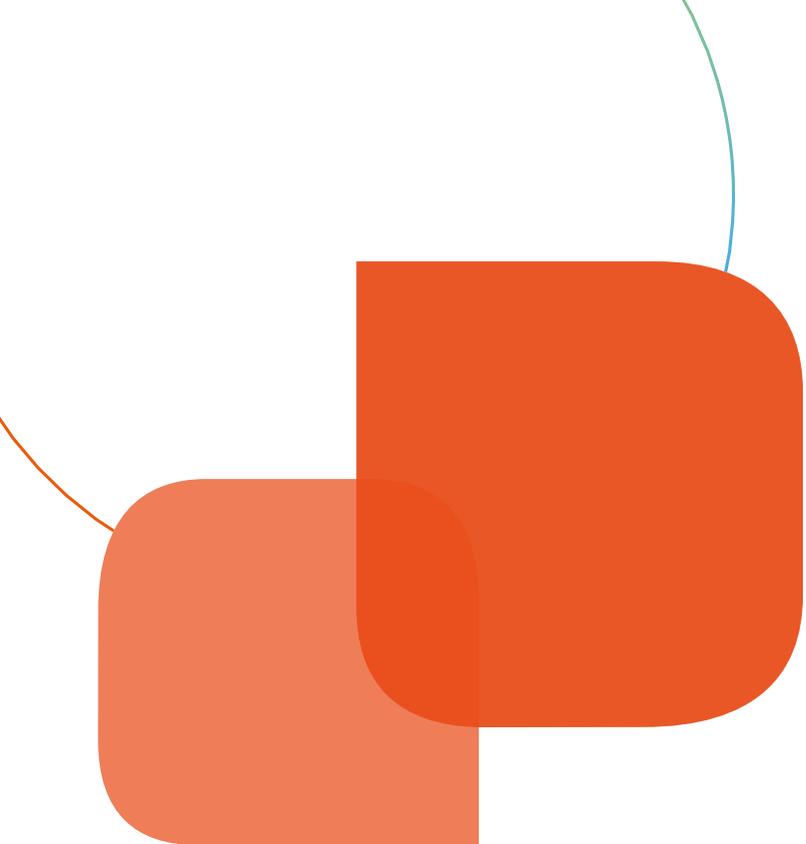


Memoria anual 2023





Índice

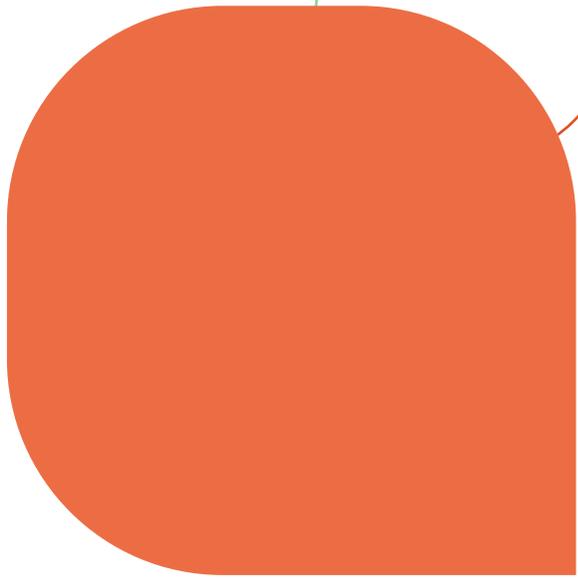
1	Mensaje del Presidente	3
2	Magnitudes, ESG y Fundación	8
	ESG	11
	Fundación	15
	Equipo	16
3	Negocios	19
	Mercado internacional	20
	Mercado nacional	25
	Marketing	32
4	Personas	34
5	Producto y Tecnología	38
6	Información financiera	41

DISEÑO
Atelier Gráfica Visual

FOTOGRAFÍA
Mero Barral (p. 3, 16-18)

D. L.
C2861-2007

Mensaje del Presidente



Queridos amigos

Queremos haceros partícipes de la evolución de nuestra empresa en 2023, ejercicio que cerramos con unos **ingresos brutos consolidados de 570 millones de euros** que, trasladados a ingresos netos, ascienden a 294,3 millones de euros, siendo estos últimos un 8% superiores al año precedente.

Durante este ejercicio 2023, el Grupo Luckia ha obtenido unos resultados muy satisfactorios, alcanzando un **EBITDA de 58 millones de euros**, constituyendo un hito histórico para nuestro Grupo, representando tal magnitud un 14% de incremento frente al ejercicio anterior, aspecto que reafirma el acierto en la estrategia seguida en los últimos años.

4

Desde el punto de vista de los resultados consolidados, nuestro crecimiento como Grupo se ve refrendado por un aumento del 34% respecto al ejercicio anterior, si exceptuamos los resultados obtenidos por operaciones no recurrentes como ha sido la venta de los terrenos del antiguo Casino de Mallorca en 2022.

Si bien el ejercicio 2022 aún no reflejaba las recuperaciones de rentabilidad que nos marcamos como objetivo, en 2023 se confirma no solo la recuperación, sino incluso la **mejora de la rentabilidad** que tan penalizada se había visto en ejercicios anteriores por acontecimientos tan significativos como fue la pandemia o por el esfuerzo realizado en el desarrollo de nuestra plataforma digital.

Principales logros

Luckia opera sus canales digitales y retail de apuestas deportivas con **tecnología y producto 100% propio**, lo que supone hoy un gran esfuerzo en términos de coste e inversión para el tamaño de nuestra compañía, pero

estamos seguros que esta decisión nos dota de una independencia y una capacidad de adaptación impensable hace años para expandirnos a nuevos mercados. Prueba de ello son la puesta en marcha de nuestras operaciones en **Camerún y México**, con un producto completamente elaborado en la casa y adaptado a dos mercados tan distintos y en unos tiempos que serían imposibles si quisiéramos acometerlos con plataformas de terceros.



Por otro lado, el endeudamiento del Grupo en 2023 retoma los niveles que como Grupo nos marcamos como objetivo. Hoy, la relación entre nuestra deuda financiera neta y nuestro EBITDA se sitúa en 1,6 veces. Esto significa que, tras años de muy intensa inversión, tanto en proyectos inmobiliarios (el exitoso proyecto Arica), como en la adquisición y la evolución de nuestra plataforma tecnológica, todo ello agrandado por el incremento de deuda acometido para afrontar el impacto de la de pandemia, **el Grupo ha logrado reducir de manera muy significativa su endeudamiento** con entidades financieras llevándolo a niveles que, en estos momentos, dotan a nuestro balance de una gran solidez y, sobre todo, que nos permite afrontar los futuros proyectos con nuestra capacidad de endeudamiento intacta.

Respecto a la inversión, el Grupo ha destinado algo más de 26 millones de euros, fundamentalmente a la **ampliación del casino de Copiapó y al traslado del Casino de Bilbao** a una nueva ubicación en la plaza de Luis Campuzano en dicha ciudad. Destaca también la inversión realizada en el desarrollo de la plataforma Luckia de juego online y los trabajos de construcción de la nueva sede corporativa en A Coruña.

A finales de 2022, constituimos la sociedad Luckia Tech, S. L. para vehiculizar el área de Tecnología y Producto, que, si bien ya venía funcionando como apoyo a nuestras áreas de negocio, y en especial, al juego online, de este modo, se le otorga la importancia que merece en la estrategia del Grupo.

Como apuesta decidida para reforzar el desarrollo y atracción de talento en las áreas de nuevas tecnologías estamos construyendo una **nueva sede corporativa** a la que prevemos trasladarlos en el segundo trimestre de 2025. En esta nueva ubicación esperamos crear un espacio de encuentro para profesionales de todas las disciplinas digitales: equipos de tecnología,

marketing digital, desarrollo de producto y datos, podrán trabajar desarrollando las últimas tecnologías y dando servicio a todos los países donde opera el Grupo Luckia. De esta manera, se crea un segundo espacio que **convivirá con el hub digital** que ya tenemos en Madrid y donde se lideran las operaciones de juego en línea que Luckia tiene en el resto del mundo. Estas instalaciones brindarán a todos nuestros colaboradores mayores comodidades y provistas con los más altos estándares de sostenibilidad.

Durante 2023, el Grupo Luckia ha obtenido unos resultados muy satisfactorios

Seguimos invirtiendo en el desarrollo de nuestra plataforma, incrementando nuestras capacidades de diferenciación con soluciones a medida que nos aportan la flexibilidad y agilidad necesarias para competir en cualquier mercado, manteniéndonos firmes en nuestro compromiso de **ofrecer experiencias de apuestas deportivas sin límites** y mostrando nuestra ambición en construir una empresa de referencia en el panorama de las apuestas deportivas.

Si bien estas inversiones no esperamos que generen retornos inmediatos a corto plazo, sí consideramos que constituyen hitos importantes hacia nuestros objetivos a largo plazo, ya que ponen de relieve la solidez de nuestra tecnología de apuestas deportivas.

Se ha rediseñado y actualizado nuestra web corporativa (www.luckiagaminggroup.com), una iniciativa muy importante para nosotros puesto que es la carta de presentación del Grupo tanto para nuestro ecosis-

tema de proveedores como para la captación de nuevo talento y para todos aquellos que quieran conocer nuestros proyectos. También hay que destacar que hemos rediseñado la imagen de nuestra comunicación corporativa tanto internamente como hacia fuera.

