contando siempre con el apoyo y supervisión de la Dirección Corporativa de Asesoría Jurídica y Cumplimiento, así como de otros departamentos a los que se requiera involucrar para la correcta investigación del hecho informado. En 2019 se han recibido un total de 86 denuncias. El 96% de las denuncias recibidas han sido resueltas satisfactoriamente y el 4% restante continúa en trámite de resolución.

## Denuncias recibidas en 2019

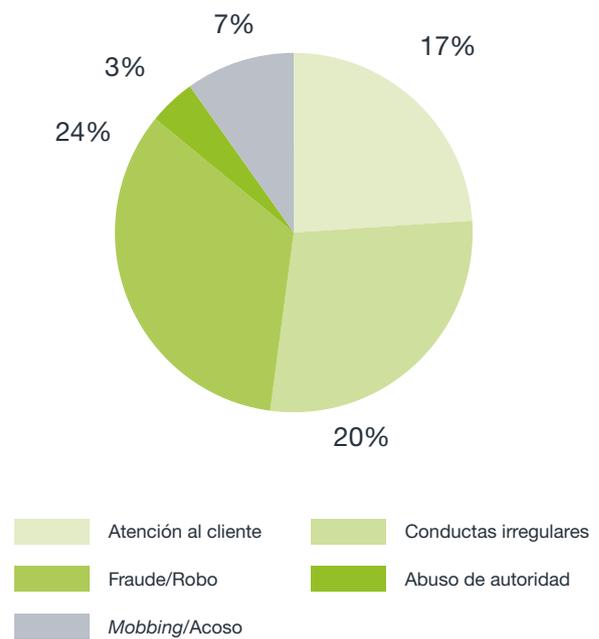
País	Número de denuncias
España	38
Argentina	4
Colombia	6
Italia	0
México	20
Panamá	11
Uruguay	4
<b>Total</b>	<b>83</b>

## Evolución del canal de denuncias



La compañía tras recibir las denuncias las clasifica en cinco tipologías diferentes: conducta irregular, atención al cliente, fraude, *mobbing* y acoso, y abuso de la autoridad.

## Tipos de gestiones en el canal de denuncias en 2019



## 05.4

# Protección de datos

Para Codere, la protección de datos personales es una prioridad enfocada en evitar los riesgos que una inadecuada gestión en este ámbito puede suponer para la compañía.

Codere ha tenido siempre como objetivo el cumplimiento de la normativa general y, actualmente, la adecuación al nuevo *Reglamento europeo general de protección de datos personales*, que está llevando a cabo el delegado de Protección de Datos (DPO) de Grupo Codere y la Oficina del DPO integrada por cada uno de los responsables en materia de privacidad de sus distintas unidades de negocio.

La protección de datos personales tiene una especial incidencia en determinadas líneas de negocio, siendo Codere consciente de que los servicios de internet a través de los que se desarrolla el juego *online* suponen un elemento crítico en este ámbito, debido a su alta exposición a los ciberataques\* que pueden comprometer la privacidad de los usuarios. Así, los procesos organizativos y tecnológicos de la compañía son objeto de revisiones y mejoras periódicas, empleando las tecnologías más avanzadas disponibles en el mercado para garantizar la seguridad de su información y la de todos los colectivos que le han confiado sus datos.

\* Para más información sobre el sistema implantado en Codere para la prevención y respuesta a los ciberataques, consúltese el siguiente apartado.

Codere está plenamente sensibilizada con los controles de acceso a sus servicios de los menores de edad, de personas incluidas en el registro de interdicciones\* y de personas que operen sospechosamente, de conformidad con los criterios establecidos por la normativa de prevención de blanqueo de capitales. Por este motivo, la compañía ha establecido controles y criterios de verificación en los procesos de registro o alta de sus usuarios, tanto automatizados como manuales, con el fin de evitar que los colectivos vulnerables tengan acceso a este tipo de servicios.

Muchos han sido los logros que la compañía ha alcanzado en materia de protección de datos personales a lo largo de 2019 y esta labor se mantiene de manera constante en el presente, dotándose e implementando una serie de iniciativas encaminadas a perfeccionar la protección de datos personales en el seno de la organización, destacándose las siguientes:

- El Consejo de Administración de Codere nombró en mayo de 2019 a un delegado de Protección de Datos (DPO) para todo el grupo, obligatorio para todas las empresas de juego *online* conforme al Reglamento Europeo de Protección de Datos y la reciente Ley Orgánica Española de Protección de Datos y Gestión de Derechos Digitales, con el mandato de unificar y homogeneizar la protección de datos personales de todas y cada una de las líneas de negocio en los distintos ámbitos territoriales.
- Se han llevado a cabo formaciones, acciones de concienciación y sensibilización de los empleados, tales como formar de manera expresa al personal de responsabilidad de la compañía en el cumplimiento de la normativa de protección de datos y llevar a cabo acciones de comunicación interna para garantizar que todo el personal laboral cuente con las suficientes referencias en materia de asesoramiento de privacidad.
- Se han llevado a cabo las evaluaciones de impacto en materia de protección de datos de las actividades de tratamiento que pudieran conllevar riesgo para los interesados, de cara a detectar y corregir las vulnerabilidades. Igualmente, se han diseñado e implementado una serie de medidas correctoras.
- Se han entablado colaboraciones con proveedores tecnológicos importantes de cara a mejorar y optimizar las actividades que conlleven el tratamiento de datos personales, dotando a nuestros sistemas y nuestros procesos de negocio de mayor seguridad y transparencia.



- Codere dispone de empresas consultoras externas con las que mantiene una interlocución constante para recibir todo el apoyo necesario sobre el cumplimiento de la normativa de protección de datos.

En 2020 se seguirán acometiendo proyectos en materia de gestión de la protección de datos personales, con el objetivo de que Grupo Codere siga redoblando sus esfuerzos para garantizar el tratamiento seguro, leal y transparente de los datos personales de sus clientes. Por ello, y de cara a garantizar la armonización de la protección de datos en los distintos ámbitos territoriales, se potenciará la Gobernanza de la Privacidad de Grupo Codere mediante la constitución de un Comité de Privacidad.

Adicionalmente, Codere reforzará su compromiso con las nuevas tecnologías para garantizar el tratamiento seguro de datos personales, en permanente coordinación y colaboración con la Dirección de Seguridad de la Información Corporativa.

Un fiel reflejo del grado de cumplimiento de Codere respecto a la normativa de protección de datos es que la compañía, desde la entrada en vigor de la normativa europea del Reglamento General de Protección de Datos, en mayo de 2018, no ha recibido ni se le ha abierto procedimiento sancionador alguno por parte de las autoridades de control en materia de protección de datos ni, por tanto, ha recibido sanciones en este ámbito.

\* Sistema destinado a recoger la información necesaria para hacer efectivo el derecho subjetivo de los ciudadanos a que les sea prohibido el acceso a los locales y juegos.

# 05.5

## Ciberseguridad

La ciberseguridad constituye una preocupación creciente para Codere y, por ello, la compañía ha acometido en los últimos años importantes esfuerzos para dotarse de sistemas que le permitan prevenir y gestionar los riesgos asociados a posibles ciberataques.



***Entre los riesgos más destacados en este ámbito a los que ha de hacer frente la compañía, destacan el fraude o el mal uso de datos personales.***

La importancia de estos riesgos deriva de las especificidades de la actividad de Codere. La compañía, como operador del sector del juego, basa su actividad en una tecnología cada vez más compleja que debe garantizar tanto la mejor experiencia al cliente, como la validez y la integridad de los resultados. Igualmente, el mantenimiento de un elevado nivel de seguridad e integridad de la información y de los sistemas es fundamental desde el punto de vista normativo y de reputación corporativa.

**La compañía hace un importante esfuerzo en el desarrollo tecnológico, para garantizar la mejor experiencia de cliente.**

Entre los riesgos más destacados en este ámbito a los que ha de hacer frente la compañía, destacan el fraude o el mal uso de datos personales al que se hizo referencia en el apartado anterior. Asimismo, el riesgo asociado a los proveedores es muy elevado -tanto desde el punto de vista del *software* y máquinas, como de procesamiento de pagos, desarrollo y mantenimiento de apps y herramientas *online*-. Por último, como cualquier otra entidad, Codere está expuesta en mayor o menor medida a los riesgos de suplantación, *malware* y caída de sistemas y la consiguiente interrupción de la actividad o fuga de datos, entre otros.

Con objeto de evaluar el nivel de madurez en la seguridad ante estos riesgos, Codere realizó en 2017 un análisis técnico con ayuda de un asesor externo. A partir de los resultados del análisis, la compañía desarrolló un primer *Plan director de Seguridad* (PDS) con el que mejorar este nivel de madurez. A lo largo de 2019, Codere ha trabajado en su actualización definiendo nuevas actuaciones que formarán parte de un nuevo *Plan 2020-2022*.

El PDS establece una estructura de gobierno que define las prioridades, responsabilidades y recursos para mejorar en el ámbito de la seguridad a nivel estratégico, táctico y operativo. Este sistema de gobierno constituye la base sobre la que se asienta el sistema desarrollado por Codere para hacer frente a ciberataques, un sistema estructurado en tres niveles o barreras:

- Una primera barrera constituida por los empleados con los que se realiza un significativo esfuerzo en formación y concienciación.
- Una segunda barrera conformada por los sistemas lógicos y físicos que repelen el ataque o que, en el peor de los casos, lo contienen en sus primeros estadios.
- Finalmente, y en caso de que no se consiga contener el ciberataque, existe una tercera barrera que, de acuerdo al modelo de gestión de riesgos de Codere, conlleva la transferencia del riesgo, a través de un seguro cibernético, a terceros con el objetivo fundamental de mitigar las pérdidas para la compañía.

En 2019, la compañía ha comenzado a implantar nuevas medidas tendentes al refuerzo del gobierno del sistema, así como al comienzo de los trabajos necesarios para constituir dos comités de control, el Comité Ejecutivo y el Operacional.

En el ámbito de la formación de protección de datos, indicada anteriormente, también se concienció a los empleados sobre ciberataques y las medidas oportunas a implementar para la adecuada protección de la información.

## Programa de Seguro Cibernético

Codere tiene contratado un seguro específico que protege las actividades de la compañía en cualquier lugar del mundo, lo que constituye una experiencia pionera en el sector.

Para conseguirlo, Codere partió de la realización de un diagnóstico de riesgos asegurables en el que gran parte de los riesgos cibernéticos y de fraude se destacaron como prioritarios para el grupo.

Dado que el mercado asegurador aún no proporciona una cobertura combinada para ambos tipos de riesgos, la póliza finalmente suscrita se centra en los relativos a la ciberseguridad, debiendo la compañía tratar su programa de fraude separada.

El carácter multinacional de Codere ha supuesto una mayor complejidad en la contratación de la póliza, por lo que la compañía debió realizar un exhaustivo análisis para la elección del proveedor, teniendo en cuenta criterios como su experiencia en la suscripción de riesgos cibernéticos, la calidad y trayectoria ofrecida para la gestión de incidentes y por supuesto, su solvencia financiera.

***En 2019, la compañía ha comenzado a implantar nuevas medidas tendentes al refuerzo del gobierno del sistema, así como al comienzo de los trabajos necesarios para constituir dos comités de control, el Comité Ejecutivo y el Operacional.***

Otra de las actuaciones destacadas ha sido la adscripción de la compañía, como parte de su estrategia de *Compliance* y Responsabilidad Social Corporativa, al servicio *Phishing alert* en el juego *online*, promovido por la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ).

Este servicio ofrece a los usuarios de juego *online* dados de alta en esta prestación, un sistema que detecta los intentos de suplantación de identidad. De esta forma, se da respuesta a las demandas sociales de incremento de protección de diferentes colectivos vulnerables, tales como auto prohibidos o menores de edad, al dificultar la posibilidad de acceso a través del uso de cuentas de allegados.

Este servicio complementa la efectividad de otras medidas ya implantadas en Codere para garantizar los sistemas de identificación de usuarios y el acceso seguro a la actividad de juego *online*, así como la protección al ciudadano, de manera que se mitiguen los posibles efectos adversos derivados de un uso irresponsable de la actividad.

## 05.6

# Gestión del riesgo

En Grupo Codere, todas las actuaciones dirigidas a controlar y mitigar los riesgos atienden siempre a unos principios de actuación básicos establecidos por el Consejo de Administración en la *Política general de control y gestión de riesgos*, así como el *Documento de tolerancia al riesgo*, tales como:

- La integración de la visión riesgo-oportunidad.
- La segregación a nivel operativo de las áreas responsables de su análisis, control y supervisión.
- La garantía de la correcta utilización de los instrumentos de cobertura de riesgos.
- La información transparente sobre los riesgos del grupo y el funcionamiento de los sistemas desarrollados para su control.
- El aseguramiento del cumplimiento adecuado de las normas de buen gobierno corporativo y de los valores establecidos para la sociedad en su *Código ético y de buen gobierno*.

Dicha política define las principales áreas de actuación, así como las ocho tipologías de riesgos identificadas por la empresa, entre las que se incluyen: riesgos de gobierno corporativo, riesgos operacionales, riesgos regulatorios, riesgos fiscales, de endeudamiento, riesgo-país, riesgo tecnológico y riesgo reputacional. Las principales etapas y actividades del sistema de control y gestión de riesgo de Grupo Codere son las siguientes:

## Responsabilidades del Sistema de control y gestión del riesgo

- La definición de la tolerancia al riesgo por parte del Consejo de Administración.
- La identificación anual y análisis de los riesgos relevantes realizada por los responsables de cada unidad de negocio y/o departamento a nivel local.
- La actualización anual de los diferentes mapas de riesgos de la compañía (local, tecnológico y corporativo).
- El reporte de los principales riesgos, especialmente aquellos que queden por encima de los límites establecidos por el Consejo de Administración.
- La implantación y control del cumplimiento de las políticas, directrices y límites, a través de procedimientos y sistemas adecuados y necesarios para mitigar el impacto de la materialización de riesgos.
- La evaluación y comunicación de forma periódica de los resultados del seguimiento del control y gestión de riesgos.
- El proceso de auditoría del sistema por alta dirección del área de Auditoría Interna.

Además, Grupo Codere cuenta a nivel corporativo con una *Política de riesgos fiscales*, que es revisada por el Comité de Auditoría.

A nivel local, cada unidad de negocio realiza un informe periódico sobre las actividades realizadas y los riesgos materializados en cada país. Dicha información es consolidada por el área de Auditoría Interna y se utiliza para la actualización de los mapas de riesgos y para la elaboración del *Informe integrado* que debe presentarse al Comité de Auditoría.

A través de la actualización de los mapas de riesgo de la compañía, el área de Auditoría Interna de Codere define su plan de trabajo anual del ejercicio, así como el proceso de gestión de riesgos. Para la elaboración de dicho plan se revisan los procesos y procedimientos internos y la implementación de las mejoras que se hayan ido identificando durante el año. Dentro del plan se definen los riesgos que se materializan durante ese ejercicio.

Asimismo, de forma anual, las diferentes unidades de auditoría interna en cada país son sometidas a un procedimiento de revisión interna denominado *Quality Review*. Cada año, el departamento de Auditoría Interna organiza revisiones cruzadas de los proyectos de cada país, de modo que los directores de las filiales son revisados por sus homólogos, gracias a lo cual se logran sinergias y la aplicación de procesos homogéneos para todo el grupo.