En otro orden de cosas, la **Fundación Luckia** ha cumplido un año de vida. Este proyecto tiene como objetivos fundamentales, la formación y el apoyo a iniciativas y proyectos que contribuyan a mejorar el bienestar social. Como muestra de dicho compromiso social, la Fundación Luckia desarrolló una serie de conferencias de actualidad sobre innovación y tecnología con una notable asistencia, en el marco del acuerdo que esta mantiene con Wobi, organización líder mundial de contenido empresarial, además de participar en la financiación de diversos proyectos como, por ejemplo, un quirófano móvil en colaboración con la fundación del cirujano Diego González Rivas.

Disponer de tecnología propia es una apuesta segura

Nuevo ciclo estratégico

De cara al futuro, encaramos un nuevo ciclo estratégico que comienza en este año 2024 y que cubre hasta el año 2028. Muchos son los retos que tenemos por delante en cada una de nuestras distintas líneas de negocio y en los distintos países, tanto en los que estamos ya operando, como en los que iremos incorporando. De lo que estamos seguros es que, para tener éxito en este nuevo propósito deberemos apoyarnos, más que nunca, en **tres pilares fundamentales: una oferta más personalizada**, donde la cercanía y la relación con el cliente cobrará, si cabe, mayor importancia; **un liderazgo más humanista** alineado con nuestro propósito; y **una propuesta**

de valor omnicanal que pueda acompañar siempre a nuestros clientes, atendiendo a sus necesidades en cada momento. Todo ello, por supuesto, sin perder nuestra vocación de empresa familiar.

Somos conscientes que nos movemos en un mercado donde se están conformando grandes grupos empresariales, con proyecto de escala global y con los que tenemos que competir, pero creemos que **mantener los valores familiares** que han acompañado a Luckia durante todos estos años y apalancarnos sobre nuestra cultura, recién renovada, es la herramienta más potente que tenemos para ser más competitivos y mantener la fidelidad de nuestros clientes.

Como parte de nuestro compromiso con el medioambiente, hemos dado un paso más en el **plan de gestión ambiental responsable**, instalando la capacidad de generación eléctrica en el casino de Copiapó mediante placas fotovoltaicas con el objetivo de reducir en más de un 60% el consumo eléctrico.

En 2024 seguiremos trabajando en las prácticas de gobierno corporativo y acometiendo la **transformación digital**, palancas que el Grupo considera claves para mejorar la sostenibilidad a largo plazo, y por extensión, para aumentar la eficiencia, reducir costes e impulsar soluciones innovadoras.

Para destacar en un mundo globalizado y con un equipo tan diverso como el que formamos las casi 2.600 personas del Grupo Luckia, con más de 31 nacionalidades pertenecientes a los cinco continentes y de cinco generaciones diferentes, **es necesario vivir el Propósito, los Valores y Principios del Grupo**, que se sustentan en tres pilares: satisfacer a los clientes, crear un buen entorno de trabajo y ayudar en la mejora de aquellas comunidades donde estamos establecidos.

En Luckia cuidamos y formamos a nuestros profesionales para garantizar que nuestras actividades de juego se lleven a cabo de manera ética y transparente, promoviendo el juego seguro y responsable.

Mirando ya hacia adelante, aún quedan obstáculos por superar, pero soy optimista sobre lo que el futuro le depara a Luckia. Contamos con una sólida base formada por una operación diversificada tanto geográficamente, como

por áreas de negocio y producto; una base en la que ya cada área sustenta y financia su propio crecimiento y que es capaz de afrontar, con garantías, la apertura de nuevos mercados.

El camino hacia nuestros objetivos no estará exento de dificultades.

Disponer de tecnología propia es una apuesta segura, y aunque en el corto plazo sabemos que nos penaliza frente a otras soluciones más competitivas, sabemos que a medio plazo nos dotará de una mayor fortaleza competitiva y de la rapidez y la capacidad de adaptación que nuestra estrategia de crecimiento requiere para que Luckia siga siendo un actor relevante en el sector del juego en los próximos años.

Un año más, mantenemos la tendencia de crecimiento y es **gracias al fantástico equipo** que, con su esfuerzo y dedicación, nos impulsa cada día. Gracias al equipo y también a vuestro cariño y confianza, seguimos adelante con nuestro objetivo de **innovar y entretener en un mundo mejor**.