## Hitos de la actividad de Auditoría Interna en 2019

- Realización de auditorías operativas focalizadas en los grandes riesgos y de acuerdo al plan específico de cada país.
- Continuidad del sistema de alertas para prevenir la pérdida de ingresos y seguimiento al proyecto de México "*Revenue assurance*", que en la actualidad abarca México, Panamá y España.
- Mantenimiento de los Comités de Seguimiento de las recomendaciones.
- Verificación del correcto *Compliance* en las salas y de los controles fiscales.
- Mejoras en las herramientas informáticas de juego.
- Apertura de la línea específica de actividades sobre *online* de varias *due diligence* para adquisiciones de sociedades.

**Grupo Codere cuenta a nivel corporativo con una *Política de riesgos fiscales*, que es revisada por el Comité de Auditoría.**

## Procedimiento de control y gestión de riesgos de Grupo Codere

Durante el 2019, se han materializado varios tipos de riesgos residuales, es decir, aquellos riesgos que perduran tras la implantación del procedimiento de control:

### Riesgo regulatorio

La industria del juego es altamente regulada a nivel global. Las actividades que desarrolla la compañía tanto en el ámbito presencial como en el *online* están sometidas a diversas legislaciones en función de cada país en el que opera. En algunos casos, la compañía debe enfrentarse a férreos controles, con limitaciones de licencias y alta fiscalidad, mientras en otros hay mucha competencia y bajos impuestos. En todos los casos, la normativa fiscal, de cumplimiento y de protección de datos, son relevantes. Por todo ello, la flexibilidad y adaptación al entorno son clave en Codere. Solamente en España cada una de las 17 comunidades autónomas que conforman el país cuenta con su propia legislación en materia de juego presencial, puesto que tienen transferida dicha competencia, mientras que en materia de juego *online* existe una legislación nacional para todo el territorio.

En este ámbito, la regulación de aspectos vinculados a la industria del juego (tales como el tabaco, horarios de apertura o restricciones a las localizaciones) puede tener un impacto negativo sobre los ingresos del grupo y su capacidad para expandir su negocio. Asimismo, las autoridades podrían denegar, revocar, suspender o rechazar la renovación de las licencias que el grupo tiene actualmente, puesto que la renovación de licencias puede estar sujeta a incertidumbres en caso de que la regulación no sea clara y pueda ser modificada o interpretada de diversas maneras.

### Riesgo reputacional

En cualquier industria existe una clara interconexión entre los riesgos regulatorios y los riesgos reputacionales, sobre todo en la actual era de la información y la comunicación. Esta realidad es aún más patente en un sector en que la regulación y la legislación aplicables están en constante actualización y en el cual la percepción pública no siempre ha sido benevolente.

La industria del juego es compleja, y su realidad como importante sector económico, generador de empleo y recaudador de impuestos, no siempre ha trascendido a la sociedad. Por este motivo, en

el caso de España se ha constituido un grupo, el Consejo Empresarial del Juego (Cejuego), que agrupa alrededor del 75% del volumen de actividad en el país, con el fin de hacer oír su voz y mejorar la imagen de industria.

### Riesgo país

La compañía ha diversificado su actividad, y opera en diversas regiones para limitar su exposición al riesgo político y económico. Sin embargo, como cualquier otra empresa, se ve afectada por las tensiones en los países en los que opera.

### Riesgo de corrupción y soborno

La corrupción y los sobornos figuran entre los principales riesgos a los que hace frente Grupo Codere en el ejercicio de su actividad. El Consejo de Administración, con el propósito de profundizar en la lucha contra este problema y desde una perspectiva que promueva su prevención, aprobó el 27 de febrero de 2017 un *Manual global anticorrupción y de prevención de conductas irregulares*, accesible a través de la página web corporativa.

Este manual está acompañado de una *Guía práctica de anticorrupción*, en la que se identifican las principales formas de corrupción que pueden afectar a la actividad de Grupo Codere, así como una serie de medidas en materia de prevención, entre ellas la existencia del *Canal de denuncias* y los procedimientos de *due diligence* a proveedores, socios comerciales, clientes y personal propio.

## Riesgos operacionales

Dentro de los procedimientos de control interno que recurrentemente realiza el grupo, se detectaron inconsistencias en el *reporting* de los resultados de algunas de las filiales latinoamericanas (México, Panamá y Colombia) durante el ejercicio 2019. El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, una vez informados de las posibles inconsistencias detectadas, solicitaron la realización de varios trabajos de investigación, tanto internos como externos, para identificar cualquier aspecto relevante relacionado con las citadas inconsistencias y asegurar la máxima transparencia en el cumplimiento de las mejores prácticas contables y de gobierno corporativo.

***El grupo ha establecido planes de optimización y mejora de la eficiencia de las operaciones que han permitido mitigar los efectos de la materialización de los riesgos.***

En los análisis realizados se ha cifrado el impacto de dichas inconsistencias en 16,5 millones de euros en el resultado consolidado antes de impuestos al 30 de junio de 2019 que se había reportado. Dichos impactos fueron informados a mercados tanto en hechos relevantes publicados, como en la publicación de resultados y en los estados financieros intermedios consolidados de septiembre de 2019.

Del mismo modo, los análisis internos y la investigación realizada por las firmas externas han concluido que:

- No se ha detectado impacto adicional en la situación de liquidez del grupo ni indicios de usos o salidas inapropiados de fondos.
- Se trata de un incidente aislado que sólo afectó a los resultados contables de esas filiales en este ejercicio.
- No existía involucración del área corporativa de España ni existen otras geografías o ejercicios anteriores afectados por inconsistencias contables.

Los sistemas de control establecidos por el grupo han funcionado correctamente, y gracias a ellos han sido identificadas e inmediatamente puestas en conocimiento del Comité de Auditoría y Consejo de Administración para que pusieran en marcha todos los mecanismos internos y externos de remediación e investigación para asegurar la máxima transparencia en el cumplimiento de las mejores prácticas contables y de gobierno corporativo.

## Riesgo de vulneración de plataformas de juego

La existencia de vulnerabilidades en las plataformas operativas de juego podría permitir el acceso no autorizado y/o alteración de los sistemas de juego, lo que resulta en pérdidas de ingresos o de información sensible en las operaciones.

Tan pronto como este tipo de amenazas y riesgos son detectados en Grupo Codere, se establecen planes de mitigación adecuados que permiten recuperar los niveles de márgenes inicialmente previstos a través de:

- La participación del grupo en las asociaciones correspondientes al sector.
- La correspondiente actividad de relación institucional.
- El establecimiento de planes de optimización de procesos y mejora de la eficiencia de las operaciones.

## Otros riesgos extraordinarios

En febrero de 2018, José Antonio Martínez Sampedro y Luis Javier Martínez Sampedro presentaron contra Codere S.A. una demanda de impugnación de acuerdos sociales adoptados por el Comité de Nombramientos de 1 de diciembre de 2017 y el Consejo de Administración de 12 de enero de 2018. En abril de dicho año, la sociedad presentó contestación a dicha demanda, estando programado el juicio para la presentación de pruebas entre mayo y junio de 2020.

Adicionalmente, respecto al procedimiento de Arbitraje solicitado por José Antonio Martínez Sampedro y Luis Javier Martínez Sampedro en febrero de 2018 ante la Cámara de Comercio Internacional contra Codere S.A. y determinados consejeros y accionistas, como consecuencia de los acuerdos adoptados con el Consejo de Administración de 12 de enero de 2018, durante el ejercicio 2019 los demandantes presentaron su demanda, y los demandados su escrito de contestación y la solicitud de desestimación de las peticiones de la demanda, así como una reconvenición contra José Antonio Martínez Sampedro, Luis Javier Martínez Sampedro y Masampe. Está previsto que la audiencia tenga lugar entre junio y julio de 2020, no esperándose el laudo definitivo antes de diciembre de 2020.\*

\*La situación de ambos procedimientos se desglosa con mayor detalle en la nota relativa a litigios de la memoria consolidada de Grupo Codere.

# 05.7

## Transparencia

Grupo Codere es la única empresa cotizada del sector del juego, lo que supone que se encuentra sometida a un nivel de *reporting* de información al mercado o estándar de transparencia muy superior en comparación con sus competidores.

Codere, por su condición de sociedad cotizada:

- Aplica necesariamente las NIC/NIIF en la formulación de sus cuentas.
- Elabora del *Informe anual de gobierno corporativo*.
- Elabora el del *Informe anual de remuneración de consejeros*.
- Reporta el *Estado de información no financiera*.
- Comunica al mercado los Hechos Relevantes acontecidos a lo largo del ejercicio.

La propia elaboración del presente *Informe integrado* por parte de Codere resulta en sí mismo reflejo del compromiso de la empresa con la transparencia, siendo ésta uno de los valores principales del grupo.



La transparencia como valor primordial de Codere puede observarse en distintos niveles de la empresa. De esta forma, Codere es transparente tanto a nivel interno con sus empleados y su propia organización, como a nivel externo con los inversores y el mercado en general.

***Grupo Codere cuenta con un marco de control fiscal que define los principios y guías de actuación en relación con los riesgos fiscales.***

En este ejercicio se ha puesto de relieve la importancia que ha tenido para Codere la definición de los valores de la empresa y en especial de la transparencia como valor clave y fundamental. Así, ante las inconsistencias contables detectadas en el primer semestre el ejercicio 2019, Grupo Codere actuó con contundencia, claridad y coherencia adoptando las siguientes medidas principales:

- En primer lugar, se informó de forma inmediata de la situación al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración y posteriormente a las autoridades competentes, a los auditores externos al mercado y a los propios empleados.
- En segundo lugar, se contrató a un asesor externo independiente de reconocido prestigio la realización de un análisis forense que arrojará luz sobre la situación. Al mismo tiempo se facilitó toda la información forense independiente que se empleó en el seno de la investigación.
- En tercer lugar, el Consejo de Administración abordó las decisiones correctivas pertinentes en materia disciplinaria y organizacional, adoptando medidas para introducir cambios organizativos y reforzar los controles internos con el objetivo de fortalecer los sistemas operativos y mejorar la solidez de la contabilidad y presentación de informes. A este respecto, se han realizado cambios en el equipo de gestión operativo y financiero de las unidades de negocio involucradas, y se han reforzado los controles contables y los sistemas de conciliación de ingresos, a la vez que se están desarrollando proyectos de refuerzo del control interno, centralización de funciones críticas y digitalización y automatización de procesos y controles.
- Por último, el grupo procedió a informar a los mercados tanto en hechos relevantes publicados, como en la publicación de resultados y en los estados financieros intermedios consolidados de septiembre de 2019.

## **Una apuesta por la transparencia**

A nivel interno el grupo refuerza su transparencia con los empleados gracias a su portal Codere Actualidad, que cumple una doble función: mantiene informados a sus colaboradores de todos aquellos aspectos relevantes en el devenir de la empresa y al mismo tiempo se emplea como herramienta para reforzar el cambio cultural y estratégico experimentado por el grupo en los últimos años.

Es de especial interés para el grupo, en su apuesta por la transparencia, destacar el esfuerzo realizado por Codere en el impulso de publicaciones específicas que dan luz sobre los datos del sector en los distintos países directamente desde la compañía, mencionadas en capítulos anteriores.

## Pilares del marco de control fiscal de Codere

- Establecimiento de una Dirección Fiscal Corporativa encargada del cumplimiento de las obligaciones tributarias en las diferentes regiones en las que opera y de la dirección de actuaciones en los procedimientos de comprobación e inspección.
- La política fiscal incluye los principios de negocio responsable en materia tributaria.
- Información y aprobación por el Consejo de Administración o Comisión de Auditoría de los asuntos fiscales relevantes por complejidad o impacto en resultados.

Grupo Codere cuenta con una *Política fiscal corporativa*, la cual establece las directrices fundamentales por las que se deben regir las decisiones y actuaciones del grupo en materia tributaria

La *Política fiscal corporativa*, al igual que el resto de los elementos del Sistema de gobierno corporativo se encuentra sujeta a un proceso de revisión constante, adaptándose a los cambios permanentes del entorno, teniendo en consideración la volatilidad de las normas tributarias, particularmente en el sector, y el incremento en las exigencias de transparencia de la información tributaria.

Asimismo, el grupo cumple con la demanda incremental de transparencia fiscal por parte de los diferentes *stakeholders* y reguladores, bajo estándares de mejor continua en la calidad de información tributaria pública facilitada por el grupo.

***Codere aplica máximos esfuerzos al cumplimiento riguroso de la normativa fiscal, con revisiones recurrentes de sus políticas tributarias dirigidas a la mejora de procesos y detección de errores.***

# Compromiso con inversores

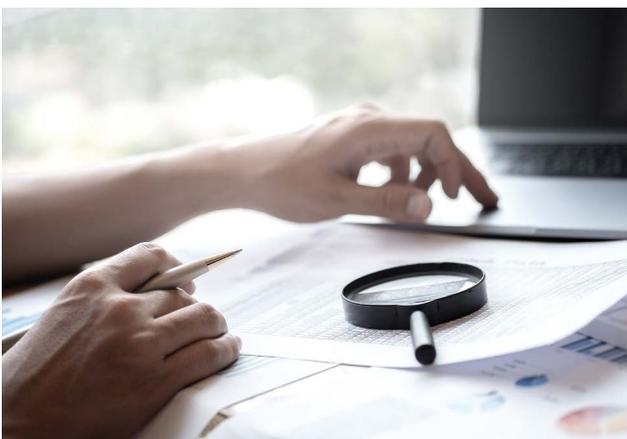
06

# 06.1

## Relación con inversores

Grupo Codere está fielmente comprometido con la creación de valor para todos sus grupos de interés y, en particular, para sus accionistas e inversores, en cuanto propietarios o potenciales propietarios de la compañía.

En este sentido, en el ejercicio 2019 la compañía ha intensificado su actividad de comunicación y relación con accionistas e inversores al objeto de fomentar su implicación con la organización. Dicha labor ha culminado con la aprobación, el 14 de enero de 2020, de la *Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto*, dando así cumplimiento a la recomendación 4 del *Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas* de la CNMV.



## 06.2

# Creación de valor para nuestros accionistas e inversores

A principios del año 2018, el precio de la acción de Codere experimentó un crecimiento de hasta el 30%, fruto de las expectativas del mercado con respecto al rumor de que Codere llevaría a cabo una OPV. Fuera de este hecho aislado, el valor de la acción de Codere ha demostrado un comportamiento volátil, dominado por una tendencia bajista, en un contexto de muy baja liquidez de la acción. Durante el 2019, el valor estuvo marcado por dos eventos significativos.

El primero de ellos fueron los resultados de las elecciones primarias en Argentina, cuestión que trajo consigo la devaluación del peso argentino provocando la caída del precio de la acción, al ser Argentina un mercado clave para Codere.

El segundo evento a considerar, y que explica la caída del valor de la acción a principios de octubre, fue el descubrimiento de ciertas inconsistencias contables en las filiales latinoamericanas de México, Colombia y Panamá durante el primer semestre del 2019, cuestión que supuso una corrección a la baja de las expectativas de resultados del grupo para el año 2019.



Por otro lado, los bonos de Codere se recuperaron hasta niveles por encima de par durante la primera mitad del año, derivado de las expectativas de refinanciación. También se vieron negativamente afectados por los resultados de las elecciones argentinas, las cuales generaron un deterioro de la valoración de la deuda soberana del país y en consecuencia, un deterioro de hasta 10 puntos de la cotización de la deuda de Codere. Durante los meses siguientes, los bonos se lograron recuperar hasta niveles del 98%.

No obstante, al igual que las acciones, sufrieron una caída a principios de octubre debido al impacto de las inconsistencias contables que retrasaron las perspectivas de refinanciación. Desde que dichas inconsistencias fueron detectadas hasta finales de año, el precio de los bonos experimentó una recuperación de más de 5 puntos, una tendencia alcista que se ha mantenido en 2020, alcanzando a día de hoy niveles del 93 – 94%, recientemente afectados por la caída generalizada de los mercados a raíz de la expansión del Coronavirus (COVID-19).



## 06.3

# En constante diálogo

Durante 2019, Grupo Codere ha mantenido un diálogo abierto y continuado con sus inversores, tanto de renta fija como variable, así como analistas, agencias de calificación crediticia y otros participantes en el mercado, facilitándoles toda aquella información relevante para enriquecer su análisis de la compañía y evaluar los riesgos y oportunidades de invertir en acciones o bonos de Codere.

A lo largo de 2019, la compañía publicó 34 hechos relevantes, manteniendo al mercado informado de todos los eventos de interés. Asimismo, se realizaron cuatro conferencias trimestrales con inversores en las que hubo más de 150 asistentes registrados que pudieron escuchar y preguntar al equipo gestor sus dudas sobre la marcha del negocio.



Adicionalmente, la compañía ha asistido a varios eventos relevantes en los que a través de reuniones con numerosos inversores se ha tratado de facilitar la comprensión sobre la evolución del negocio, la estrategia de la empresa y sus expectativas. Dentro de estos eventos, los más relevantes han sido:

- *Morgan Stanley's II Annual Leveraged Finance Conference* (abril-Londres): diez reuniones con 32 inversores de renta fija, con asistencia del director financiero del grupo.
- *Deutsche Bank's XXIII Annual Leveraged Finance Conference* (junio-Londres): diez reuniones con más de 40 inversores de renta fija, con la asistencia del director financiero del grupo.
- *Non-deal roadshow*. Europa (Londres, París y Frankfurt) y Estados Unidos (New York). Codere organizó un *non-deal roadshow* durante el mes de julio, con el objetivo de conocer el interés del inversor antes de iniciar la refinanciación de sus bonos. Veintiocho reuniones con más de cuarenta inversores de renta fija, con la asistencia del director financiero del grupo y del director de Desarrollo Corporativo.
- BofAML European Credit Conference (octubre-Londres): seis reuniones con once inversores de renta fija y analistas de crédito, con la asistencia del director de Planificación Financiera y el responsable de Relación con Inversores.
- Edison Equity Investors Conference (octubre-Londres): tres reuniones con analistas de renta variable en un *roadshow* organizado por Edison *Investment Research*, seguido de un panel de discusión en el que se analizaron las oportunidades de crecimiento en el sector junto con otras compañías de la industria del juego (Rank Group, Jackpotjoy y Bragg Gaming Group) e inversores, con la asistencia del director de Planificación Financiera y el responsable de Relación con Inversores de Codere.

Por otro lado, fruto del compromiso de Grupo Codere con reforzar las comunicaciones con los inversores, el Consejo de Administración de Codere, de conformidad con la recomendación 4 del *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* aprobado por la CNMV, aprobó en su sesión del 14 de enero de 2020 su *Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto*. Por medio de esta política, Codere busca fomentar la interlocución y el diálogo permanente con cada uno de los grupos de interés de la compañía, con el objeto de generar relaciones de confianza, estables y sólidas, y fomentar la transparencia en el marco del interés social. Entre los canales generales de información y comunicación con los inversores cabe mencionar los siguientes:

## CNMV

La Comisión Nacional del Mercado de Valores es el canal oficial de información de Grupo Codere para los accionistas e inversores institucionales y para el mercado en general. Codere remite toda la información requerida de forma pública y periódica a la CNMV, así como otras informaciones de interés para sus accionistas e inversores a través de Hechos Relevantes (ahora IP y OIR). Estas informaciones se incorporan de forma simultánea a la página web corporativa de la sociedad.

## Página web corporativa

La página web de Codere, [www.grupocodere.com](http://www.grupocodere.com), se encuentra actualizada de forma permanente. En ella, los inversores y el mercado en general pueden encontrar una amplia información sobre las áreas de actividad y presencia geográfica del grupo.

La página web, contiene una sección específica bajo el nombre "Accionistas e Inversores" en la que se incluye toda la información exigible por la Ley de Sociedades de Capital y por la normativa del mercado de valores. Por otro lado, se publican en la página web todos los documentos exigidos por la normativa con respecto a la convocatoria y celebración de juntas generales de accionistas, así como las presentaciones de resultados trimestrales y otras presentaciones institucionales o de carácter económico-financiero relevantes. Codere mantiene en su página web acceso directo a grabaciones del acto completo de cada presentación de resultados.

## Oficina del inversor

Codere ofrece a sus accionistas e inversores institucionales un espacio destinado a consultas de manera individualizada. El grupo contesta a las solicitudes de información en tiempo y forma, a través de una oficina ubicada en la sede social de Codere, de un servicio de atención telefónica (+34 91 354 28 19) y de una dirección de correo electrónico ([inversor@codere.com](mailto:inversor@codere.com)).

Mediante el correo indicado, Codere remite comunicaciones a una lista de inversores institucionales que así lo han solicitado.

## Webcasts y conferencias telefónicas

Codere se compromete a ofrecer un canal de retransmisión en directo de las presentaciones de resultados trimestrales y otras comunicaciones relevantes para el mercado, que permite el acceso y la participación de accionistas, inversores, analistas y toda aquella persona que así lo desee, como un medio adicional para mantenerse informados. Además, la retransmisión se encuentra disponible en diferido durante un año, siendo accesible a través de la página web corporativa.

## Conferencias y reuniones

El equipo de relación con inversores de Codere organiza periódicamente encuentros informativos sobre la marcha del grupo u otros aspectos de interés para analistas e inversores institucionales, participando en conferencias financieras internacionales organizadas por terceros, organizando *roadshows* propios y atendiendo visitas en sus oficinas corporativas. Además, el grupo organiza trimestralmente una reunión telefónica en la que participa el equipo directivo para tratar asuntos financieros relevantes en los que intervienen accionistas e inversores.

Además, Grupo Codere cuenta con un Departamento de Relación con Inversores integrado dentro de la Dirección Económico-Financiera de la compañía, el cual desempeña una labor de interlocución y comunicación permanente con accionistas e inversores institucionales. Este departamento se encarga de la elaboración de presentaciones públicas a analistas e inversores de los resultados trimestrales, la atención a solicitudes de información y la organización de reuniones y conferencias telefónicas con los grupos de interés garantizando en todo momento la transparencia, consistencia y la homogeneidad de la información.

***El 14 de enero de 2020, el Consejo de Administración de Codere aprobó su Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto.***

# Los empleados: clave en la transformación cultural

07

# 07.1

## La “nueva” Codere

En el proceso de transformación impulsado en la compañía, la Dirección de Personas tiene un importante papel como agente dinamizador del cambio. Para su desarrollo, ha sido imprescindible conocer de forma más profunda a los empleados de cada región, identificando sus preocupaciones, para así tomar las mejores decisiones en escenarios de mayor responsabilidad y retos futuros.

Para ello, durante 2019 la compañía se ha enfocado en la definición de un nuevo modelo de Responsabilidad Social Corporativa para empleados, que se ha construido a partir de las preocupaciones fundamentales manifestadas por éstos. De este modo, se ha desarrollado un proceso de consulta a más de 500 trabajadores, en el que estos han destacado entre sus principales inquietudes ámbitos como la estrategia, el futuro de Codere y la estabilidad laboral; la captación, retención y desarrollo de talento; la conciliación laboral; la comunicación y la calidad de vida.

***Grupo Codere está comprometido con el respeto y defensa de los derechos fundamentales, tanto desde una perspectiva externa, como interna, así como con el interés social y los principios éticos que garantizan la dignidad humana y el crecimiento sostenible.***

La identificación de estos ámbitos de interés ha dado origen a un conjunto de proyectos de mejora e implantación de metodologías y estrategias, tales como planes de comunicación, iniciativas de formación sobre juego responsable, estrategias de capacitación de empleados en salas de juego y sensibilización en materia de cumplimiento ético y canales de denuncia.

Esta nueva cultura se está difundiendo tanto internamente, mediante el rediseño de políticas y procedimientos, el diseño del modelo de liderazgo y gerencial, y de comportamientos a desarrollar; como de manera externa, a clientes y resto de grupos de interés, a través de la imagen de marca, la marca empleadora (*employer branding*) y campañas publicitarias.

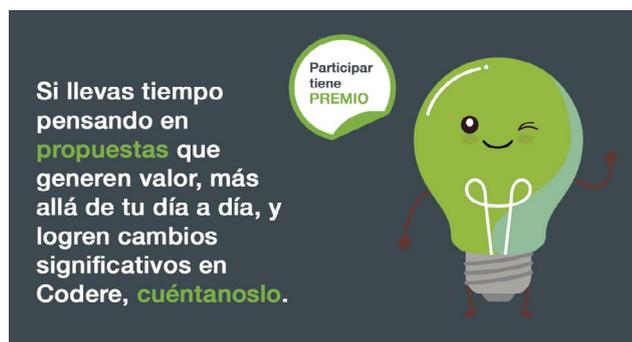
A partir de enero de 2020 esta consulta se extenderá a toda la organización, analizando las conductas a favorecer y/o eliminar, de forma acorde a la nueva cultura del grupo y haciendo su seguimiento a través de herramientas de monitorización. Asimismo, y a través de encuestas, se valorarán nuevas iniciativas a implementar.

Sobre esta línea de acción, desde la Dirección de Personas se ha impulsado “Ideas WOW!”, un programa que busca fomentar la participación y el reconocimiento de los empleados mediante la aportación de ideas asociadas con algún valor de la compañía. Gracias a este programa, Codere puede poner en valor la creatividad, experiencia y conocimiento de su equipo.

En 2019, 260 ideas en las que participaron aproximadamente 360 empleados fueron valoradas por

comités de expertos, y las seleccionadas pasaron a un proceso de asesoramiento y tutorización para desarrollarlas. Durante 2019 se ha lanzado este proyecto, a modo de experiencia piloto, en Argentina y Uruguay, y en 2020 se llevará a cabo en el resto del grupo.

**Se ha impulsado “Ideas WOW!”, un programa que busca fomentar la participación y el reconocimiento de los empleados mediante la aportación de ideas asociadas con algún valor de la compañía.**



## 07.2

# Nuestros empleados, pieza clave de la transformación

El proyecto de transformación que está llevando a cabo la compañía depende en gran medida de la implicación de su equipo humano.

A día de hoy, forman parte de Codere un total de 12.529 empleados a nivel global, cifra ligeramente superior a la del año anterior.

En la evolución de la plantilla han influido diversos factores. Por una parte, para la alineación de los objetivos de la compañía con las metas a lograr, Codere ha fortalecido su equipo directivo. Por otra, el plan de transformación implementado en el grupo ha apostado por la digitalización y automatización de procesos, mediante la globalización y la creación de centros de servicios compartidos que han dado como resultado un modelo de organización más flexible, con perfiles renovados, y una simplificación de las estructuras que ofrecen a la organización una mayor agilidad y una mejora considerable en los tiempos de respuesta al cliente.

En todo caso, la evolución neta en el número de empleados ha sido positiva, habiéndose registrado un crecimiento del 2,3% respecto a 2018. No en vano, la firma de nuevos contratos (6.021 en el último año) superó las bajas producidas.

La plantilla de Codere corresponde, en su mayoría, a personas de entre 30 y 40 años de edad y está constituida por hombres y mujeres, en un 59% y un 41% respectivamente.

### Plantilla de Codere por intervalos de edad\*

	2018	2019
<30 años	3.810	3.768
30-39 años	4.693	4.655
40-50 años	2.639	2.928
>50 años	1.108	1.178
<b>Total</b>	<b>12.250</b>	<b>12.529</b>

### Plantilla de Codere por sexo

	2018		2019	
	Total	%	Total	%
Mujer	4.954	40,4%	5.122	40,88%
Hombre	7.296	59,6%	7.407	59,12%
<b>Total</b>	<b>12.250</b>	<b>100%</b>	<b>12.529</b>	<b>100%</b>

### Perfil de empleado de Codere



**91%**  
Contrato indefinido



**87%**  
Contrato a tiempo completo



**41%**  
Mujeres



**59%**  
Hombres

\* Los datos de 2018 no incluyen algunos empleados correspondientes a socios en Italia, Malta e Israel por cuanto, en aquel momento, no eran gestionados por el Departamento de Personas de la compañía. Este mismo criterio se ha seguido en el resto de indicadores correspondientes a 2018.

En lo que respecta a su distribución geográfica, México, Argentina y España concentraron en 2019 más del 70% de la plantilla, distribuyéndose el resto entre otros siete mercados y la sede corporativa.

## Plantilla de Codere por distribución geográfica

	2018		2019	
	Empleados	%	Empleados	%
Corporativo	124	1,01%	134	1,07%
España	1.359	11,09%	1.284	10,25%
Argentina	2.708	22,11%	2.731	21,80%
Colombia	376	3,07%	373	2,98%
Italia	747	6,10%	912	7,28%
México	4.756	38,82%	4.900	39,11%
Panamá	943	7,70%	901	7,19%
Uruguay	1.237	10,10%	1.237	9,87%
Gibraltar	-	-	1	0,01%
Israel	-	-	27	0,22%
Malta	-	-	29	0,23%
<b>Total</b>	<b>12.250</b>	<b>100%</b>	<b>12.529</b>	<b>100%</b>

Por categorías profesionales, los empleados operativos, los mandos intermedios y los técnicos fueron los segmentos con mayor importancia dentro de la plantilla.

## Plantilla de Codere por categoría profesional

	2018		2019	
	Total	%	Total	%
Alta dirección	14	0,11%	12	0,10%
Directivos	84	0,69%	87	0,69%
Mandos intermedios	1.954	15,95%	2.023	16,15%
Técnicos	1.681	13,72%	1.798	14,35%
Administración	482	3,93%	539	4,30%
Operativos	8.035	65,59%	8.070	64,41%
<b>Total</b>	<b>12.250</b>	<b>100,00%</b>	<b>12.529</b>	<b>100,00%</b>

Por último, y en lo que respecta al tipo de contratación, la plantilla de Codere contó en su gran mayoría (91%) con contratos fijos en 2019. En cuanto al tipo de jornada, únicamente un 13% (1.614) estuvo contratado a tiempo parcial.\*

## Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo

	2018	2019
<b>CONTRATOS INDEFINIDOS</b>	<b>11.125</b>	<b>11.428</b>
Contratos a tiempo completo	9.921	10.083
Contrato a tiempo parcial	1.204	1.345
<b>CONTRATO TEMPORAL</b>	<b>1.125</b>	<b>1.101</b>
Contrato a tiempo completo	859	832
Contrato a tiempo parcial	266	269
<b>Total</b>	<b>12.250</b>	<b>12.529</b>

\* El anexo II del presente informe recoge el desglose de contratos por intervalo de edad y categoría profesional.

## 07.3

# Capacitación y formación

Codere considera la formación una inversión estratégica que refuerza el compromiso de los profesionales. Por ello, la compañía promueve la formación de todos ellos a lo largo de su carrera profesional en distintas materias adaptadas a su puesto y funciones.

En 2019, el área de Formación ha concentrado los esfuerzos en programas que acompañan y facilitan el cambio en la organización. Se ha invertido en el diseño y desarrollo de modelos de aprendizaje más ágiles y actuales -que no dependen tanto de las metodologías más tradicionales- y se ha puesto el foco en el entrenamiento de las habilidades que se consideran esenciales.