José González Fuentes

Presidente

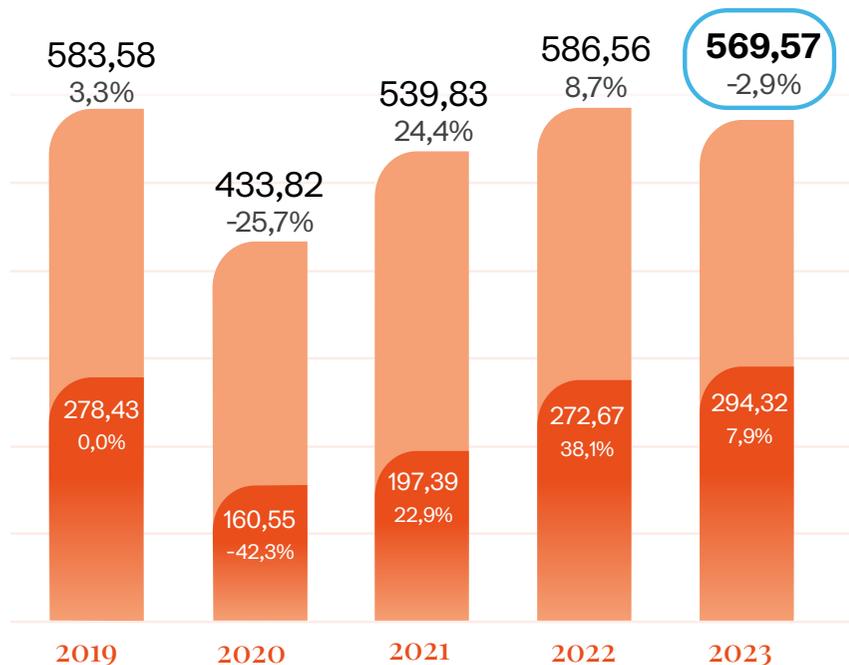


Magnitudes, ESG y Fundación



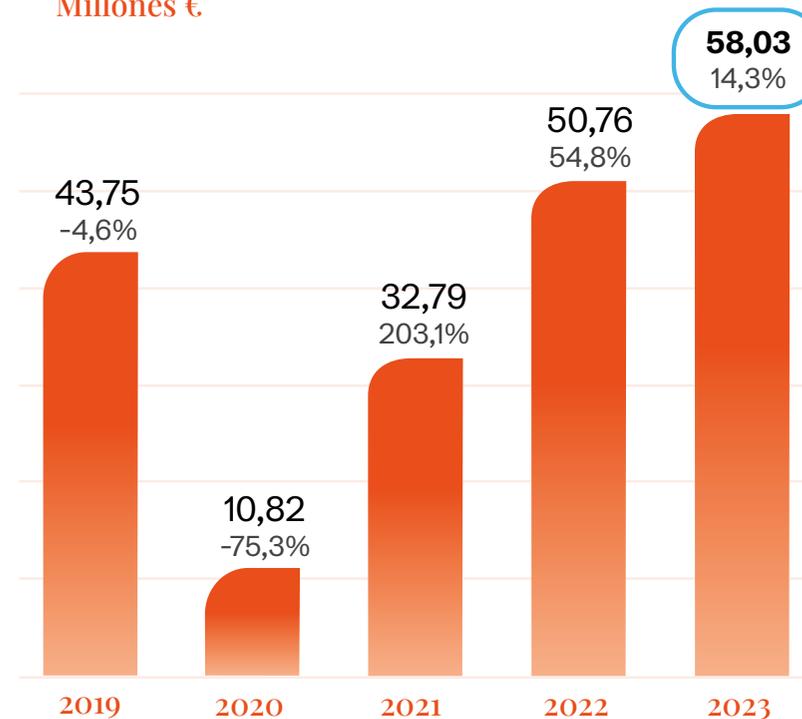
Importe neto de cifra de negocio

Millones €



EBITDA

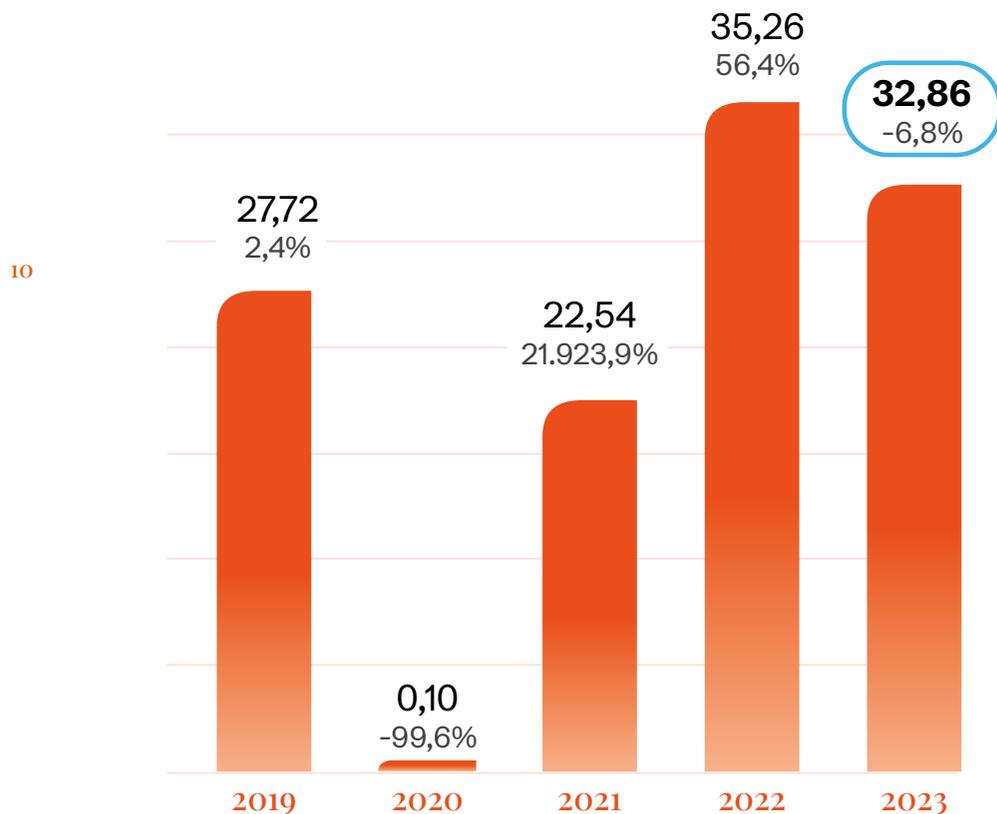
Millones €



Las cifras de los años 2019 al 2023 se muestran también con la norma de registro anterior a la modificación realizada por el ICAC.

CASH FLOW

Millones €



92,35

Fondos Propios
(Millones de €)



2.594

Empleados



16

Casinos



82

Salones

ESG

Sostenibilidad

Disponemos de una estrategia que integra, a largo plazo, objetivos de **sostenibilidad del negocio**, incluyendo no solo la generación de valor económico y social, sino también la creación de valor familiar para las generaciones venideras, así como **contribuir a lograr una sociedad más equitativa y justa**.

La integración de la sostenibilidad y de los criterios sociales es una de nuestras máximas preocupaciones, al punto que se ha incluido en nuestro modelo de negocio. El **liderazgo responsable y humanista y la reputación corporativa** son otras áreas en las que estamos concentrando nuestros esfuerzos.

En materia de sostenibilidad, la actuación de Luckia se viene centrando en la organización de un negocio sostenible (paneles solares, geotermia, vertientes eléctricas), así como en implantar la **flota de vehículos eléctricos**, de forma que antes de 2030 toda la flota del Grupo sea eléctrica.

Por último, la sensibilización con la reducción del impacto medioambiental. Exigimos a nuestros proveedores una política medioambiental, como Canon, que dispone del sello “Compenso”, otorgado por la Oficina Española de Cambio Climático, convirtiéndose así en el primer fabricante del sector de la impresión en España en recibirlo.

Este sello reconoce la **idoneidad del proyecto forestal “Bosque Canon”** que absorberá las emisiones de dióxido de carbono emitidas por la compañía durante todo un año de actividad y tendrá un impacto positivo en la biodiversidad.

En la contratación de proveedores, se valora que dispongan de verdaderas políticas de igualdad y responsabilidad social y cuando corresponde las certificaciones medioambientales correspondientes.



Gobierno corporativo

Disponer de las mejores prácticas de buen gobierno es clave para nuestro Grupo, favoreciendo una buena gestión de la compañía y, en consecuencia, su continuidad en el tiempo, generando valor añadido a la sociedad, empleados y accionistas.

Ejercemos un riguroso control de nuestros proveedores a los que exigimos el cumplimiento del Código Ético de Proveedores del Grupo Luckia

Contamos con un **Consejo de Administración** de 8 miembros, de los cuales tres son independientes y cinco dominicales. Además, contamos con una serie de Comités delegados de la gestión de dicho órgano:

- Comité de Dirección.
- Comité Operativo.
- Comité de Innovación y Tecnología.
- Comité de Control y Cumplimiento Normativo.
- Comité de Cliente.
- Comité de Juego Responsable.

Adicionalmente, ejercemos un riguroso control de nuestros proveedores a los que exigimos el cumplimiento del **Código Ético de Proveedores del Grupo Luckia**, así como superar el proceso de homologación correspondiente mediante un riguroso proceso de due diligence. Ello permite que nuestros stakeholders se encuentren alineados con nuestro Grupo, tanto en materia de cumplimiento normativo como en otros aspectos como medioambientales, laborales, etc.



Cumplimiento normativo

La Compañía trabaja para la implantación y la mejora continua de su sistema de ética y cumplimiento bajo un modelo empresarial respetuoso con los derechos de los clientes, trabajadores, accionistas y todos sus grupos de interés en general.

Disponemos de un **Código de Conducta**, que es suscrito por todos y cada uno de los trabajadores del Grupo y que en estos momentos está en proceso de revisión y actualización.

Luckia dispone de un Comité de Juego Responsable para abordar los asuntos más relevantes en esta materia

Nuestro Grupo, como sujeto obligado en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo, dispone de un **Manual Corporativo** de aplicación a cada una de las áreas afectadas: casinos, salones, apuestas, bingos y online.

Además, desde el **Comité de Control y Cumplimiento normativo**, se analizan todas las operaciones sospechosas de los sujetos obligados y se procede, en su caso, a su reporte al Servicio de Prevención de Blanqueo de Capitales. En esta materia, se da la correspondiente formación continuada a los consejeros y a trabajadores que puedan verse afectados en su aplicación.

Se ha implantado un protocolo de denuncias y un canal, que en 2023 no recibió ninguna denuncia y no se han abierto expedientes.

Los trabajadores del Grupo suscriben igualmente la **Política anticorrupción**, que regula entre otros extremos, donaciones, relaciones con terceros, regalos, gastos promocionales, etc. Desde Luckia se promueve tolerancia cero en prácticas irregulares.



Juego responsable

Desde Luckia trabajamos y formamos a nuestros equipos para que nuestros clientes participen en el juego como una actividad más de distracción, ocio y entretenimiento, impidiendo que el juego se pueda convertir en un problema.

Luckia dispone de un **Procedimiento de Actuación de Juego Responsable** que define los procesos que ha implementado para cumplir con los requisitos establecidos en la normativa que regula la actividad del juego online, en especial, el Real Decreto 958/2020 de comunicaciones comerciales de las actividades de juego, que introdujo importantes novedades en materia de Juego Responsable.

14

En cumplimiento de la normativa vigente y acorde a los altos estándares de Luckia en materia de Juego Responsable, disponemos de una **Política de Juego** a disposición de nuestros empleados y usuarios para su revisión y consulta y, además, de numerosos procedimientos creados según las necesidades que en el día a día de la operación se entienden necesarios para proteger a nuestros usuarios.

Como ejemplos de dichos procedimientos podemos mencionar aquellos sobre reaperturas de cuentas en casos sensibles, revisiones periódicas en base a palabras clave para tener un control de las comunicaciones de los usuarios a modo de “red flag”; seguimientos específicos de usuarios con cierto número de autoexclusiones en un mismo año, entre otros.

Luckia, para garantizar el cumplimiento de todas sus obligaciones en materia de Juego Responsable y ofrecer una actividad segura a sus usuarios, ha destinado **gran parte de sus recursos y esfuerzo a crear un equipo de**

personas dedicadas a Juego Responsable, dotándolas de las herramientas y la formación necesaria que una materia tan sensible como esta requiere para llevar a cabo su labor de forma satisfactoria.

Asimismo, este equipo presta asistencia en Juego Responsable en otros departamentos, que, por su contacto con los usuarios, pueden ser claves a la hora de identificar posibles problemas de juego. En todo caso, el objetivo de Luckia es anticiparse a la aparición de cualquier problema asociado con el juego de los usuarios, siendo la detección precoz clave para evitar o mitigar incidencias con usuarios más vulnerables.

En base a su experiencia, Luckia está convencida que la **interacción y proactividad con los usuarios** es clave para mantener ese equilibrio y mantener el juego online como una actividad lúdica para sus usuarios.

Con el objeto de ser más eficientes en esta materia, Luckia dispone de un **Comité de Juego Responsable** para abordar los asuntos más relevantes en esta materia, toma de decisiones, seguimiento y monitorización de los casos más relevantes, así como, en su caso, adoptar acciones de mejora en cada momento.

Luckia ha destinado gran parte de sus recursos y esfuerzo a crear un equipo de personas dedicadas a Juego Responsable

Fundación Luckia

El año 2023, ha supuesto el inicio del camino de la Fundación Luckia a fin de impactar positivamente en las comunidades en las que trabajamos y vivimos. Queremos poner al alcance de todos, oportunidades de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de un pensamiento crítico y a la adquisición de las competencias, destrezas y habilidades necesarias para conducirnos mejor en el mundo actual y el que viene.

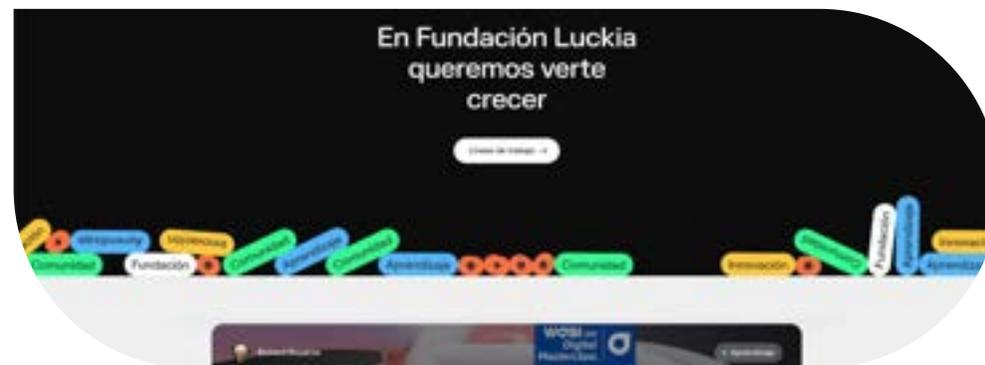
Promovemos la divulgación del conocimiento de vanguardia en materia de gestión, innovación y cultura digital con la finalidad de fomentar las capacidades tecnológicas de la población general; facilitar su acceso a la economía digital; promover oportunidades de empleabilidad; y reducir la brecha digital.

En el ámbito de la **formación** destacamos el Convenio suscrito con WOBI, organización líder a nivel mundial de contenido empresarial que acompaña y empuja a directivos y empresas con ideas de management disruptivas, impulsando el crecimiento organizacional a través del conocimiento y la inspiración. En 2023 se organizaron un total de 13 conferencias en formato online, de las que destacaron, por su interés y contenido, las impartidas por Gary Hamel y Daniel Lamarre, sobre Innovación.

En el ámbito social, destacamos el Proyecto **Música en Vena** con la intención de mejorar las estancias hospitalarias de los pacientes y promover la humanización de la atención sociosanitaria en hospitales de Galicia a fin de que a través de la música se creen entornos hospitalarios más cálidos y reconfortantes, donde el bienestar emocional y el optimismo sean parte integral del proceso de curación. Asimismo, desde noviembre de 2023, la arte-terapeuta Rebeca Ponte cuenta con el apoyo de la Fundación para llevar

sus interesantes sesiones de pintura a las personas que están ingresadas en la planta de oncología de Complejo Hospitalario Universitario A Coruña (CHUAC) por su necesidad de someterse a operaciones quirúrgicas o a diferentes tratamientos y cuidados médicos. Ahora mismo, son ya tres las plantas del CHUAC que se benefician de esta atención especializada que pretende humanizar la experiencia de sus pacientes: hematología, paliativos y oncología.

Por último, destacar la **gran labor a nivel mundial** que desde hace años está llevando a cabo el cirujano coruñés, Diego González Rivas, llevando su novedosa técnica quirúrgica a los países más desfavorecidos del planeta. La Fundación Luckia tiene el honor de contribuir con su labor, a través de su Fundación, y en 2023 colaboró en la **adquisición de un quirófano móvil** que le va a permitir al Dr. González Rivas poder ofrecer a la gente más desfavorecida, en países en desarrollo, las mismas garantías de una cirugía mínimamente invasiva que tendrían si fuesen intervenidos en un país desarrollado, llevando hasta los rincones más recónditos del planeta la técnica Uniportal VATS, que permite operar con incisiones de apenas dos centímetros.



Equipo

16



Alberto Mañas
Director General



Antonio Couceiro
Director de Retail



Héctor Cúpola
Director de Casinos



Jaume Moragues
Director de Online



David Plumi Fernández
CMO



Abel Álvarez
CPTO



Francisco Feijóo
Director Jurídico



Enrique Nieto
Director de Obras



Jesús Carretero
Director de Cumplimiento



José Luis Ramallal
Director de Personas
y Cultura



Roberto Bértolo
Director Financiero

Consejo de Administración



1. José González

Presidente

2. Alfredo González

Vicepresidente

3. Javier Laorden

Consejero independiente

4. Benito Vázquez

Consejero independiente

5. José María Vázquez-Pena

Consejero independiente

6. Alberto Mañas

Consejero dominical

7. Eva González Manteiga

Consejera dominical

8. José González Suárez

Consejero dominical

9. Francisco Feijóo

Secretario no Consejero



Negocios



Mercado internacional

Casinos

La División de Casinos del Grupo ha cerrado el ejercicio 2023 con su mejor registro histórico de ingresos brutos, superando los 84 millones de euros, que ha representado un crecimiento interanual de un 12%, posicionándose como la principal línea de ingresos netos del Grupo. En cuanto a EBITDA, las cifras han alcanzado casi los 14 millones de euros, aumentando en un 2% los resultados obtenidos en 2022. Estas magnitudes suponen un hito muy importante en la División, que afrontará el 2024 con los objetivos más ambiciosos y retadores de su historia.

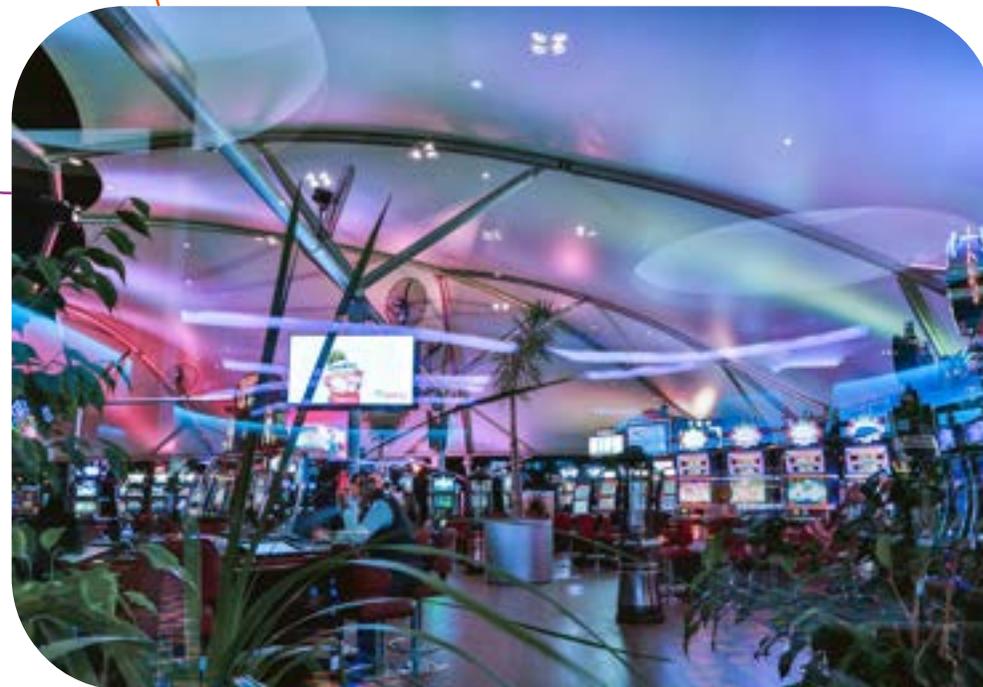
20

LATINOAMÉRICA

El año 2023 se ha cerrado en los Casinos de Latinoamérica con **la cifra de ingresos brutos más alta de la historia, generando más de 50 millones de euros**, un 9% más que el año anterior, al tiempo que en EBITDA se siguen alcanzando cifras muy significativas, superando los 12 millones de euros.

Ahora bien, sin lugar a duda, el 2023 ha estado marcado en la región latinoamericana por la **renovación por 15 años más de la licencia de nuestro complejo Antay Copiapó**; lo cual, y entre otras actualizaciones, ha permitido la ampliación de la terraza para fumadores en 50 nuevos puestos de slots de última generación. Este acontecimiento, junto a la consolidación del complejo de

La División de Casinos ha cerrado 2023 con su mejor registro histórico de ingresos brutos, superando los 84 millones de euros





Arica, cuyo EBITDA ha mejorado un 6% frente al obtenido en 2022, fortalece aún más la aportación de Chile a la División, siendo el país de mayor contribución con más de 10 millones de euros de EBITDA.

El **Casino Luckia Arica**, cuyos ingresos han superado los 17 millones de euros, ha obtenido un **número de visitas diarias sobresaliente**, promediando 756 personas diarias a lo largo del año. Asimismo, el volumen de juego ha sido realmente notorio, con más de 200 millones de euros de coin in anual en máquinas y casi 3,5 millones de euros de drop en mesas. Con una cartera en el **Luckia Club de más de 20.000 afiliados**, esta unidad de negocio muestra poderío suficiente para seguir creciendo y convertirse así en lo que puede llegar a ser el casino más importante del Grupo.

Respecto a las líneas de negocio de non-gaming, los ingresos han superado los 5 millones de euros, creciendo en más de un 12% respecto al ejercicio 2022. Dentro de estas áreas, cabe destacar los **casi 800 clientes de media diarios en bares y restaurantes** y la ocupación del hotel, cuyas cifras de ocupación superaron el 55% de media anual en sus 129 habitaciones, promediando un 76% de ocupación en temporada de verano.

El otro gran complejo de Chile, **Antay Copiapó**, ha presentado un **desempeño más que destacable, aportando casi 5 millones de euros de EBITDA**. Entre los principales logros, podemos resaltar el gran comportamiento de las áreas de non-gaming, cuyos ingresos se incrementaron en más de un 21% respecto al 2022, llegando a los 6 millones de euros.