## Horas de formación recibidas por categoría profesional

	2018	2019
Alta dirección	57	92
Directivos	1.303	3.078,73
Mandos intermedios	30.836	10.194
Técnicos	11.878	6.524,99
Administrativos	5.242	4.507,50
Operativos	76.545	12.984,50
<b>TOTAL</b>	<b>125.866</b>	<b>37.381,72</b>

En esta línea, se ha trabajado en impulsar el *Modelo de aprendizaje Codere*, que permite revisar el propósito y los principales destinatarios de los procesos de aprendizaje, las metodologías más adecuadas y los procesos de gestión, con objeto de hacerlos más flexibles, eficaces y adaptados tanto a las necesidades del negocio como a las de las generaciones actuales, especialmente en este contexto de transformación del grupo.

Esta oferta formativa se materializa a través de distintas iniciativas, siendo algunas de las más destacadas a nivel global las siguientes:

- **Plan TransFÓRMATE.** Este programa (iniciado en 2018) está diseñado para impulsar los cambios que están aconteciendo en Codere y entrenar las habilidades necesarias para acometerlos (véase cuadro destacado).
- **Programas de formación a las nuevas incorporaciones.** Las personas que se incorporan pasan por un proceso de aprendizaje basado en acompañamientos en el puesto de trabajo y por distintas formaciones con el equipo de personas que les permite adquirir los conocimientos esenciales.
- **Promociones internas.** Incluye programas de acompañamiento para las personas que acceden a nuevos puestos.
- **Programas de formación en habilidades.** Con esta iniciativa, se forma a los empleados en habilidades como el liderazgo, la comunicación y la productividad.
- **Formación en idiomas:** inglés, italiano y castellano.
- **Planes formativos en materia de cumplimiento y seguridad.** Algunas de las materias más destacadas han sido la prevención de blanqueo de capitales, la prevención de riesgos laborales, la ciberseguridad y la protección de datos.

***Codere considera la formación una inversión estratégica que refuerza el compromiso de los profesionales.***

## Plan transFÓRMATE

Es un programa implementado en 2018 a nivel global, con alcance en 2020-2021, y que desarrolla acciones formativas presenciales y *online* para capacitar a los empleados e impulsar los cambios que están aconteciendo en Codere, alinear a los equipos con los proyectos de transformación del grupo y entrenar las habilidades esenciales para llevar a cabo los proyectos y cambios previstos. Este programa se apoya en una plataforma digital que cuenta con 2000 empleados registrados.

La programación de contenidos está compuesta por acciones formativas de duración variable que se agrupan en torno a cinco áreas de conocimiento relacionadas con los ejes más importantes de nuestra estrategia:

- Gestión del cambio y transformación, para impulsar el proceso en el que estamos inmersos mediante la revisión de casos de éxito y experiencias de otras compañías.
- Clientecentrismo, para analizar la experiencia del cliente en cada punto de contacto con Codere y entender cómo fidelizarlos.
- Digitalización, para comprender las implicaciones del desarrollo tecnológico y cómo utilizarlo de la mejor forma posible.
- Eficiencia, para aprender sobre modelos de eficiencia organizativa, analizando las claves tanto del trabajo individual como en equipo.
- Cultura, liderazgo y gestión de personas, para actualizar el modelo de gestión Codere, sus valores y cultura, y trabajar en habilidades de liderazgo.

Adicionalmente, Codere ha desarrollado a nivel local otras iniciativas entre las que destacan:

### México

En 2019 la formación del país se centra en los temas normativos NOM 035 (factores de riesgo psicosocial en el trabajo) -como comentamos más adelante-, así como en formación específica orientada a la excelencia operativa y a la mejora del servicio al cliente. En el mes de junio se llevó a cabo la XVI edición del “Seminario de excelencia operativa”, que tiene el objetivo de preparar a futuros gerentes y mandos medios que gestionarán las más de 95 salas de juego existentes en el país.

Igualmente, la compañía promueve en esta unidad de negocio que sus colaboradores finalicen sus estudios de nivel medio superior a través del examen único CENEVAL. Durante tres meses se preparan para presentar de manera satisfactoria esta evaluación ante el Centro Nacional de Evaluación. A lo largo de seis años, más de 300 colaboradores han participado en esta iniciativa.

### España

En 2019, desde España se ha hecho especial hincapié en la formación -para operadores, operadores de DATA y locales de terceros- enfocada en producto (apuestas deportivas), así como en el desarrollo de formaciones de acogida de nuevos empleados. A final de año, también se desarrollaron talleres dinámicos de impulso de los nuevos valores Codere.

### Italia

A lo largo del año se impulsan, entre otras, formaciones específicas, como el programa “*Be the change*”, que promueve que los *managers* sean los motores del cambio en la organización, impulsando sus habilidades de liderazgo y reforzando la transmisión de cultura y valores a sus equipos.

### Colombia

En 2019, la formación se centró especialmente temas de bienestar con capacitaciones relacionadas con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Prevención de Fraude en caja y SIPLAFT, así como acciones para promover y reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores y atención al cliente en sala.

## Argentina

En 2019, la actividad formativa se enfocó en impulsar la parte comercial (ventas), mediante programas como los de “Gestión profesional de ventas” o “Gerenciamiento y *coaching* comercial”, entre otros, y con la promoción del mejoramiento de la experiencia cliente, además de formaciones específicas normativas y de impulso gerencial.

## Panamá

Entre sus actividades formativas destaca la orientada a implementar la formación en las áreas de Seguridad y Cumplimiento (blanqueo de capitales, detección de billetes falsos, etc.) e impulsar el desarrollo de habilidades de liderazgo de mandos medios y de atención al cliente, especialmente para aquellos perfiles que trabajan de cara al público.

## Uruguay

En 2019, se han desarrollado diferentes formaciones específicas, especialmente en tema de nuevas normas en *Prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo*, así como las que tratan de impulsar el rol del *manager* como *coach*. Asimismo, se han impulsado formaciones específicas en torno al cliente.

***Se ha invertido en el diseño y desarrollo de modelos de aprendizaje más ágiles y actuales y se ha puesto el foco en el entrenamiento de las habilidades que se consideran esenciales.***

# 07.4

## Gestión del talento

### Desarrollo profesional

La compañía proporciona a sus empleados diversas herramientas para acceder a puestos de mayor responsabilidad y continuar su desarrollo profesional en la compañía. Entre estas herramientas destacan las siguientes:

#### Evaluación de capacidades (SEC)

Con objeto fomentar una cultura de dirección de personas y equipos basada en la mejora continua, anualmente, superior y colaborador se reúnen en cada una de las unidades de negocio para analizar cómo ha ido el año y recibir *feedback* acerca de su desempeño. En esta reunión se fijan los objetivos y las acciones de mejora para el siguiente ejercicio, así como las necesidades de desarrollo de capacidades actuales y futuras.



## Valor Directivo Global (VDG)

Codere ha diseñado un programa de desarrollo directivo en el que se evalúan las capacidades de los equipos directivos de primer y segundo nivel. El objetivo es identificar fortalezas y áreas de oportunidad, alineadas con sus expectativas de crecimiento. La metodología empleada ha sido a través de *development centres* dirigidos por consultores especializados. A partir de los resultados obtenidos se definen planes de crecimiento y desarrollo.

En el marco del programa, se han realizado ya unas 300 evaluaciones de directivos, y se han configurado sus respectivos planes de desarrollo.



## Programa Rumbo

Identificar el potencial y las expectativas de crecimiento profesional es otra de las preocupaciones de Grupo Codere. A través del proyecto RUMBO, y mediante la metodología de *assessment centre situacional*, equipos multidisciplinares de trabajo formados por el área de Personas, directivos y mandos clave de la compañía, identifican empleados con capacidades para asumir retos futuros de mayor responsabilidad. Posteriormente, y a través de la definición de planes de sucesión y desarrollo, se garantiza la cobertura de futuros puestos clave y perfiles demandados.

Durante 2019, el programa se ha desplegado en Argentina y Uruguay, donde se ha evaluado aproximadamente a 200 personas.



## Evaluación de gerentes y jefes operativos

Conscientes de que las personas son la fuente de la ventaja competitiva en nuestro sector, y dentro de una cultura de mejora continua de equipos y personas, Grupo Codere ha iniciado en 2019 un proyecto para conocer y desarrollar el perfil de los colaboradores clave de sus operaciones, mandos medios y gestores de negocio. En un entorno cambiante y tan competitivo como el actual, el constante alineamiento de los perfiles operativos a las necesidades del momento y las demandas de los clientes, es garantía de éxito y liderazgo constante.

El proyecto se inició a finales de 2019 en México con la evaluación de 80 gerentes de sala, y continuará con la evaluación de unos 700 mandos intermedios en este país. Posteriormente se desarrollará el proyecto por el resto de países de Cono Norte (Panamá y Colombia) y con posterioridad Cono Sur (Argentina y Uruguay). Se estima que en este programa podrán participar entre 1.500 y 2.000 empleados clave en 2020 y 2021.

***Codere proporciona a sus empleados diversas herramientas para acceder a puestos de mayor responsabilidad y continuar su desarrollo profesional en la compañía.***

## 07.5

# Mecanismos de atracción y retención de los mejores profesionales

Todas las sociedades que integran Grupo Codere trabajan para atraer, impulsar y retener el mejor talento y fomentar el crecimiento personal y profesional de las personas que pertenecen a su equipo humano.

En materia de atracción de talento, Codere cuenta con una *Política de selección* homogénea para el grupo, basada en unos principios básicos que garantizan la calidad del proceso y la cobertura de vacantes, políticas específicas de igualdad, etc.

Durante 2019, se han realizado 8.000 procesos de selección, con el consiguiente número de inducciones de personal y formaciones asociadas.

***Codere cuenta con una Política de selección que describe el proceso de atracción de talento. Este proceso es homogéneo para el grupo y se basa en una serie de principios básicos que garantizan su calidad y la cobertura de las vacantes.***



Asimismo, la compañía apuesta por una *Política de promoción interna*, ofreciendo así a sus colaboradores la posibilidad de acceder a puestos de mayor responsabilidad y de avanzar en su carrera profesional. En el caso concreto de Codere México, se impulsa la contratación de perfiles operativos que van evolucionando internamente a posiciones de mayor responsabilidad.

Por otra parte, Codere España permite, a través del portal “**Contamos contigo**”, que los empleados puedan acceder a las vacantes que surjan dentro de la compañía de manera espontánea.

Además de estas iniciativas, la compañía ha configurado un entorno de trabajo para la retención de sus profesionales basado en cuatro pilares: la comunicación interna, la diversidad e igualdad de oportunidades, la igualdad retributiva y el bienestar laboral.

## Comunicación interna

Como parte del cambio cultural que está acometiendo la organización, se ha dado este año un especial impulso a la labor de Comunicación Interna, con el objetivo de trasladar la estrategia, permear los valores y potenciar el compromiso de los colaboradores con el proyecto común.

Todo ello está soportado por un *Plan de comunicación* que fija las principales líneas estratégicas del grupo en esta materia, consensuado entre las áreas implicadas, las unidades de negocio y el centro corporativo, a través de la celebración de Comités Corporativos de Comunicación –en los que participarán las áreas de Dirección Económica-Financiera (DEF), Jurídico y Personas- y de Comités de Comunicación con los países.

Entre las herramientas y metodologías a nivel global que facilitan la constante comunicación con los empleados destacan los siguientes:

- **Codere Actualidad**, refleja los valores y el espíritu de la nueva cultura del grupo. Esta plataforma difunde entre sus colaboradores una *newsletter* corporativa con las principales noticias relacionadas con la organización y el sector, así como contenido editorial del director general con carácter mensual.
- **Codere Informa** genera una fluida interacción con los empleados por medio de los correos, que actualizan la información de estos sobre los asuntos más relevantes del grupo.

- **Desayunos entre dirección y empleados.** Se celebran tanto a nivel corporativo como en la mayoría de las unidades de negocio, para poder debatir sobre los distintos asuntos relevantes para la compañía.

A nivel local, destacan las siguientes iniciativas de comunicación:

- **CodereLab** consistente en la creación de espacios físicos específicos para impulsar la comunicación interna en la sede corporativa en Madrid y la sede de Roma.
- **Foros de diálogo**, apertura de líneas de comunicación que, como en el caso de España, se mantienen abiertos con los Comités de Empresa para consensuar y aprobar las políticas de control horario, entre otros temas.

Adicionalmente, en 2020, siguiendo con esta filosofía de conocer mejor a su equipo humano y comprender sus necesidades, prioridades y motivaciones, Codere realizará encuestas de satisfacción entre sus empleados con el fin de mejorar su bienestar en la empresa.

## Diversidad e igualdad de oportunidades

Tal y como recoge el *Código de conducta* de la compañía, Codere promueve la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todas las fases de su relación laboral con los empleados. En este ámbito, la compañía está trabajando actualmente, junto a sus asesores expertos especialistas, en la aprobación de un *Plan de igualdad* que se publicará antes del 7 de marzo de 2020.

**Codere entiende la diversidad de su equipo humano como un valor. En 2019, formaban la organización empleados de 42 países distintos.**

Codere entiende la diversidad de su equipo humano como un valor y cuenta con una plantilla equitativa variada en nacionalidades y talento. En 2019, formaban la organización empleados de 42 países distintos.

El objetivo de Codere es promover el entendimiento entre las diferentes culturas que conforman la empresa, entrenar a los empleados para la convivencia, entender códigos de comportamiento y fomentar el trabajo con compañeros con visiones diferentes.

Por ese motivo, Codere organiza viajes de empleados a entidades distintas de las suyas y dispone de un programa de acogida para aquellos trabajadores que van de un sitio a otro en régimen de proyecto o traslado, además de otras muchas iniciativas encaminadas a la integración de todos los profesionales.

La compañía trabaja no solo para lograr un ambiente de trabajo libre de discriminación, sino para garantizar que éste constituye un entorno seguro y respetuoso con los derechos de los trabajadores. En esta línea, además de las prescripciones establecidas en el *Código de conducta* corporativo indicado anteriormente, en la mayoría de los países se han adoptado medidas específicas, como la aprobación en Uruguay de un *Protocolo de prevención y actuación ante situaciones de acoso laboral*.

La integración de personas discapacitadas es otra de las líneas en las que Codere trabaja para promover la integración y la igualdad de oportunidades. En la actualidad, la plantilla cuenta con un 0,5% de profesionales con discapacidad, cifra que será incrementada en los años sucesivos a través de planes específicos de contratación.

Además, la compañía emplea externamente servicios profesionales de personas con discapacidad a través de centros especiales de empleo, como por ejemplo limpieza de oficinas y salas de juego. Por otro lado, en algunos países existen iniciativas de contacto directo con discapacitados, siendo algunas de las iniciativas más destacadas las siguientes:

- En Uruguay, se mantiene contacto con distintas fundaciones y organismos con objeto de impulsar la inclusión de personas con discapacidad y de apoyar a personas vulnerables o en riesgo de exclusión social.
- En España, Codere ha firmado un acuerdo con Zauma Inclusión y Diversidad, una consultora especializada, para la contratación de personas con discapacidad\*.

\* Cuando los candidatos contratados por Codere no permiten alcanzar los mínimos previstos en la legislación, la compañía solicita los correspondientes certificados de excepcionalidad a la Administración para optar, en este caso, por la contratación de personas discapacitadas de forma indirecta a través de Centros Especiales de Empleo.