En este sentido, el Hotel promedió un 67% de ocupación a lo largo del año y las ventas en salones de eventos, restaurantes y bares mejoraron sus registros. En cuanto al casino, el nivel de juego durante el año ascendió a casi 200 millones de euros en slots y 8,3 millones en mesas. Por último, destacar los **más de 28.500 socios en Luckia Club** siendo este **muy activo en redes sociales** donde tiene más de 42.000 seguidores en Facebook y alrededor de 25.000 en Instagram que interactúan a diario con las múltiples publicaciones que realizan.

22

Por su parte, los Casinos de **Perú** han alcanzado casi los 8 millones de euros de ingresos, un 22% más que el ejercicio anterior. El **Casino de Luckia Megaplaza** casi ha logrado alcanzar el gran objetivo de llegar al millón de euros de EBITDA, arropado por una muy buena actuación de las mesas de juego, en concreto, el juego punto y banca cuyo volumen de juego ha estado protagonizado por la comunidad china en Lima.

Si a indicadores de juego se refiere, comentar que el volumen de coin in en máquinas ha alcanzado los 72 millones de euros y el drop total de mesas más de 7,5 millones. Además de los notables resultados en EBITDA, que superaron en un 51% los resultados obtenidos en 2022, se puede resaltar la consolidación del **nuevo restaurante “La Terraza by Luckia”**, que ya forma parte de la atractiva oferta de entretenimiento en el complejo Megaplaza.

En cuanto al **Casino La Marina**, si bien es cierto que se incrementan los ingresos un 16% con respecto al año anterior, ha finalizado el año con un EBITDA prácticamente neutro, a expensas de futuras reformas que permitirán retomar una senda de crecimiento en próximos ejercicios.



CROACIA

Luckia Gaming Group gestiona en Croacia cinco unidades de negocio en diferentes ciudades a lo largo de toda la geografía del país. En **Zagreb, Osijek y Pula**, la compañía opera tres casinos tradicionales con oferta de slots, apuestas deportivas y mesas de juego; mientras que en **Čakovec y Slavonski Brod** opera dos casinos electrónicos.

El 2023 ha sido un año muy importante para la Gerencia de Croacia, donde Luckia gestiona cinco unidades de negocio en diferentes ciudades

El 2023 ha sido un año muy importante para la Gerencia de Croacia. Desde el 1 de enero de 2023, Croacia pasó a formar parte de la Eurozona y del espacio Schengen, incorporándose así plenamente en los procesos de integración de la UE. Con ello, **el euro se ha convertido en la moneda oficial de la República de Croacia** y se han retirado los controles fronterizos terrestres, marítimos y aeroportuarios entre Croacia y los países pertenecientes al espacio Schengen, hecho que ha reducido las retenciones en las fronteras con Eslovenia y Hungría, teniendo un **impacto positivo en nuestras ubicaciones de Zagreb, Osijek y Cakovec**.

Asimismo, 2023 ha sido el año en el que la operación de Croacia ha podido dejar atrás completamente el ciclo de la crisis del Covid-19, recuperando por fin el EBITDA anterior a la pandemia y superando los resultados de 2019, alcanzando una **cifra de negocio récord de más de 8,6 millones de euros**. El casino de Zagreb ha sido sin duda el elemento

fundamental de este éxito, logrando su mejor resultado desde 2016, con unos ingresos brutos de casi 3,5 millones de euros, un 41% más que el año 2022 y un EBITDA de 0,7 millones, lo cual prácticamente ha duplicado el resultado obtenido el año anterior.

Online

La División Online ha dado un paso claro en el área internacional en 2023. La **migración de la vertical de apuestas** realizada en España en el año 2022 dentro de nuestra apuesta por el producto propio ha sido sin duda un **factor clave** a la hora de enfocar los nuevos proyectos internacionales que se suman a los ya existentes de Portugal y Colombia.

En **Portugal**, se toma la decisión de migrar la plataforma actual a nuestra propia plataforma con el ánimo de ser más competitivos en el mercado. A cierre de esta edición, se ha empezado ya el proyecto y se ha comunicado formalmente este paso al Regulador portugués (SRIJ). Por su parte, **Colombia**, que ha tenido un fuerte crecimiento en ingresos del 40%, ha renovado en 2023 la licencia con Coljuegos por cinco años más.

Respecto a nuestras nuevas operaciones, en el primer trimestre de 2023, arrancó la **operación de apuestas deportivas en México** con córneres de apuestas en casinos físicos por todo el territorio del país, mientras que, en el tercer trimestre de 2023, entró en funcionamiento nuestra operación en Camerún con un amplio despliegue físico de más de 150 puntos en calle, tiendas propias y kioscos, sobre todo en Douala, motor económico del país.

A cierre de esta edición, en México y en Camerún se ha puesto ya en marcha también el canal online que será una capa **muy relevante** para el desarrollo del negocio en ambos países.

Inmobiliaria

A **nivel internacional**, durante el año 2023 hemos continuado con la construcción del edificio de departamentos en la ciudad de **Arica (Chile)**, edificación que entregaremos a lo largo del próximo año y que supone la **ejecución de más de 11.500 metros cuadrados, repartidos en 19 pisos**, que albergarán 80 departamentos de 2, 3 y 4 dormitorios.



24

Con esta edificación seguimos completando el **proyecto Arica City Center** formado por un Hotel & Spa de 5 estrellas, un casino de juegos y un boulevard comercial, todos ellos ya en funcionamiento. Además, hay cuatro edificios de departamentos contemplados en el proyecto, dos ya han sido construidos y entregados y un tercero está en construcción, quedando únicamente pendiente la ejecución de otro edificio de departamentos de 17 pisos, que contará con 75 unidades de 2 y 3 dormitorios, al que se le unirá en el futuro un **edificio de oficinas de 12 pisos**.

En Copiapó (Chile) hemos ampliado la terraza del casino que ahora podrá albergar 50 nuevas slots

Por otro lado, en **Copiapó (Chile)** hemos ampliado la terraza del casino que ahora podrá albergar 50 nuevas slots, ampliando así la oferta para nuestros clientes y proporcionando un mejor servicio a la terraza de juego, adicionalmente se ha instalado un **huerto fotovoltaico** de 640 placas fotovoltaicas situadas sobre una estructura que proporciona sombra a los estacionamientos existentes, todo ello para cumplir con las inversiones comprometidas en el concurso de renovación de licencia de operación para el Casino de Juego de Copiapó otorgado por la Superintendencia de Casinos de Juego para los próximos 15 años.

A finales de este año, en el entorno europeo, hemos comenzado la redacción del proyecto de **remodelación del Casino de Osijek (Croacia)**, donde se modificarán la decoración e iluminación existentes para dar mayor calidez a la sala, creando un espacio social con la incorporación de un escenario con una gran pantalla led junto a la zona de barra y un nuevo espacio de apuestas deportivas.

Mercado nacional

Operadora

La explotación de máquinas recreativas en establecimientos comerciales de terceros ha logrado en el año 2023 unos ingresos de 70,1 millones de euros y un EBITDA de 19,9 millones de euros, lo que ratifica la recuperación del negocio post pandemia. Esto se ha conseguido gracias al esfuerzo realizado en la **captación de nuevos puntos de venta**, en concreto 40 nuevos franquiciados, y al mantenimiento de aquellos que ya tenemos potenciando la relación cercana y humana que nos caracteriza.

Con más de 4.050 máquinas instaladas, seguimos apostando por la renovación de nuestro parque, muestra de ello, una inversión de 1,9 millones de euros destinada a modelos más actuales y eficientes. En esta línea, juega un papel muy importante el **nuevo modelo de máquina propia “Supreme”** que, inicialmente destinada a salones de juego y franquicias Luckia, en 2023 comienza su instalación en nuevos emplazamientos. Esta diferenciación, resultado del avance en la integración vertical del negocio, supone una diversificación de la oferta de producto y una mejora de la ventaja competitiva.

Dentro de nuestra estrategia de eficiencia operativa, en 2023 se ha implementado una **nueva herramienta de recaudación** que ha permitido una mayor agilidad, optimización y eficiencia en los procesos, así como el reporte de una información más amplia de cara a la toma de decisiones.

El compromiso con nuestros clientes sigue intacto año tras año, reforzando un asesoramiento personalizado que aporte valor a la experiencia de estos e incremente los beneficios de la relación comercial que nos

Ingresos Operadora

70,1
millones €



EBITDA Operadora

19,9
millones €



une. Para ello, **hemos ampliado nuestra red de comerciales y mejorado la atención al cliente**, poniendo el foco en dos pilares fundamentales: **orientación al consumidor y formación continua**, tanto interna como externa.

Con todo esto, nuestros objetivos no solo se centran en mantener y aumentar el número de puntos de venta, sino también en transmitir la experiencia de gestión adquirida con el paso del tiempo.