## Igualdad retributiva

La retribución es una herramienta clave para atraer y retener al mejor talento. Por ello, la compañía ha trabajado en 2018 en el diseño de un nuevo modelo retributivo con diferente estructura, modelo de bandas de retribución fija (basado en el análisis y valoración de puestos de trabajo, equidad interna y competitividad externa) y retribución variable (a corto plazo) más acorde a su realidad actual, que se encuentra amparado por el convenio colectivo y garantiza la no discriminación. En 2019, este nuevo modelo ya ha comenzado a aplicarse.

En el marco de la actualización del modelo, se ha revisado la retribución de los empleados conforme a la redefinición de puestos de trabajo realizada por la compañía, resultando en bandas retributivas adaptadas al mercado.

## Remuneración media de los consejeros y directivos

	2018		2019	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Alta Dirección *	347.540	373.612	371.027	0
Consejeros	128.222	-	165.177	-

\*Dentro de alta dirección se consideran los siguientes perfiles: primer nivel directivo de la compañía (el CEO del grupo) y sus reportes directos (*regional managers, country managers, COOs* y otros directivos de primer nivel).

\*\* Para el cálculo de las remuneraciones de los consejeros en 2018 y 2019 se ha tenido en cuenta el número de días que cada consejero ha pertenecido al Consejo y, en el caso de no haber permanecido el año completo como miembro del mismo, se ha anualizado la retribución percibida. En este cálculo únicamente se ha tenido en cuenta la retribución fija percibida por su pertenencia al Consejo y a las comisiones delegadas del mismo, excluyéndose las indemnizaciones percibidas y otros conceptos. Actualmente ningún consejero de Codere percibe retribución variable.

La retribución media\* de la compañía se incrementó entre 2018 y 2019 tanto en hombres como en mujeres. No obstante, las diferencias existentes motivaron una brecha salarial variable según las categorías, tal y como se indica en la siguiente tabla:

## Remuneración media por sexo y categoría profesional (euros) y brecha salarial\*\*

	2018				2019			
	Retribución media hombres	Retribución media mujeres	Total	Brecha salarial	Retribución media hombres	Retribución media mujeres	Total	Brecha salarial
Alta dirección	347.540	373.611	349.402	-7%	355.418,	-	355.418	-
Directivos	119.843	97.472	115.315	18%	124.458	102.365	119.887	18%
Mandos intermedios	22.657	19.003	21.486	16%	23.915	19.288	22.316	19%
Técnicos	15.712	16.976	16.033	-8%	16.567	17.425	16.790	-5%
Administrativos	16.036	17.702	17.100	-10%	16.340	19.223	18.167	-18%
Operativos	9.527	8.648	9.136	9%	10.015	8.920	9.528	10%
<b>Total Codere</b>	<b>14.752</b>	<b>11.618</b>	<b>13.485</b>	<b>21%</b>	<b>15.471</b>	<b>12.132</b>	<b>14.107</b>	<b>21%</b>

\*La retribución media se ha calculado considerando la plantilla a cierre del ejercicio, así como la retribución fija y variable anualizando su importe (teniendo en cuenta el tiempo efectivamente trabajado por los empleados durante el año). Además de la retribución fija y variable, el dato contempla los beneficios sociales percibidos por los empleados. A partir de las retribuciones medidas, la brecha salarial se ha calculado con la siguiente fórmula: Brecha salarial = 1-(retribución media de mujeres/retribución media de los hombres).

\*\* El anexo II del presente informe recoge otros indicadores relacionados con distintos ámbitos de Recursos Humanos, tales como las remuneraciones medias desagregadas por sexo, edad y clasificación profesional.

## Bienestar laboral

Cada uno de los países en los que está presente la compañía ha ido adoptando diversas medidas relacionadas con el bienestar laboral de los empleados. Entre otros ámbitos, estas medidas se han centrado en la prevención y la mejora de la salud laboral, iniciativas de deporte, transporte nocturno de los empleados a sus hogares cuando finalizan su jornada laboral fuera de su horario y planes de voluntariado y colaboraciones con ONG.

La compañía fomenta, además, la representación sindical como un recurso para facilitar las relaciones laborales y mejorar continuamente las condiciones de sus empleados. Estas condiciones se reflejan en los convenios colectivos firmados. En la mayoría de los países donde opera Codere (ver tabla), la mayor parte de los empleados está sujeto a este tipo de convenios, bien sectoriales o bien específicos de la compañía.

## Convenios de Grupo Codere

País	2018	2019
Corporativo <sup>1</sup>	100%	100%
España <sup>2</sup>	74%	76%
Argentina	83%	84%
Colombia	39%	38%
Italia	100%	100%
México	36%	34%
Panamá	23%	17%
Uruguay	95%	94%

Las actuaciones para permitir la conciliación de la vida familiar y profesional constituyen asimismo un aspecto clave en materia de bienestar laboral.

En este ámbito, Codere promueve la organización del tiempo de trabajo<sup>3</sup>, adaptándolo a las necesidades de la compañía y a las de sus empleados a través de iniciativas impulsadas y gestionadas a nivel global.

Entre las actuaciones más destacadas en 2019 cabe mencionar la implantación de la *Política de jornada y control horario* para las sociedades en España, de acuerdo a las exigencias legales.

En 2020 se continuará trabajando en este ámbito a nivel global, estando previsto el lanzamiento de una *Política de teletrabajo en España, Argentina e Italia*, en la que se incluirán además iniciativas para fomentar la desconexión laboral. Con el objetivo de estimular el bienestar laboral, en Panamá y Colombia se organizan actividades recreativas y deportivas.

Codere promueve el bienestar laboral de sus empleados, lo que se traduce en una elevada satisfacción de estos con su puesto de trabajo y un bajo índice de absentismo<sup>4</sup>. En 2019, la compañía registró una cifra muy reducida de horas de absentismo (891.005 horas sobre un total de 28.840.749 horas trabajadas). Esta cifra supone una sensible reducción respecto a 2018, año en el que estas ascendieron a 990.303 horas.

<sup>1</sup> Los empleados reflejados en la categoría "Corporativo" corresponden a los servicios centrales de la compañía.

<sup>2</sup> Los empleados recogidos en la categoría "España" son aquellos que están presentes mayoritariamente en las líneas de negocio de máquinas tipo "B", bingos y locales de juego propios. El porcentaje de empleados bajo convenio colectivo en esta última línea es inferior al 100%, por cuanto, no existe un convenio específico del sector de apuestas en nuestro país, teniendo garantizados sus derechos como trabajadores a través de la legislación laboral de referencia. El 76% de empleados que sí están bajo convenio están acogidos a los existentes para otros sectores, tales como la hostelería, comercio o el metal, entre otros.

<sup>3</sup> Codere desarrolla una actividad en el sector del juego de gran complejidad dada su diversificación geográfica internacional y las particulares casuísticas en sus distintos centros de trabajo (oficinas centrales, delegaciones y negocios: hipódromos, máquinas, salas de juego, que entrañan una gran complejidad estructural, especialmente a nivel de sala: puntos de apuestas, bingos, salas de máquinas). A esto hay que sumar las diferencias existentes por las normativas regionales y autonómicas de estos centros (en el caso español) y a nivel país, ya que los negocios tienen distintas normativas en función de los países en los que están ubicados. Por otra parte, Grupo Codere es consciente de la importancia de conciliar la actividad profesional con la vida familiar, a través de medidas de flexibilización de horarios, cuando la actividad lo permite, o acercando determinados servicios a los centros de trabajo, evitando desplazamientos y pérdidas de tiempo a nuestros colaboradores. Con ello buscamos un equilibrio entre el desarrollo profesional en nuestra actividad y la dedicación a los quehaceres familiares, que redundan en una mayor aportación de valor de los empleados, a la vez que mejora su estimación del entorno y condiciones laborales.

<sup>4</sup> Dentro del número de horas de absentismo, se consideran: horas por ausencias no permitidas, horas por accidente laboral, con baja y sin baja y horas por ausencias por enfermedad común, con baja y sin baja.

## 07.6

# Entorno de trabajo seguro y saludable

La compañía está trabajando para conseguir implantar una cultura común de seguridad y prevenir así cualquier tipo de accidente tanto fuera como dentro del trabajo.

Para ello, Codere promueve distintas iniciativas tales como poner a disposición de sus empleados cursos formativos en materia de Prevención de incendios, Prevención de riesgos laborales y primeros auxilios, u otras actuaciones implantadas a nivel local:

- En **Argentina**, las aseguradoras de riesgos del trabajo (ART) imparten una capacitación dirigida a los delegados gremiales de aquellos establecimientos con alta siniestralidad laboral. ART se encarga de asesorar en medidas de prevención y de reparar los daños en caso de accidentes o enfermedades en el trabajo.
- En **Uruguay**, la compañía cuenta con un técnico prevencionista que recorre las locaciones, analizando las condiciones de trabajo en relación con la salud y seguridad de los empleados.
- En **Italia** se ha constituido un comité formal, por cada unidad productiva, que se reúne anualmente para evaluar las actividades en materia de seguridad.

- En **Colombia** existe un Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, que está formado por un grupo de personal capacitado para atender las necesidades de los trabajadores. Actualmente, se cuenta con una política de seguridad y salud en el trabajo. A través de ésta Codere Colombia se compromete a garantizar la identificación, evaluación, control o eliminación de los riesgos presentes de todas las actividades desarrolladas por la compañía.
- En **México** también se han creado comisiones mixtas de seguridad e higiene.
- En **España**, con formaciones específicas a los empleados y servicio médico.
- En **Panamá**, impulsando las brigadas de primeros auxilios en todos los casinos. En 2019, se llevaron a cabo dos formaciones de refuerzo en esta materia.

En cuanto a la tasa de accidentabilidad, en 2019 se ha conseguido reducir en un 12,2% con respecto al año anterior.

## Prevención de los riesgos psicosociales

En 2019, México aprobó una normativa de prevención de los riesgos psicosociales en los centros de trabajo (NOM 035). Con ello, la compañía ha alcanzado su objetivo de adaptar su desempeño en esta materia a un estándar público aprobado por una institución externa y técnicamente acreditada. A pesar de ser exigible solo en este país, la compañía los utilizará de base para desarrollar un marco general en todas las unidades de negocio, particularizando el cumplimiento de cada normativa local.

## Tasa de accidentalidad

	2018			2019		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Accidentes	432	241	191	380	215	165
Índice frecuencia*	14,58	13,66	15,94	13,18	12,61	13,99
Índice gravedad**	11,89	6,99	4,74	21,42	6,86	5,57
Enfermedades profesionales confirmadas	9	6	2	18	13	4

\*El índice de frecuencia se ha obtenido dividiendo el número de accidentes con baja entre el número de horas trabajadas, multiplicado por 1.000.000.

\*\* El índice de gravedad se ha calculado como un promedio de los índices de gravedad existentes en cada uno de los países en los que está presente Codere. Estos índices se han calculado con metodología propia de cada país.

# Contribución al entorno local

08

# 08.1

## Aportación al entorno

Grupo Codere apuesta también por el crecimiento sostenible de su entorno y vela para ello por la creación de valor para sus grupos de interés y por la protección del medio ambiente.

En esta línea, la compañía mantiene diversos canales de relación con aquellos colectivos que se ven influidos por sus actividades, a través de los que identifica las expectativas que éstos tienen en relación con la organización.

Esto, de manera adicional a la contribución de Codere a la generación de riqueza en los mercados en los que opera. En este ámbito, su aportación fiscal a las haciendas de los países en los que está presente resulta especialmente significativa.



## 08.2

# Mecanismos de relación y evaluación de impactos en la comunidad

Para lograr una relación fluida con sus grupos de interés, Codere mantiene distintos canales de comunicación y diálogo.

El funcionamiento de estos canales permite alcanzar una sintonía entre los valores empresariales y las expectativas manifestadas por estos grupos, para lo cual la compañía adapta, en la medida de lo posible, las políticas y estrategias a sus inquietudes y necesidades.

### Grupos de interés de Codere y principales ámbitos de interés en relación a la compañía

Accionistas	Transparencia y creación de valor.
Clientes	Regulación para la protección de colectivos vulnerables.
Empleados	Estabilidad laboral y calidad de vida.
Inversores	Crecimiento sostenible.
Proveedores	Condiciones de contratación. Periodo medio de pago.
Medios de comunicación	Gestión de colectivos en riesgo e incidencia del juego problemático.
Reguladores	Transparencia y protección de los colectivos vulnerables.

La compañía, aparte de los canales de comunicación con los empleados, accionistas e inversores y otros colectivos\* detallados en otros capítulos del presente informe, ha puesto en marcha otras vías de comunicación dirigidas a sus grupos de interés externos:

## Canales de relación con los clientes

Codere dispone de un sistema de gestión de reclamaciones (*Customer Support Service*), a través del cual atiende distintos tipos de incidencias y quejas relativas al servicio. El funcionamiento de este sistema se basa en un procedimiento que establece cómo deben atenderse y resolverse las quejas o incidencias recibidas. El mismo procedimiento estipula la revisión de cualquier queja hasta poder darle una solución en caso de que la resolución inicial dada por el sistema no sea satisfactoria.

La recepción de las reclamaciones se produce por diferentes canales dependiendo del tipo de cliente:

- Las reclamaciones generadas en el negocio de *retail*, en socios y locales se atienden vía telefónica mayoritariamente (60%) y vía *email* (40%).
- Las reclamaciones realizadas por el cliente final del negocio *online* se reciben, fundamentalmente, a través de chat (tanto desde la APP móvil como vía *desktop*) y otros canales de teléfono y correo electrónico creados específicamente para este tipo de clientes.
- Las reclamaciones procedentes de bares se reciben a través del sistema *Call Center* de Máquina B.

En 2019, Codere recibió más de 23.434 quejas y solicitudes de resolución de incidencias a través de los canales indicados anteriormente.

## Página web

El grupo mantiene informados a sus públicos externos sobre los aspectos más destacados del negocio, mediante la publicación de hechos relevantes, notas de prensa e informes de resultados en su web corporativa [www.grupocodere.com](http://www.grupocodere.com), donde también se pone a disposición de los usuarios los contactos de las oficinas locales.

## Canales específicos para ciertos grupos de interés

La compañía promueve la comunicación y el diálogo con clientes *online* y *offline* a través de las páginas web de sus negocios en los diferentes países en los que opera; puntos de venta y encuestas de satisfacción. Específicamente para los medios de comunicación y los periodistas, la compañía mantiene una sala de prensa en su web. Igualmente, respecto a la información relativa a inversores.

## Redes sociales

La compañía mantiene una activa presencia en las principales redes, a través de las que fomenta el diálogo con sus seguidores e interesados en su actividad.

 **72.786**  
Seguidores

 **650.634**  
Seguidores

 **125.608**  
Seguidores

 **17.600**  
Seguidores

 **29.502**  
Seguidores

***El funcionamiento de estos canales permite alcanzar una sintonía entre los valores empresariales y las expectativas manifestadas por estos grupos.***

\* Véanse capítulo 5: Compromiso con inversores y capítulo 6: Los empleados, clave en la transformación cultural, en el presente informe

## 08.3

# Creación de valor en nuestros grupos de interés

De conformidad con lo establecido en su *Política de responsabilidad social corporativa*, Codere promueve la retribución de forma equitativa a todos los colectivos que contribuyen al éxito de su proyecto empresarial, induciendo con ello una significativa generación de riqueza en sus principales grupos de interés. En el periodo 2019, la compañía distribuyó entre ellos más de 1.315,5 millones de euros.