Apuestas deportivas retail

En este año 2023, **las apuestas deportivas de Luckia** vuelven a consolidarse en todos los mercados en los que tenemos presencia y **han alcanzado un récord de ventas por apuestas que roza los 225 millones de euros.**

Esto se ha traducido en unos ingresos brutos de 21,3 millones de euros, un incremento del 1% respecto a 2022, consiguiendo mantener nuestro liderazgo, tanto por cuota como por resultados, en mercados tan competitivos como son Galicia, Castilla y León o Baleares, en este último, como proveedor tecnológico de la compañía Bet Point. Hay que destacar que todos estos logros se han realizado con la **plataforma de apuestas Luckia cuya tecnología es 100% propia.**

26

Las apuestas deportivas han alcanzado un récord de ventas que roza los 225 millones de euros

La extraordinaria labor conjunta de los equipos que participan directa e indirectamente en esta línea de negocio **y la mejora en las áreas de Producto, Tecnología y Negocio, han sido claves para alcanzar estas cifras** y para seguir manteniéndonos como la única empresa del sector con gestión de una plataforma tecnológica propia. Todo ello, unido a la ampliación y mejora de nuestra oferta, nos ha permitido una adaptación ágil y versátil como respuesta a la demanda de nuestros exigentes clientes.

Tras la inversión realizada el año pasado para la mejora de nuestros terminales, este año hemos ido un paso más allá, proyectando nuestro futuro terminal, de tal manera que podamos **implementar modelos más actualizados y competitivos**, aspectos claves para seguir manteniendo el liderazgo.



Nuestra **Academia de Apuestas** ha seguido implementando cursos formativos, no solo para negocios propios, sino también para personal de franquiciados, centrándose en hacer extensiva una mejor experiencia de juego con el cliente final.

Durante el 2023 se han cerrado nuevos acuerdos en diferentes localizaciones de la geografía española, poniendo especial énfasis en zonas como **Andalucía** que ya representa un porcentaje elevado de la facturación, evidenciando la fortaleza de nuestra imagen de marca.



Salones

La línea de negocio de salones ha alcanzado en 2023 unos ingresos de 52 millones de euros y un EBITDA de 12 millones de euros, cifras que representan un incremento del 10% y del 76%, respectivamente, en relación con el año anterior.

Estos resultados están muy ligados al **extraordinario trabajo realizado por toda la plantilla** de salones, destacando por el asesoramiento y atención personalizada a nuestros clientes, fruto del compromiso que el Grupo ha adquirido con nuestros colaboradores en materia de formación

y que se ha plasmado en **7.672 horas de formación** impartidas y la **consolidación de nuestro programa “Anfitriones”**, clave este último para transmitir el propósito y valores del Grupo.

Durante 2023, por un lado, se ha fijado una nueva estrategia que consiste en incorporar la línea de salones de juego a la **Dirección nacional de Retail**, lo cual ha permitido mejorar la eficiencia en los procesos de gestión y la posibilidad de compartir recursos con otras divisiones de negocio como las Apuestas presenciales y la Operadora y, por otro lado, se ha realizado un gran esfuerzo en la renegociación de condiciones con los principales proveedores, todo ello, con el objetivo de **mejorar la rentabilidad** de cada unidad de negocio.

2023 se ha cerrado con un total de 82 salones, destacando la adquisición de un nuevo salón de juegos en Valencia

Año tras año, nos seguimos enfrentando a las limitaciones y a las excesivas restricciones impuestas por algunas comunidades, que ponen al sector de los salones de juego en clara desventaja con respecto a otros sectores, y por supuesto, con respecto a los juegos públicos.

Pese a ello, 2023 se ha cerrado con un total de **82 salones**, destacando la incorporación mediante adquisición de un nuevo salón de juegos en **Valencia**, y consiguiendo un **cash flow libre de casi 8 millones de euros** una vez descontadas las inversiones efectuadas por 1,9 millones de euros.

Casinos

El Grupo Luckia gestiona en el territorio nacional un total de **seis casinos**, en las ubicaciones de Mallorca, Ceuta, Bilbao y San Sebastián, y desde el 2020 con la gestión de La Toja y Vigo, éstas a través de una Joint Venture constituida de manera conjunta con el grupo CIRSA.

El año 2023 ha estado marcado, sin lugar a duda, por la **inauguración de la nueva sede del Casino Bilbao el pasado mes de noviembre**. Tras más de 12 años en el icónico edificio Coliseo Albia, donde abrió sus puertas en el año 2011, el Casino Bilbao se embarca en una emocionante travesía hacia un entorno más moderno, cómodo y dinámico en la Plaza Emilio Campuzano.

28



Cabe destacar que el Casino originalmente se inauguró en 1996 en el edificio “La Bilbaína”, lo que significa que **en 2026 celebrará su 30 aniversario**, tres décadas ofreciendo una experiencia excepcional a sus clientes.

Este nuevo espacio ofrece unas **instalaciones completamente renovadas**, con una decoración de vanguardia y las últimas novedades en su oferta de juego, con más de 70 slots y 4 mesas de juego, lo que permitirá a los visitantes disfrutar de una experiencia de juego memorable.

Si a cifras de negocio se refiere, los casinos de España han cerrado el 2023 con unos **ingresos brutos de más de 25,5 millones de euros**, lo que representa un incremento del 16% respecto a 2022. Dicha cifra ha estado protagonizada por el **Casino de Mallorca**, cuyos casi 10 millones de euros de ingresos, un 15% más que el año anterior, le posicionan como el buque insignia de los casinos nacionales.

Nuestros casinos han celebrado durante este año 2023 **más de 700 torneos de póker y mus**, incluyendo una nueva edición del ya reconocidísimo **Luckia Póker Festival**. Respecto a las visitas, a lo largo del año, se ha promediado en el conjunto de las salas unas **1.070 personas por día**, lo que supone un total anual de **más de 390 mil visitas**. En este aspecto, destacar las altas ocupaciones tanto en slots como en mesas en la temporada de verano, no sólo en Mallorca, sino también en las sedes del País Vasco y Vigo.

Al cierre del ejercicio los Casinos de España contaban con un parque de juego compuesto por un total de **392 máquinas de azar, 23 mesas de juego** y una plantilla de **350 colaboradores**. De cara al año 2024, el reto que nos espera es apasionante, con unos objetivos históricos y la meta de ofrecer día a día una experiencia única a nuestros clientes.

Online

En 2023, España sigue siendo el motor de la División Online con unos **resultados excepcionales en términos de EBITDA y generación de caja**. Todo ello se ha conseguido gracias a la fortaleza mostrada por la operación, pese a las dificultades que han supuesto para nuestra industria el Real Decreto de Comunicaciones y el Real Decreto de Juego Seguro, este último en vigor desde 2023.

En este año se han registrado **casi 50.000 nuevos clientes** y hemos logrado que una buena parte provengan de forma orgánica de nuestra operación en Salones y Casinos de España, lo cual nos ha permitido atenuar el encarecimiento que se ha dado en el mercado del coste de adquisición de clientes.

En este ejercicio, se ha dado un paso adelante muy importante en el desarrollo de **nuestra vertical de apuestas propia** que vio la luz en el mercado en la segunda mitad del año 2022. Desde entonces, se han ido **añadiendo muchas funcionalidades** que hacen que nuestras apuestas sean cada vez más competitivas en el mercado. De esta forma, Luckia se consolida con un gran producto al que hay que añadir una **gran oferta de mesas en vivo y más de 2.500 slots**.

El Real Decreto de Juego Seguro, en vigor desde septiembre de 2023, ha venido a añadir restricciones importantes para los clientes y las comunicaciones que con ellos se pueden tener. En este sentido, la División Online de Luckia, en línea con **nuestro firme compromiso con el Juego Responsable**, ha puesto en marcha desde hace unos años, un **Departamento de Compliance y Juego Responsable** que va mucho más allá del mero cumplimiento regulatorio.

Ceuta se ha consolidado como uno de los destinos más relevantes a nivel europeo en lo referente a las operaciones online por las extraordinarias condiciones que aporta para el sector, para las empresas y, lo más importante, para las personas que allí radican. Por ello, **Luckia ha apostado fuertemente por esta Ciudad Autónoma** como centro definitivo de la operación de España con un equipo humano de **más de 35 personas**.

En 2023, España sigue siendo el motor de la División Online con unos resultados excepcionales en términos de EBITDA y generación de caja

29

La División Online, y en especial su operación en España, ha dado un paso importante en la **automatización y optimización de procesos**, lo que permite ser mucho más eficientes en la comunicación entre las distintas áreas y la interacción con los clientes, especialmente, en la reducción significativa de los tiempos de pago de premios.

A cierre de esta edición, tenemos el fallo del Tribunal Supremo sobre el Real Decreto de Comunicaciones que entró en vigor en 2021, y que permitirá **flexibilizar de cierta manera** algunos de los puntos de este Real Decreto.

Inmobiliaria

A nivel nacional, continuamos con **el proyecto más emblemático de la compañía, la nueva sede corporativa, un edificio de 25.000 metros cuadrados** de construcción repartidos en 9 plantas, tres subterráneos de estacionamientos que dan cabida a 320 automóviles y 12 motocicletas, 120 con posibilidad de recarga eléctrica, y una planta semisótano que alberga el **comedor**, un **auditorio** con capacidad para 120 personas, un **aula de formación** en grada para 40 personas, una sala multiusos para 60 personas, **gimnasio** y espacios para **atención a la salud**. Todo ello, se completará con 4 plantas de oficinas más la planta de dirección.

30 Como parte de nuestro compromiso con el medioambiente, la economía circular y la creación de un mundo mejor, **estamos trabajando para obtener la certificación de sostenibilidad LEED en la categoría GOLD**, certificación que garantiza los más altos estándares de eficiencia energética y diseño sostenible.