### Creación de valor en grupos de interés de Codere en 2019 (millones de euros)

<b>Valor económico generado por la compañía</b>	<b>1.389,4</b>
<b>Valor económico distribuido a grupos de interés</b>	<b>1.315,5</b>
Empleados (pago de salarios)	158,3
Proveedores (compras y contrataciones)	378,8
Accionistas (pago de dividendos)	6,5
Administraciones Públicas (pago de tributos e impuestos)*	703,2
Entidades financieras (pago de intereses)	68,8
<b>Valor económico retenido por la compañía (A-B)</b>	<b>73,8</b>

\* En lo que respecta a la relación con las administraciones públicas, Grupo Codere no recibió en 2019 ninguna subvención por su parte.

## 08.3.1

# Contribución fiscal

Tal y como refleja el apartado anterior, los diferentes tributos que Grupo Codere satisface en los países en los que opera, constituyen una importante aportación al sostenimiento de las cargas públicas y, por tanto, a la gobernanza de la sociedad.

Siguiendo la metodología de la OCDE, basada en el criterio de caja, la contribución tributaria total de Grupo Codere en 2019 ascendió a 536 millones de euros, incluyendo únicamente los impuestos soportados, es decir, aquellos que constituyen un coste para el grupo.

Entre los gravámenes soportados, cabe destacar el impuesto al juego (en sus diversas modalidades) con el que Grupo Codere contribuyó a las haciendas locales de los países en los que opera con 413,3 millones de euros. En términos de impuesto sobre beneficios pagado por la compañía, la contribución a las haciendas locales de los países ascendió en 2019 a 40,6 millones de euros.

Además, Codere debe hacer frente a otras tasas inmobiliarias o de actividad económica, las cuales representan aproximadamente 61,4 millones de euros en los resultados del grupo en 2019.

De forma adicional, resulta destacable que Codere soporta un coste relevante en materia de Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA) e impuestos indirectos asimilables, dado que, al constituir el juego una actividad exenta de imposición indirecta en la mayoría de los países en los que opera no puede deducir y, por tanto, recuperar la gran mayoría del impuesto soportado por este concepto, lo que implica un coste de IVA de 20,7 millones de euros.

Por otro lado, Codere realiza otras contribuciones tributarias, que recauda por cuenta de terceros, siendo los más significativos los pagos en concepto de retenciones de impuestos sobre los sueldos y salarios, que ascienden a un importe de 26,8 millones de euros; así como cotizaciones a la seguridad social tanto a cargo del empleado como de la empresa, que suman un importe de 54,3 millones de euros.

Asimismo, Codere ha recaudado en 2019 retenciones por cuenta de clientes, así como de proveedores por un importe total de 58,9 millones de euros. Adicionalmente ha ingresado IVA por importe de 27,3 millones de euros.

## Contribución fiscal por Impuesto sobre Sociedades de Grupo Codere en 2018 – 2019 (millones de euros)

	Pagos Impuesto de sociedades o equivalente		Pagos <i>withholding tax</i>		Otros		Total	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Argentina	18,4	16,9	2,6	1,4	0,4	0,5	21,4	18,8
México	14	14,8	1,6	1,4	0	0,0	15,6	16,1
Colombia	0,2	0,1	0,2	0,3	0	0,0	0,4	0,3
España	1,2	1,5	0,4	0	0	0,0	1,6	1,5
Italia	1,8	1,7	0	0	1,4	0,0	3,2	1,7
Panamá	1,4	1,2	0,3	0,3	0	0,0	1,7	1,5
Uruguay	0,1	0,4	0	0,1	0	0,0	0,1	0,5
Israel	0	0,1	0	0	0	0,0	0,0	0,1
<b>Total</b>	<b>37,1</b>	<b>36,7</b>	<b>5,1</b>	<b>3,4</b>	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>	<b>44,0</b>	<b>40,6</b>

## Otros impuestos en millones de euros (2018-2019)

Millones de euros	2018	2019
Contribución fiscal juego	436,9	413,3
Otros tributos	65,5	61,4
IVA no deducible	25,7	20,7
Impuesto sobre sociedades	44	40,6
<b>Total</b>	<b>572</b>	<b>536</b>

## Beneficios antes de impuestos por país en millones de euros (2018 – 2019)

País	2018	2019
España	-12,9	2,6
México	19,6	-11,7
Argentina	54,6	44,6
Colombia	-2,7	-5,3
Italia	4,2	-3,2
Uruguay	0,6	1,9
Brasil	-5,5	-0,7
Panamá	1,9	-12,3
Cabeceras	-62,8	-40,6
Online	-	-8,1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>-32,8</b>

## 08.3.2

# Contribución al desarrollo de la comunidad local

Adicionalmente, Codere contribuye al desarrollo de las comunidades locales en las que se ubica, apoyando diversos programas tendientes a fomentar la educación y la cultura y a proteger a los colectivos vulnerables.



Alumnos de la Academia de Jinetes Laffit Pincay. Programa Edificando vidas. Codere Panamá.

Estos programas se canalizan a través de cuatro áreas de actuación fundamentales.

## Educación

La promoción de la educación, en particular entre los más jóvenes, es uno de los ejes de mayor importancia dentro de las actividades del grupo con las comunidades en las que tiene presencia.

En esta línea, destacan programas como los siguientes:

### Programa “Edificando vidas”

Tras el éxito obtenido en 2018, Codere Panamá ha renovado su programa integral “Edificando Vidas” con la Academia técnica de formación de jinetes Laffit Pincay Jr. Este programa, dirigido a jóvenes en riesgo social, consiste en brindarles, además de un curso de capacitación, desarrollo humano e integración en el ambiente familiar y en el entorno, de forma que puedan tener una inserción social positiva una vez se hayan formado como *jockeys*. Desde su inicio, el programa contó con la colaboración y acompañamiento psicosocial de la Fundación Dando la Milla Extra y del Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH).

### Programa “Futuros Egresados”

Esta actividad desarrollada en Uruguay se focaliza en realizar un acompañamiento a los alumnos de instituciones públicas de contexto crítico, con el objetivo de evitar su deserción en el Ciclo Básico de Educación Secundaria. Hasta ahora, el programa ha permitido que 22 estudiantes hayan completado este círculo educativo.

Adicionalmente, en 2019 se han llevado a cabo en otros países distintas iniciativas y programas de apoyo a estudiantes como herramienta para asegurar que el sector del juego se desarrolle de forma responsable y sostenible. Entre ellos, destacan *Cuando el juego no es juego*, en Argentina, o el *Programa de juego responsable* en México.\*

## Formación y empleo

El compromiso de Grupo Codere con la educación se extiende a la formación para la empleabilidad de los más jóvenes. Codere es consciente de que esta es una de las principales contribuciones que, como empresa, puede hacer a la sociedad, y por ello genera oportunidades en las comunidades locales en las que opera.

El ejemplo más destacado de iniciativa en este ámbito lo constituye el programa formativo lanzado anualmente en Uruguay con motivo del Gran Premio José Pedro Ramírez, una competición de caballos emblemática en Río de la Plata.

A través de este programa, ingresan temporalmente a la empresa más de 100 jóvenes, que disfrutan así de su primera experiencia laboral, después de recibir capacitación en diferentes áreas de la empresa.

***Codere contribuye al desarrollo de las comunidades locales en las que opera, apoyando diversos programas tendientes a fomentar la educación y la cultura y a proteger a los colectivos vulnerables.***

\* Se ofrece información de detalle sobre estas iniciativas en la Sección “Juego Responsable”.

## Solidaridad y desarrollo

El compromiso de la compañía con la solidaridad y el desarrollo se plasma en distintas iniciativas sociales y campañas de recaudación para proyectos que dan respuesta a necesidades en distintos colectivos:

### Programa “Codere te da la mano”

Codere Panamá impulsa dicha iniciativa de voluntariado a través de la actividad “Dona un pañal”, por la cual se entregaron 4.277 unidades de pañales desechables, beneficiando a cientos niños y niñas en pobreza extrema en el país.

### Evento “Race for the cure”

Codere Italia promovió este evento benéfico, dirigido a recaudar fondos para apoyar la lucha contra el cáncer de mama a través de la compra de kits de carreras por parte de los empleados participantes en un maratón.

### Foro MODERS

Codere México patrocinó este foro que busca promocionar a las madres de la familia como ejes de transformación social hacia un México más innovador y responsable.

### Programa de vinculación comunitaria

Codere Argentina ha desarrollado un nuevo “Programa de vinculación comunitaria” basado en diferentes acciones para profundizar las relaciones con las comunidades cercanas, tales como compras solidarias, voluntariado corporativo y acciones con foco en la sustentabilidad ambiental.

## Deporte

Codere realiza diversas acciones para fomentar la práctica del deporte y así mejorar la calidad de vida y el estado de salud de las comunidades donde está presente. Los ejemplos más destacados en 2019 los constituyen las acciones impulsadas en México, tales como:

- Inauguración del Parque Codere, consistente un espacio abierto al público donde se pueden desarrollar prácticas diversas de atletismo.
- Construcción de la cancha de fútbol “Los Olvidados”, ubicada en una zona marginada de la ciudad con el objetivo de integrar a los jóvenes a actividades deportivas que los alejen de drogas.

Para el desarrollo de estas actividades, Codere colabora con diferentes asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro. En 2019, la compañía realizó aportaciones a estas entidades por un importe de 5.621.849 euros.

***El compromiso de la compañía con la solidaridad y el desarrollo se plasma en distintas iniciativas sociales y campañas de recaudación.***

## 08.4

# Mitigación de nuestro impacto ambiental

Dada la actividad a la que se dedica la compañía, Codere no tiene responsabilidades, gastos, activos ni provisiones o contingencias de naturaleza medioambiental que pudieran ser significativos en relación con el patrimonio, la situación financiera y los resultados del grupo. No en vano, las operaciones de Codere no dan lugar a un impacto ambiental severo consistiendo sus principales afecciones en un consumo de energía y agua, así como en la generación de emisiones de gases de efecto invernadero y de ciertos tipos de residuos. Codere desarrolla diversas acciones para mitigar estos impactos ambientales y sumarse, así, al logro de los objetivos de las principales políticas nacionales e internacionales existentes en este ámbito.



## Optimización de recursos

Codere, dentro de las diferentes políticas de gestión del impacto de su actividad, está desarrollando un *Plan de eficiencia energética* en sus locales y centros en España, para lograr un uso más sostenible de los recursos energéticos, que revierta en la protección del medio ambiente gracias a la reducción de la intensidad energética y de las emisiones de CO<sub>2</sub>, aminorando el impacto en el cambio climático. A través de este plan, la compañía ha implantado un sistema domótico, que le permite conocer y controlar su consumo energético mediante tele gestión y así poder optimizarlo. Este sistema se basa en una herramienta global que permite tanto la administración energética de cada centro, como el control de las instalaciones principales.

La compañía ha estimado que, a través de la implantación de este plan, podría llegar a alcanzar una reducción del 25% en su consumo en tres años, ahorro muy significativo que se contrapone al potencial incremento en el uso de la energía (hasta un 4% al año).

El plan, hasta el momento, se ha lanzado para las actividades de la compañía en España. No obstante está analizando la posibilidad de extenderlo a otros países, tales como México y Argentina.

## Consumo de energía y agua en Codere en el periodo 2018-2019 (kWh)<sup>1</sup>

Millones de euros	2018	2019
Consumo de electricidad (kWh) <sup>2</sup>	197.978.987	206.642.091
Consumo de gasolina en (l) <sup>3</sup>	44.339	57.797
Consumo de diesel en (l)	1.228.800	1.138.294
Consumo de gas natural (m <sup>3</sup> )	332.220	316.576
<b>Consumo de agua (m<sup>3</sup>)<sup>4</sup></b>	<b>376.940</b>	<b>401.260</b>

<sup>1</sup> Cálculo llevado a cabo según las facturas disponibles a fecha de elaboración del informe.

<sup>2</sup> Los datos no incluyen los consumos de electricidad de Colombia y Panamá para 2018 y 2019.

<sup>3</sup> Los datos no incluyen los consumos de combustible de Argentina, Colombia, Italia, Panamá y Uruguay para 2018 y 2019.

<sup>4</sup> Los datos no incluyen los consumos de agua de Colombia y Panamá para 2018 y 2019. Los datos de España y Argentina para 2019 se han replicado de 2018, ya que se estima que la variación ha sido mínima.

Codere ha planificado además otro tipo de medidas que influirán de forma positiva sobre el consumo de este recurso. Entre ellas destacan diversas actuaciones para mejorar la eficiencia energética en el uso de pantallas y máquinas, u otras disposiciones relativas al uso de medios de transporte, tales como la renovación de la flota de vehículos propiedad de la compañía -para adaptarla a la normativa europea (Euro 6D)-, o la próxima puesta en marcha de un plan de movilidad dirigido al personal que trabaja en la sede de la compañía.

La adopción de este tipo de medidas de eficiencia no solo reducirá el consumo de energía, sino que influirá positivamente en el impacto de la compañía sobre las emisiones de gases de efecto invernadero. En 2019, estas emisiones ascendieron a 92.027 tCO<sub>2</sub>eq que correspondieron en su mayor parte al consumo de electricidad.

### Emisiones de gases de efecto invernadero en Codere en el periodo 2018-2019 (tCO<sub>2</sub>eq)

	2018	2019
Alcance 1	4.074	3.829
Alcance 2	84.651	88.198

### Reducción de residuos

Codere desea convertirse en una corporación global con tolerancia cero al residuo plástico, para lo que ha implantado diversas medidas en su sede corporativa en Madrid, que ha comenzado a extender a nivel global en todas las unidades de negocio.

Una de estas iniciativas consiste en la eliminación del uso de agua embotellada en plástico de las oficinas de Codere. Para ello, se han colocado en las zonas comunes dispensadoras de agua. Adicionalmente, la compañía ha promovido el ahorro de botellas de plástico por parte de sus empleados proporcionándoles botellas de cristal. Esta iniciativa no solo ha supuesto una reducción del uso de plástico, sino que ha generado un ahorro económico para la compañía.

### Certificación LEED en la sede corporativa de España

En 2019 Codere ha mantenido en su sede corporativa el certificado LEED (*Leadership in Energy & Environmental Design*) que obtuvo inicialmente en 2017 en la categoría de plata. Un sello de calidad emitido por el Green Building Council estadounidense para los edificios eficientes. Esta certificación es el sello de calidad con mayor prestigio internacional en su ámbito y valora el uso responsable de los edificios para maximizar su eficiencia operativa y reducir el impacto ambiental.



# Responsabilidad en la cadena de suministro

09

# 09.1

## Relación con proveedores

Contar con una cadena de suministro estable es un aspecto fundamental en el modelo de negocio de Codere. Los proveedores no solo proporcionan materiales básicos para el funcionamiento de la compañía, sino que juegan un papel esencial en el negocio mediante las tecnologías que proporcionan.

La compañía aplica diversos procedimientos para garantizar que la gestión de la relación con los proveedores se realiza según criterios de eficiencia, calidad y responsabilidad. Con ello apoya al desarrollo sostenible del negocio y previene cualquier riesgo derivado de conductas inadecuadas por su parte.

Además, Codere refuerza, año a año, sus herramientas internas para mejorar la gestión de los proveedores, para lo cual renueva sus procesos y procedimientos e impulsa diversos proyectos de transformación digital.

## 09.2

# Descripción de la cadena de suministro

La cadena de suministro de Codere está formada por más 10.500 empresas que proporcionan los productos y servicios necesarios para responder a las diversas necesidades de la compañía.