Nuestra nueva sede cumple con los requisitos de sostenibilidad y eco-eficiencia en todas las etapas de construcción, desde la preparación del terreno hasta el uso eficiente del agua y la energía, pasando por la selección de materiales sostenibles y la calidad ambiental interior, que permite una **óptima habitabilidad** sin un consumo excesivo de energía para su climatización.

Este año hemos comenzado la cimentación y estructura, después de concluir la excavación, en la que hemos retirado 48.000 metros cúbicos de roca, el equivalente a un edificio del tamaño de un campo de fútbol de 7 plantas.

Desde el punto de vista arquitectónico, el edificio se caracteriza por un concepto de axialidad equilibrada que facilita la **movilidad y la flexibilidad de uso**, y busca una integración entre el interior y el exterior mediante **amplios ventanales** que permiten la entrada de luz natural y la utilización de los recursos naturales disponibles.



De esta manera, se genera un **entorno laboral agradable y comfortable**, donde ningún puesto de trabajo se encuentra a más de 8 metros de una ventana. Los espacios interiores están diseñados como **áreas diáfanas y flexibles**, capaces de adaptarse a diversas funciones, ya sea como áreas de trabajo con bloques de puestos repetitivos o, mediante la creación de espacios separados mediante mamparas, según sea necesario.

Este año hemos comenzado la cimentación y estructura de la nueva sede corporativa

La conexión vertical entre los diferentes niveles se realiza a través de una **escalera abierta** paralela al núcleo de ascensores y un **lucernario** en la cubierta. Esta solución proporciona luz natural al núcleo central del edificio a través de un hueco en todas sus plantas, donde se encuentra un **gran jardín vertical** que se origina en la planta semisótano, brindando una atmósfera más humana y amigable en el entorno de trabajo. Estamos seguros de que todos estos aspectos crearán espacios abiertos y agradables, enfocados en entornos de trabajo modernos y nuevas formas de interacción en el ámbito laboral. Durante el año 2024, continuaremos con la construcción de la sede corporativa, con la previsión de finalizarla en el primer trimestre de 2025.

Otro hito a destacar ha sido la **ejecución y apertura de Luckia Casino Bilbao**, en la plaza Campuzano, que cuenta con una superficie de juego de 2.000 metros cuadrados y que destaca por techos con formas fluidas en distintos niveles resaltados por su iluminación.



Marketing

El branding y el **reconocimiento de la marca Luckia** son el eje central de nuestra estrategia de marketing. Nuestro objetivo es construir una imagen sólida y distintiva en la mente de los consumidores y clientes potenciales a través de acciones de publicidad y comunicación que aumentan nuestra visibilidad.

Durante este año hemos continuado realizando campañas que perseguían generar notoriedad como fue el caso de: **“Que tengas Luckia”**, premio JDigital a la Mejor Campaña de Marketing del sector en 2023 o, **“La Tribu de Luckia”**.

QUE TENGAS LUCKIA

Hay que destacar también el **acuerdo alcanzado con Netflix en junio del 2023**, que nos convirtió en la primera empresa de Gaming en anunciarse en su plataforma.

Además, y como evidente fortaleza de Luckia frente a sus competidores, se ha continuado aprovechando los **puntos de venta físicos** para reafirmar el valor de marca, generar reconocimiento y fidelización, todo ello sin descuidar la mejora de la experiencia de cliente en el retail.

De lo global a lo local, de corporativo al negocio

Estas estrategias a nivel global son fundamentales para mantener una **coherencia de marca** en todos los mercados donde opera Luckia, así como sus líneas de negocio. Sin embargo, también se tienen en cuenta las particu-

laridades y preferencias de cada mercado, adaptándolas para maximizar su efectividad y relevancia en cada contexto específico. Las principales líneas de actuación se enfocan en:

- **Omnicanalidad**

La estrategia de marketing continuará con la **integración de canales** como el sitio web, las redes sociales y los puntos de venta físicos, para que la **experiencia del usuario** sea óptima y fluida a través de todos



ellos. De esta manera, los clientes pueden interactuar con la marca, tanto online como offline, transitando sin problemas entre los diferentes touch-points.

Siguiendo esta línea de trabajo para conseguir una experiencia unificada y, tras una primera fase centrada en el aterrizaje en el canal online de clientes procedentes de salones o casinos; la omnicanalidad da un paso más para que el flujo de usuarios sea en ambos sentidos: del físico al digital y del digital al físico, con experiencias dinamizadoras como la Betting Cup.

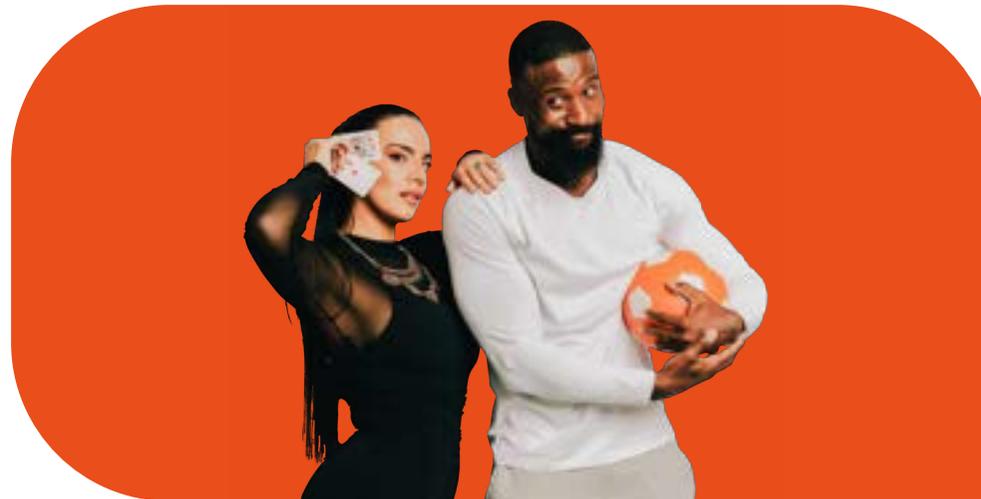
- **Mayor integración del marketing en todas las líneas de negocio**

Todos somos Luckia. Por ello, desde la incorporación de un CMO en 2023, se trabaja en una progresiva **unificación de la marca**, branding y estrategia en cualquiera de los canales y países, ofreciéndoles asesoramiento y soporte para sus acciones locales y específicas de su área de negocio.

- **Apertura y consolidación de nuevos mercados**

En marzo de 2023, Luckia aterrizó en México con su producto de apuestas deportivas en 12 puntos de venta físicos. Tras obtener resultados muy satisfactorios en el sector retail, a finales de ese mismo año, se lanzó **Luckia.mx**, cuya estrategia de posicionamiento seguirá desarrollándose a lo largo del siguiente ejercicio.

Por otro lado, 2023 también supuso el desembarco de Luckia en el continente africano con la apertura del negocio **retail** en Camerún. Con casi 100 puntos de venta físicos, en el primer semestre de 2024 amplió el mercado con su oferta online.



Al cierre de esta memoria, se prepara el lanzamiento de marca global de la mano de **Jaques Songó'o como embajador local**, toda una referencia deportiva en el país africano, donde además fue seleccionador nacional; y cuya imagen estará presente tanto en los puntos de venta físicos como en la web de Luckia Camerún.

Crecimiento del equipo de marketing y enfoque de competencias

El desarrollo y aplicación de estas estrategias, junto con la expansión internacional a nuevos mercados, hacen necesario un crecimiento progresivo del equipo de marketing principalmente en dos ejes: refuerzo de aquellos departamentos transversales (CRM, Afiliación, Adquisición, Contenido, SEO) que dan servicio/soporte a todas las líneas de negocio y países de la compañía; e incorporación de expertos en áreas específicas, claves en el mercado, como marketing de datos y comunicación corporativa (externa e interna).

Personas



Luckia cierra el 2023 con un equipo humano diverso, compuesto por 2.594 personas, que engloba 31 nacionalidades y con una edad media de 36 años. El 93% de nuestros empleados son indefinidos.

Las personas son el motor de Luckia y nuestro objetivo sigue siendo **atraer** al mejor talento, **comprometerlo y desarrollar** todo su potencial, sustentando este proceso, siempre, en dos grandes pilares: **el respeto y la igualdad**.

Continuar promoviendo nuestros valores y nuestra cultura, para potenciar el bienestar y desarrollo de las personas que forman Luckia, **hacer de los valores de nuestros clientes nuestros propios valores** y generar valor compartido para la sociedad, ha seguido centrando gran parte de nuestros esfuerzos.

Estrategia

Desde el punto de vista de la Dirección de Personas, el 2023 ha sido un año marcado por un análisis exhaustivo de todos los procesos con el objetivo de identificar posibles mejoras en nuestro modelo de Gestión.

Este análisis lo hemos llevado a cabo de la mano de la consultora 2C Consulting y con la participación puntual y clave de las personas más representativas de cada una de las líneas de negocio del Grupo.

El trabajo lo hemos desarrollado orientándonos a un triple objetivo: **conocer las necesidades actuales del negocio**, identificar las **oportunidades para potenciar el modelo actual** de Gestión de Personas y **establecer un plan de actuación**, alguna de cuyas medidas ya han visto la luz en este 2023 y otras se irán implementando paulatinamente en los próximos meses.

Atracción de talento

En el área de **Atracción y Selección** hemos implementado una serie de medidas de cara a potenciar nuestra imagen como marca empleadora con el objetivo de atraer a los mejores candidatos y lograr su compromiso una vez se incorporen al Grupo. Cabe destacar el nacimiento de la campaña de captación de talento **“Somos tu media Naranja”**, que desde su lanzamiento busca conectar con aquellos perfiles profesionales que queremos incorporar a Luckia.

Las personas son el motor de Luckia

Igualdad de género

En Luckia creemos en la igualdad de oportunidades para todo el personal, independientemente de sus condiciones personales, y vigilamos que ninguna persona empleada, proveedora, clienta o colaboradora reciba un tratamiento desfavorable o sea objeto de un trato discriminatorio por razón de su **sexo, edad, estado civil, raza, condición sexual, nacionalidad, religión o estado físico**.

Con el objetivo de contribuir a esta igualdad real y efectiva de mujeres y hombres y el respeto a la diversidad, con fecha 20 de noviembre de 2023 quedó **registrado el Plan de Igualdad de Grupo Luckia en España**, potenciando las acciones ya desarrolladas en este ámbito e impulsando nuevas actuaciones para aquellos aspectos futuros en los que sea detectada alguna posibilidad de mejora. Se han desarrollado una serie de medidas para fomentar una cultura de responsabilidad y de trabajo en equipo, cuidando las relaciones interpersonales en un marco de colaboración y valoración de todas las personas que conforman nuestro Grupo, así como del respeto mutuo entre el personal que ocupa los diferentes niveles jerárquicos.

Gestión

Por otra parte, y derivado del proyecto estratégico de análisis y mejora de procesos anteriormente mencionado, dentro de nuestro Sistema de Gestión del Desempeño hemos implementado en 2023 una versión renovada de dos de nuestros cuestionarios: el **cuestionario de Clima Laboral** y el **cuestionario Descendente de Comportamientos** (mide anualmente el desempeño y potencial de todos los empleados que forman parte del Grupo).

En Luckia creemos en la igualdad de oportunidades para todo el personal

36

Cabe destacar también que, en nuestra constante búsqueda por potenciar la automatización de todos nuestros procesos, hemos llevado a cabo dos grandes proyectos que se han desarrollado en 2023 pero que verán la luz definitivamente en 2024.

- La **digitalización del control de presencia** mediante nuevos dispositivos de fichaje en todos nuestros centros de trabajo de España, buscando mejorar la experiencia de nuestros empleados, tanto en modalidad presencial como en la de teletrabajo, y adaptándonos a la nueva legislación europea vigente en esa materia.
- La **Implantación de la nómina de nuestras dos localizaciones de Chile (Arica y Copiapó) en SAP HCM** y conseguir de esta forma un ecosistema totalmente integrado para este colectivo de empleados, desde el alta del empleado hasta la contabilización de la nómina.

Formación y desarrollo de personas

Durante el 2023, el 79% de la plantilla activa global ha participado en alguna acción formativa. En términos globales, se impartieron un total de **39.653 horas de formación**, con un promedio de 17 horas por empleado. El índice de **satisfacción promedio fue de 4,5 sobre 5**, y el índice de recomendación (**NPS**) de **+56**. En términos de inversión, en el año 2023 la cifra fue de 477.392 euros, que destaca el compromiso de la compañía por invertir en el desarrollo de los empleados.



En cuanto a las modalidades de formación, un 46% fue presencial, reflejando nuestro compromiso con el aprendizaje interactivo y el desarrollo de habilidades en un entorno colaborativo; un 33% se llevó a cabo de manera virtual, facilitando el acceso a la formación desde diversas ubicaciones; y el 21% restante fue online, proporcionando flexibilidad y permitiendo a los empleados gestionar su propio ritmo de aprendizaje.

Destacamos las siguientes iniciativas y resultados de 2023:

- **Áreas temáticas principales: Hemos incrementado significativamente las horas de formación** en áreas críticas para el negocio, impartidas por nuestros formadores internos en la Academia de Apuestas y Academias de Casinos, así como en el área digital con programas específicos en TI (Azure, WinDBG, contenedores, etc.), sumando un total de 748 horas, ofimáticas (Excel) y formación en ciberseguridad.

- **PDG Programa de Desarrollo Gerencial: en su novena edición, la segunda con la Universidad Oberta de Cataluña (OUC)**, el Programa contó con un total de 20 participantes, subrayando nuestro compromiso de fortalecer el liderazgo interno, crucial para nuestra estrategia de crecimiento y adaptación en un mercado en constante cambio.

- **Idiomas:** Más de 5.000 horas dedicadas a la formación en idiomas.

- **Oferta abierta de formación:** Continuamos ofreciendo píldoras formativas a través de IsEazy y webinars que abarcan temas de actualidad, junto con conferencias del WOBI.

- **Formación y capacitación en experiencia de cliente** mediante iniciativas como el **Programa Anfitriones**, un esquema de enseñanza interna que abarcó más de 2.300 horas e incluyó certificación para los instructores corporativos en LATAM. Asimismo, se llevó a cabo el Programa de **Liderazgo de Equipos Facultados**, dirigido por Service Quality Institute,

una empresa líder en formación de servicio al cliente. Este programa contó con la participación de diferentes empleados de los Casinos de España, Croacia y LATAM. Ambos subrayan nuestro compromiso con el fomento de competencias clave para ofrecer una experiencia de cliente diferencial.

- **Peticiones Individuales de Formación:** 24 participantes se beneficiaron de masters y otros cursos avanzados, sumando un total de 2.241 horas.

Por último, en cuanto al **crecimiento** profesional de nuestro equipo humano, cerramos el año 2023 con un total de **164 promociones internas**.



Producto y Tecnología



En el año 2023, con el objetivo de seguir brindando experiencias de entretenimiento de calidad a nuestros clientes, se ha mantenido una línea estratégica centrada en el desarrollo de una plataforma tecnológica propia de juego digital que soporte tanto la distribución de juego en el canal online como en terminales físicos instalados en el retail.

Para ello, y con la finalidad de acelerar este proceso, se ha llevado a cabo una **profunda reestructuración y se ha creado la Dirección de Producto y Tecnología** que engloba diversas áreas y que permite una mayor especialización por negocio, reforzando los equipos y aumentando la capacidad de ejecución.

Los principales ejes de actuación se han centrado en:

- **Servicio:** se ha creado un área de medición para asegurar e incrementar los niveles de servicios proporcionados a los clientes, permitiendo una respuesta más ágil a posibles incidencias.
- **Diseño de producto:** se ha ampliado la oferta de producto y se ha creado un equipo de Product Owners, especializados en definir el roadmap de la evolución de nuestros servicios.
- **Infraestructuras y Seguridad:** en 2023, se ha dado un salto cualitativo en la modernización de nuestras infraestructuras y sistemas de seguridad.
- **Plataforma:** además de seguir desarrollando nuevas funcionalidades para el crecimiento del negocio, se ha iniciado la evolución de la plataforma hacia nuevos estándares que permiten una mayor escalabilidad, resiliencia y observabilidad.
- **Datos:** la arquitectura Big Data se ha modernizado y se ha empezado a trabajar con modelos basados en IA/ML.

Toda esta estrategia ha sido clave para el desarrollo de nuevos proyectos que permiten ofrecer una **experiencia ágil y atractiva** para nuestros clientes, así como la integración de servicios de valor añadido como el streaming y el Live Match tracking.

Se ha llevado a cabo una profunda reestructuración y se ha creado la Dirección de Producto y Tecnología

Entre estos proyectos, cabe destacar la **automatización de cuotas pre-partidos**, esencial para la expansión a nuevos mercados y para el aumento de la oferta; la **nueva Arquitectura Live** en la que se asientan las bases de nuestros eventos y microservicios; y el **nuevo Lobby de Casino**, una interfaz más dinámica y organizada del catálogo de productos.

A lo largo de 2023 se han llevado a cabo **importantes hitos** dentro del ámbito de nuestra presencia internacional, no solo con el inicio de nuevas operaciones, sino también con la consolidación de aquellas ya existentes.

El inicio de la actividad en **México**, tanto en Retail como Online, nos ha permitido enriquecer nuestra plataforma al soportar una nueva regulación e incorporar un catálogo de oferta de producto más amplio, poniendo el foco en mercados americanos.

En **Camerún**, se han desarrollado diversas actividades relacionadas con la apertura, diseñando una solución tecnológica adaptada al mercado africano. En esta línea, destacamos la integración de medios de pago específicos, nuevas formas de comercialización a través de dispositivos móviles y, por supuesto, la adaptación de todos los procesos a la normativa local vigente.

Otro aspecto importante es la formación, permitiendo a nuestros equipos adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para su desarrollo en áreas relacionadas con la Inteligencia Artificial, Cloud y Devops.

La **hoja de ruta presente y futura** seguirá encaminada en la búsqueda de crecimiento en nuevos mercados, mejoras en la ventaja competitiva, captación de nuevos clientes y eficiencia operativa.

El 2024 traerá consigo **importantes novedades** como la tan esperada App Luckia para los dispositivos Android e iOS, el nuevo feed de datos de apuestas, el nuevo streaming de video para