De forma general, la cadena de suministro del grupo se estructura en cinco grandes ámbitos:

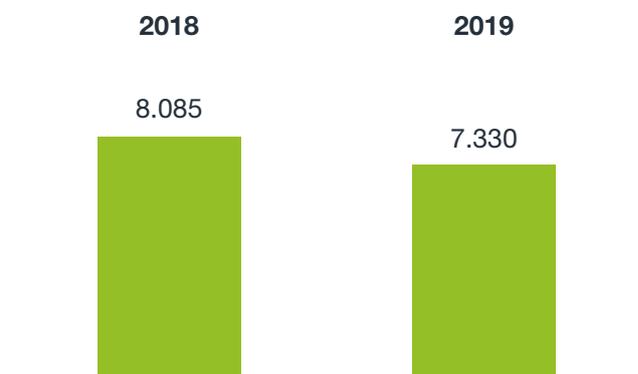
- Compra de terminales de juego.
- Compras del negocio *online*, conformadas, fundamentalmente, por la adquisición de juegos *online* y componentes críticos para éstos.
- Compra de terminales de apuestas.
- Compras tecnológicas, correspondientes a herramientas informáticas puestas a disposición de los empleados y la contratación de servicios externos para el mantenimiento y desarrollo de la plataforma de apuestas.

Suministros y otras compras, tales como: telefonía, marketing, consumos, repuestos, vehículos, viajes, etc.).

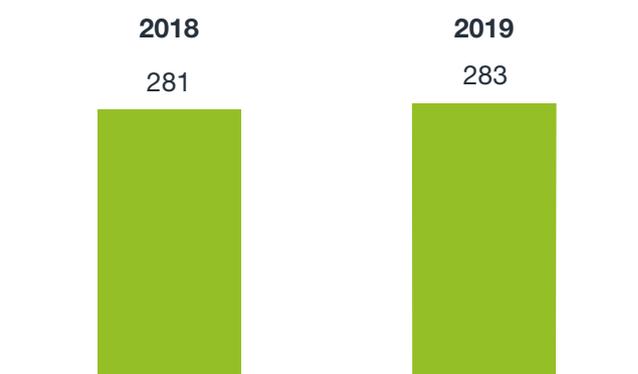
En total, las compras realizadas por Codere en los diversos mercados en los que está presente ascendieron en 2019 a 188 millones de euros, cifra un 1% superior a la del año anterior.

\* Datos correspondientes a las cinco partidas de compras y contrataciones señaladas en el texto. Las cifras de 2018 no incluyen datos sobre terminales de apuestas. En lo que respecta a terminales de juego, las compras indicadas no incluyen datos de Colombia. Los datos de compras en monedas diferentes al euro se han convertido a esta divisa aplicando los tipos de cambio medios en cada año.

### Número de proveedores



### Volumen de compras (M€)



## 09.3

# Gestión de la cadena de suministro

### Proceso de compra y contratación

Grupo Codere cuenta con un *Manual de política y procedimiento de compras*, que desglosa los principios que gobiernan sus prácticas con las actividades de negocio y su perímetro de gasto e inversión en proveedores. La implantación de este procedimiento se abordó a lo largo de 2019, primero en el área de España y posteriormente en el área corporativa. Gracias a él, la compañía ha podido controlar el gasto y la inversión de la unidad de negocio, ahorrando en costes y mejorando la estandarización del proceso.

Más allá de este manual y procedimiento, la gestión de la cadena de suministro de Codere se halla sometida a los principios y pautas establecidos por otros marcos normativos internos tales como el *Código ético y de conducta*, la *Política anticorrupción* y la *Política de responsabilidad social corporativa*.



Con ello, Grupo Codere garantiza el establecimiento de relaciones con sus proveedores basadas en un comportamiento ético, responsable y acorde al marco legal vigente. El proceso global de contratación en la compañía está supervisado por la Dirección General y por la Dirección de Compras, desglosándose en cinco ámbitos:

- **Función de compras.** Se encarga de la búsqueda, selección y homologación de proveedores, homologación de productos y servicios, negociación y contratación. Su responsabilidad se centra en fijar las mejores condiciones y términos contractuales para las empresas del grupo, de acuerdo con sus necesidades.
- **Mesa de contratación virtual.** Consiste en el proceso de validación de la compra y su desarrollo varía en función del importe de la misma. Este proceso se realiza de manera virtual y tiene lugar en aquellos casos en los que la gestión de la solicitud de compra carece de un acuerdo marco, por lo que el proveedor se halla pendiente de ser validado. Para lanzar este proceso es preciso proponer varios proveedores, entre los cuales se elegirá un finalista. La validación y aceptación de los mismos se realiza por diferentes perfiles de la compañía, según el importe de gasto especificado en la solicitud.
- **Función de aprovisionamiento.** Esta función es dependiente de Compras y se encarga del lanzamiento del pedido, de su seguimiento y de la gestión de posibles incidencias con los proveedores.
- **Gestión del pago.** Esta función no es dependiente de Compras y consiste en el proceso de confirmación del producto/servicio, contabilización del gasto y la recepción y pago de las facturas.
- **Acuerdos marco.** La celebración de este tipo de acuerdos con uno o varios proveedores permite fijar las condiciones a las que habrán de ajustarse los contratos que pretenda adjudicar a éstos el órgano de contratación durante un período de tiempo determinado.

***Gracias al Manual de política y procedimiento de compras, la compañía ha podido optimizar el control de su gasto e inversión, ahorrando costes y mejorando la estandarización del proceso.***

## Homologación de proveedores

El procedimiento de homologación de proveedores se enmarca dentro de la función de Compras y constituye la fase determinante para que estos empiecen a suministrar sus productos o servicios. Se trata de un proceso integral en el cual participan tanto Auditoría Interna como la Dirección General de Compras de la compañía.

Con el objetivo de restringir las relaciones comerciales a aquellas entidades cuya actividad se rija por los más estrictos parámetros de idoneidad, solvencia, honorabilidad y adecuación a la normativa aplicable, Codere realiza procesos de *due diligence* a todo proveedor de bienes y servicios que lleve a cabo operaciones contractuales con facturación igual o superior a 3.000€. Para ello, cada área que requiera la contratación de servicios y/o adquisición de bienes deberá enviar a la Dirección de Cumplimiento, a través de la Mesa de contratación, la información requerida para la verificación y validación de proveedores.

La homologación de los proveedores cobra especial importancia en una industria como la del juego, sometida a un estricto marco regulatorio. Por ejemplo, los proveedores de terminales de juego deben estar inscritos como fabricantes/importadores en los registros de juego de las distintas regiones y disponer de las homologaciones e inscripciones en los registros de modelos para la comercialización de dichos terminales. En esta misma línea, los proveedores de juegos *online* y de los componentes críticos para estos, deben contar con una licencia en aquellos países en los que existe regulación, licencia que puede ser propia B2B certificada por un laboratorio externo, o bien adquirida, certificándose como componente propio de la plataforma de juego de Codere a través de un ensayo de integración del proveedor en la plataforma certificada por el laboratorio

## Digitalización en la gestión de proveedores

Codere ha implantado diversos proyectos de digitalización en el ámbito de la gestión de proveedores. Entre ellos, los más destacados han sido los siguientes:

- Implantación de la plataforma de gestión SAP ARIBA. Permite una automatización del proceso de compras a través de una plataforma integrada en la nube. Esta solución posibilita una gestión integral del proceso de cualquier compra, optimizando todas las categorías de gasto y asegurando el cumplimiento regulatorio de los proveedores. Esta herramienta facilita la trazabilidad de todo el proceso de compras. Además, el sistema refuerza el control de la actividad propia del área, ya que permite a los responsables manejar, a través de un cuadro de mando, cada uno de los proyectos de compras, revisar su estado actual y controlar el volumen y operaciones a tiempo real. A lo largo de 2019, la compañía desarrolló la implan-

tación de la plataforma en España e Italia y abordará su extensión a otros países a lo largo del 2020.

- Implementación VIM (*Vendor Invoice Management*). Consiste una política que ha permitido digitalizar el proceso administrativo de contabilización y gestión de pagos.

## Responsabilidad con la cadena de suministro

Parte del compromiso de Codere con la sociedad implica el fortalecimiento de su relación con aquellos proveedores con sede local en los países donde opera. Con ello, la compañía disminuye, además, el riesgo operacional, al asegurarse menores tiempos de entrega en los productos.

A lo largo de 2019, la compañía trabajó con un elevado porcentaje de proveedores locales en cada una de las categorías de compras indicadas anteriormente, porcentaje que llegó al 100% en el caso de las compras de terminales de juego. Por último, y consciente de la importancia que tiene para reforzar la solvencia de los proveedores, Codere ha optimizado su periodo medio de pago a éstos. En 2019, este periodo\* fue de 30 días, plazo por debajo del máximo legal de 60 días establecido en la Ley 15/2010.

***Codere realiza procesos de due diligence a todo proveedor de bienes y servicios que lleve a cabo operaciones contractuales con facturación igual o superior a 3.000€.***

\* Dato referido a Codere, S.A y sus filiales en España. Su cálculo se ha realizado conforme a lo establecido en la ley 15/2010 y la resolución de 29 de enero de 2016 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

# Anexos

# Anexo I

## Acerca de este informe y matriz de materialidad

El presente documento constituye el *Informe Integrado* de Codere 2019 y ha sido elaborado de acuerdo a los nuevos estándares de *Global Reporting Initiative*. Con este enfoque, la compañía persigue mejorar la calidad de la información transmitida a sus grupos de interés. De igual manera, a través de este informe la compañía da respuesta a los requerimientos establecidos por la Ley 11/2018 de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad.

La información incluida hace referencia a las actividades de Codere durante el año 2019, así como a los principales impactos que inducen las operaciones sobre sus grupos de interés.

En la realización de este informe se han tenido en cuenta las directrices y principios marcados por el estándar GRI, tales como:

- **Participación de los grupos de interés.** El informe ha sido elaborado atendiendo a las expectativas de dichos grupos en relación con el funcionamiento de Codere. Para ello, además de valorar a través de responsables de la compañía las principales expectativas ya detectadas, se han analizado diversas publicaciones sobre el sector por parte de diferentes organismos, en las que se desarrollan los aspectos más significativos para los grupos de interés.

- **Contexto de la sostenibilidad.** Se ha evaluado la incidencia de las actividades en el contexto social, económico y ambiental en el que opera la compañía.
- **Materialidad.** Se ha realizado un estudio de materialidad con objeto de definir los aspectos más relevantes para la compañía. La metodología seguida en este análisis puede ser consultada en el *Anexo II*.
- **Exhaustividad.** Una vez identificados los aspectos materiales para Codere, se ha procedido a incluir información sobre los mismos a lo largo del informe, de manera que permita a los grupos de interés evaluar el desempeño económico, ambiental y social de la compañía en los últimos años.

Asimismo, en el desarrollo del informe se han tenido en cuenta aquellos principios establecidos por GRI para garantizar la calidad de la información:

- **Precisión.** Se ha comunicado información precisa que permita a los grupos de interés evaluar el desempeño de la compañía.
- **Equilibrio.** Se han reflejado tanto los aspectos positivos como los negativos resultantes de la actividad, aportando así una visión objetiva y completa de Codere.
- **Claridad.** Se ha presentado la información disponible de una forma comprensible, clara y accesible para los grupos de interés que utilicen dicha información.
- **Comparabilidad.** Se ha recopilado y comunicado la información de una manera coherente con el objetivo de facilitar el análisis de dicha información a sus grupos de interés, permitiendo un fácil contraste con la de otras organizaciones.
- **Fiabilidad.** Se ha detallado el proceso seguido para la elaboración de este informe recopilando, reuniendo y registrando la información correspondiente para que el contenido pueda someterse a verificación y/o evaluación externa que permita valorar la calidad y materialidad de la información.
- **Puntualidad.** Se actualizarán de manera anual los contenidos del informe con el objetivo de proporcionar información actualizada a los grupos de interés.

En el *Anexo* se incluye un *Índice de contenidos GRI* que contiene una relación de los indicadores reportados y las páginas en las cuales se encuentra la información. Codere ha escogido la opción “esencial” ofrecida por este estándar a la hora de seguir sus prescripciones.

De acuerdo con el estándar GRI, se ha desarrollado un análisis de materialidad con el objetivo de evaluar aquellos aspectos de mayor relevancia para Codere y sus grupos de interés.

Para la realización del análisis se ha partido del listado de aspectos en sostenibilidad propuesto por los nuevos estándares publicados por GRI, considerando adicionalmente otros aspectos relevantes tanto para la compañía como para sus grupos de interés que se han identificado en las distintas fuentes consideradas en el análisis:

- Reuniones mantenidas con los responsables y directivos de las áreas clave de la compañía.
- Análisis de documentación interna de la compañía: políticas, manuales, presentaciones, planes de actuación y otra documentación relevante a este respecto.
- Análisis del *clipping* de prensa que recoge noticias sobre la compañía correspondientes al ejercicio 2019.
- *Benchmarking* de contenidos incluidos en otros informes de diversas compañías del sector del juego.
- Consideración de las principales iniciativas legislativas y políticas relacionadas con la sostenibilidad y los aspectos no financieros, como la Ley 11/2018 en materia de información no financiera o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A partir de todo lo anterior, se ha elaborado una matriz de materialidad que destaca 18 aspectos materiales, clasificándolos en críticos, relevantes y otros en función de su importancia para Codere y sus grupos de interés.



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Cumplimiento y prevención de delitos.</li> <li>2 Imagen y posicionamiento de marca.</li> <li>3 Ciberseguridad y protección de datos personales.</li> <li>4 Promoción del juego responsable.</li> <li>5 Riesgo político y presión regulatoria y fiscal.</li> <li>6 Eficiencia operacional.</li> <li>7 Innovación y digitalización.</li> <li>8 Gobierno Corporativo.</li> <li>9 Relación con inversores.</li> <li>10 Conocimiento y acceso a los clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>11 Consolidación en mercados estratégicos.</li> <li>12 Riesgo reputacional y opinión pública.</li> <li>13 Fomento de la cultura y valores de la organización.</li> <li>14 Relación con la comunidad y otros Grupos de Interés.</li> <li>15 Desempeño ambiental.</li> <li>16 Desarrollo y gestión del talento.</li> <li>17 Clima laboral, diversidad e igualdad.</li> <li>18 Gestión de la cadena de proveedores.</li> </ul> |
|--|--|

La cobertura de los anteriores aspectos materiales se ha clasificado a continuación en función del impacto de cada uno de éstos fuera y/o dentro de la organización en conformidad con el requerimiento realizado por el estándar GRI.

## Cobertura de los aspectos materiales

Categorización	Aspecto material	Cobertura del aspecto material	
		Dentro de la organización	Fuera de la organización
Económico	Imagen y posicionamiento de marca		X
	Conocimiento y acceso a los clientes		X
	Eficiencia operacional	X	
	Consolidación en mercados estratégicos	X	
Medioambiental	Desempeño ambiental		X
Social	Promoción del juego responsable		X
	Desarrollo y gestión del talento	X	
	Clima laboral, diversidad e igualdad	X	
	Relación con la comunidad y otros Grupos de interés		X
Ética y gobernanza	Cumplimiento y prevención de delitos	X	
	Ciberseguridad y protección de datos personales	X	X
	Gobierno Corporativo	X	
	Relación con inversores		X
Otros	Riesgo político y presión regulatoria y fiscal	X	X
	Innovación y digitalización	X	
	Riesgo reputacional y opinión política	X	X
	Fomento de la cultura y valores de la organización	X	
	Gestión de la cadena de proveedores		X

# Anexo II

## Desglose de indicadores de recursos humanos

### Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según sexo

	2018		2019	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<b>Contrato indefinido</b>	<b>6.699</b>	<b>4.426</b>	<b>6.845</b>	<b>4.583</b>
A tiempo completo	6.215	3.706	6.301	3.782
A tiempo parcial	484	720	544	801
<b>Contrato temporal</b>	<b>597</b>	<b>528</b>	<b>562</b>	<b>539</b>
A tiempo completo	511	348	480	352
A tiempo parcial	86	180	82	187
<b>Total</b>	<b>7.296</b>	<b>4.954</b>	<b>7.407</b>	<b>5.122</b>

## Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según edad

	2018				2019			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
<b>Contrato indefinido</b>	<b>3.039</b>	<b>4.441</b>	<b>2.556</b>	<b>1.089</b>	<b>3.031</b>	<b>4.419</b>	<b>2.819</b>	<b>1.159</b>
A tiempo completo	2.526	4.015	2.370	1.010	2.444	3.971	2.583	1.085
A tiempo parcial	513	426	186	79	587	448	236	74
<b>Contrato temporal</b>	<b>771</b>	<b>252</b>	<b>83</b>	<b>19</b>	<b>737</b>	<b>236</b>	<b>109</b>	<b>19</b>
A tiempo completo	561	215	70	13	522	207	93	10
A tiempo parcial	210	37	13	6	215	29	16	9
<b>Total</b>	<b>3.810</b>	<b>4.693</b>	<b>2.639</b>	<b>1.108</b>	<b>3.768</b>	<b>4.655</b>	<b>2.928</b>	<b>1.178</b>

## Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo desglose según categoría profesional

	Alta dirección		Directivos		Mandos intermedios		Técnicos		Administración		Operativos	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Contrato indefinido</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>1.932</b>	<b>1.992</b>	<b>1.649</b>	<b>1.749</b>	<b>444</b>	<b>493</b>	<b>7.002</b>	<b>7.095</b>
A tiempo completo	14	12	-	-	1.919	1.978	1.537	1.613	389	415	5.978	5.978
A tiempo parcial	-	-	-	-	13	14	112	136	55	78	1.024	1.117
<b>Contrato temporal</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>49</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>1.033</b>	<b>975</b>
A tiempo completo	-	-	-	-	20	29	32	45	26	37	781	721
A tiempo parcial	-	-	-	-	2	2	-	4	12	9	252	254
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>1.954</b>	<b>2.023</b>	<b>1.681</b>	<b>1.798</b>	<b>482</b>	<b>539</b>	<b>8.035</b>	<b>8.070</b>

## Promedio de modalidades de contrato de trabajo

	2018	2019
<b>Contrato indefinido</b>	<b>11.638</b>	<b>11.224</b>
A tiempo completo	10.489	9.937
A tiempo parcial	1.149	1.288
<b>Contrato temporal</b>	<b>922</b>	<b>1.151</b>
A tiempo completo	805	1.024
A tiempo parcial	117	127
<b>Total</b>	<b>12.561</b>	<b>12.376</b>

## Promedio de modalidades de contrato de trabajo según sexo

	2018		2019	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<b>Contrato indefinido</b>	<b>6.972</b>	<b>4.666</b>	<b>6.773</b>	<b>4.450,92</b>
A tiempo completo	6.498	3.991	6.245	3.691
A tiempo parcial	474	675	528	759
<b>Contrato temporal</b>	<b>524</b>	<b>398</b>	<b>625</b>	<b>526</b>
A tiempo completo	467	338	570	454
A tiempo parcial	57	59	55	72
<b>Total</b>	<b>7.497</b>	<b>5.064</b>	<b>7.398</b>	<b>4.977</b>

## Promedio de modalidades de contrato de trabajo según edad

	2018				2019			
	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años	Hasta 30 años	Entre 30-39 años	Entre 40-50 años	Más de 50 años
<b>Contrato indefinido</b>	<b>3.314</b>	<b>4.672</b>	<b>2.551</b>	<b>1,1</b>	<b>2.958</b>	<b>4.422</b>	<b>2.713</b>	<b>1.129</b>
A tiempo completo	2.824	4,27	2.374	1,02	2.419	3.976	2.489	1.051
A tiempo parcial	490	402	176	79	539	446	224	77
<b>Contrato temporal</b>	<b>593</b>	<b>222</b>	<b>78</b>	<b>28</b>	<b>746</b>	<b>285</b>	<b>95</b>	<b>24</b>
A tiempo completo	514	196	71	22	662	258	85	18
A tiempo parcial	79	25	7	6	84	26	10	6
<b>Total</b>	<b>3.908</b>	<b>4.895</b>	<b>2.629</b>	<b>1.128</b>	<b>3.705</b>	<b>4.708</b>	<b>2.809</b>	<b>1.154</b>

## Promedio de modalidades de contrato de trabajo según categoría profesional

	Alta dirección		Directivos		Mandos intermedios		Técnicos		Administración		Operativos	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Contrato indefinido</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>2.036</b>	<b>1.969</b>	<b>1.711</b>	<b>1.716</b>	<b>486</b>	<b>496</b>	<b>7.303</b>	<b>6.943</b>
A tiempo completo	14	13	89	89	2.022	1.954	1.605	1.582	438	420	6.322	5.879
A tiempo parcial	-	-	1	-	14	14	106	134	48	76	981	1.064
<b>Contrato temporal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>814</b>	<b>1.043</b>
A tiempo completo	1	1	3	-	21	23	37	44	32	29	713	927
A tiempo parcial	-	-	-	-	2	2	2	3	13	8	101	116
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13,25</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>2.058</b>	<b>1.994</b>	<b>1.749</b>	<b>1.762</b>	<b>532</b>	<b>533</b>	<b>8.117</b>	<b>7.986</b>

## Despidos por sexo

	2018	2019
Mujeres	1.280	1.242
Hombres	1.697	1.630
<b>Total</b>	<b>2.977</b>	<b>2.872</b>

\*La cifra de despidos contabiliza únicamente a bajas forzadas.

## Despidos por edad

	2018	2019
Hasta 30 años	1.638	1.659
Entre 30-39 años	889	926
Entre 40-50 años	314	223
Más de 50 años	136	64
<b>Total</b>	<b>2.977</b>	<b>2.872</b>

## Despidos por categoría profesional

	2018	2019
Alta dirección	9	1
Directivos	20	4
Mandos intermedios	389	309
Técnicos	192	103
Administrativos	91	22
Operativos	2.276	2.433
<b>Total</b>	<b>2.977</b>	<b>2.872</b>

## Remuneración media por intervalos de edad (€)

	2018	2019
Menos de 30 años	7.855	8.172
Entre 30 y 39 años	12.682	13.370
Entre 40 y 50 años	18.770	18.872
Mas de 50 años	23.654	24.126
<b>Total general</b>	<b>13.485</b>	<b>14.108</b>

## Remuneración media por sexo (€)

	2018	2019
Femenino	11.618	12.132
Masculino	14.753	15.471
<b>Total general</b>	<b>13.485</b>	<b>14.108</b>

## Remuneración media por categoría profesional

	2018	2019
Alta dirección	349.402	355.418
Directivos	115.316	119.887
Mandos intermedios	21.487	22.316
Técnicos	16.033	16.790
Administrativos	17.100	18.167
Operativos	9.136	9.528
<b>Total general</b>	<b>13.485</b>	<b>14.108</b>

## Remuneración media por categoría profesional y brecha salarial 2018

	Hasta 30 Años			Entre 30-39 años			Entre 40-50 años			Más de 50 Años		
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
<b>Alta dirección</b>					<b>332.094</b>	<b>373.611</b>	<b>339.014</b>	<b>-12%</b>	<b>357.193</b>		<b>357.193</b>	<b>-</b>
Directivos					101.227	57.401	88.706	43%	115.255	107.979	113.515	6%
Mandos intermedios	10.124	11.222	10.523	-10%	18.586	17.476	18.182	5%	27.798	23.195	26.422	16%
<b>Técnicos</b>	<b>11.311</b>	<b>11.894</b>	<b>11.455</b>	<b>-5%</b>	<b>15.195</b>	<b>16.785</b>	<b>15.603</b>	<b>-10%</b>	<b>18.573</b>	<b>21.137</b>	<b>19.244</b>	<b>-13%</b>
Administrativos	12.521	11.567	12.030	7,6%	17.482	17.216	17.315	1%	19.571	20.279	20.082	-3%
Operativos	6.928	6.900	6.914	0,4%	10.033	9.935	9.985	0,9%	11.177	9.696	10.609	13%
<b>Total</b>	<b>8.004</b>	<b>7.664</b>	<b>7.855</b>		<b>13.146</b>	<b>12.084</b>	<b>12.683</b>		<b>20.174</b>	<b>16.245</b>	<b>18.770</b>	
									<b>17.161</b>	<b>22.395</b>	<b>21.145</b>	<b>-30%</b>
									<b>13.460</b>	<b>8.586</b>	<b>12.136</b>	<b>36%</b>
									<b>26.540</b>	<b>15.830</b>	<b>23.654</b>	

## Remuneración media por categoría profesional y brecha salarial 2019

	Hasta 30 Años			Entre 30-39 años			Entre 40-50 años			Más de 50 Años		
	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial	Hombre	Mujer	Total	Brecha salarial
<b>Alta dirección</b>					<b>343.597</b>		<b>343.59</b>	-	<b>361.328</b>		<b>361.328</b>	-
Directivos				7%	109.659	101.434	108.394	7%	117.265	104.433	113.558	10%
Mandos intermedios	10.305	10.877	10.542	-5%	19.943	17.962	19.158	10%	28.729	23.440	27.027	18%
<b>Técnicos</b>	<b>12.418</b>	<b>12.445</b>	<b>12.426</b>	<b>-0,2%</b>	<b>16.264</b>	<b>17.603</b>	<b>16.607</b>	<b>-8%</b>	<b>18.475</b>	<b>21.626</b>	<b>19.243</b>	<b>-17%</b>
Administrativos	11.274	12.499	11.855	-11%	18.242	18.898	18.663	-3%	20.451	21.807	21.418	-6%
Operativos	7.069	7.043	7.057	0,3%	10.364	10.117	10.243	2%	12.155	10.063	11.334	17%
<b>Total</b>	<b>8.330</b>	<b>7.974</b>	<b>8.172</b>		<b>13.993</b>	<b>12.578</b>	<b>13.370</b>		<b>20.311</b>	<b>16.401</b>	<b>18.872</b>	
									<b>26.922</b>	<b>16.597</b>	<b>24.126</b>	
												32%
												-2%
												11%
												-14%
												31%

# Anexo III

## Índice de contenidos en relación con los requisitos de la Ley 11/2018

El presente informe cubre las exigencias derivadas de Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, tal y como se indica en el siguiente índice de contenido.

### Descripción del modelo de negocio del grupo

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Entorno empresarial		
Organización y estructura	102-1	
	102-2	
Mercados en los que opera	102-3	
	102-4	8-23
Objetivos y estrategias	102-6	
	102-7	
	102-14	
Principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución		

## Descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos y de verificación y control	103	49, 51, 55, 57 y 58
Medidas que se han adoptado		

## Resultados de esas políticas

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Página
Indicadores clave de resultados no financieros pertinentes que permitan el seguimiento y evaluación de los progresos y que favorezcan la comparabilidad entre sociedades y sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada materia		11

## Principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y cómo el grupo gestiona dichos riesgos, explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia.	102-15 205-1 413-1 407-1 408-1 409-1	59 y 60
Información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo		

## Indicadores clave de resultados no financieros

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Indicadores clave de resultados no financieros pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.	102-54	11

## I. Información sobre cuestiones medioambientales

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad		
Los procedimientos de evaluación o certificación ambiental	102-11	104-106
Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales	201-2 308-1 308-2	
La aplicación del principio de precaución		
La cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales		

Y de forma específica

### Contaminación

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente; teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad	305-5 305-6 305-7	105 y 106
Incluido el ruido y la contaminación lumínica.	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía	

## Economía circular y prevención y gestión de residuos

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos;	301-2 301-3 306-2	106
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía	

## Uso sostenible de los recursos

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales		Codere no ha desarrollado ninguna actuación específica en este ámbito en 2019.
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso	303-1 303-2 303-3 301-1 301-2 302-1 302-2 302-3 302-4 302-5	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía
Consumo, directo e indirecto, de energía		105
Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables		105 y 106

## Cambio climático

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce		104
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	305-1 305-2 305-3 305-4 305-5 201-2 305-5	Codere no ha adaptado medidas en este ámbito.
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin		Codere no ha establecido metas de reducción de gases de efecto invernadero.

## Protección de la biodiversidad

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad		De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas	304-3 306-5 304-1 304-2	

## II. Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal

### Empleo

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional		
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo	102-8 405-1	76, 77, 78, 118, 119, 120, 121 y 122
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional		
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	103	123 y 124
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor	103	124-127
Brecha salarial	405-2	89, 126 y 127
La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo	102-35 102-36 102-38 102-39	88
Implantación de políticas de desconexión laboral	103	90
Empleados con discapacidad	405-1	87

### Organización del trabajo

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Organización del tiempo de trabajo	103	78
Número de horas de absentismo	403-2	90
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores	103	73 y 90

## Salud y seguridad

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	103	91 y 92
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad desagregado por sexo	403-2	92
Enfermedades profesionales; desagregado por sexo	403-3	92

## Relaciones sociales

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos	407-1	95
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país	102-41	90
Balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	403-4	90

## Formación

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Las políticas implementadas en el campo de la formación	103	79-82
Total de horas de formación por categorías profesionales	404-1	80

## Accesibilidad universal de las personas con discapacidad

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	103	Los edificios de Codere cumplen con los estándares exigibles en cada país en la adaptación necesaria de sus salas para el acceso a personas con discapacidad.

## Igualdad

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres	405	86 y 87
Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres)	405	87
Protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo	405	87
Medidas adoptadas para promover el empleo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad	405	Los edificios de Codere cumplen con los estándares exigibles en cada país en la adaptación necesaria de sus salas para el acceso a personas con discapacidad.
Política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad	405	87 y 88

### III. Información sobre el respeto de los derechos humanos

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos	102-16 102-17 412-3 412-2 410-1 412-1	49
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos	412	49
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	406-1	51
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación; la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil	407-1 406-1 409-1 408-1	49

### IV. Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	50, 59 y 110
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	205-2	42, 48, 49, 53, 80 y 82
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	103	11 y 103

## V. Información sobre la sociedad

### Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	203-1 203-2 413-1	97
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	203-1 203-2 411-1 413-1 413-2	De acuerdo al análisis de materialidad elaborado, este asunto no es material para el modelo de negocio de la compañía.
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	102-43 413-1	94-97
Las acciones de asociación o patrocinio	102-12 102-13	15, 34 y 39

### Subcontratación y proveedores

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	102-9 308-1 414-1	La política de compras de Codere no incluye por el momento este tipo de criterios, más allá del cumplimiento de los mínimos establecidos por la legislación
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	414-1 414-2	La política de compras de Codere no incluye por el momento este tipo de criterios, más allá del cumplimiento de los mínimos establecidos por la legislación

Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	414-1 414-2	Codere desarrolla auditorías externas a algunos de sus proveedores. Estas auditorías se centran en aspectos financieros.
---	----------------	--

## Consumidores

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores	416-1	27-34
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	416-2	95 y 96

## Información fiscal

Contenidos del Estado de Información no Financiera	Contenidos GRI asociados	Páginas
Los beneficios obtenidos país por país	201	100
Los impuestos sobre beneficios pagados	201	99 y 100
Las subvenciones públicas recibidas	201-4	Codere no ha recibido subvenciones públicas en el ejercicio 2019

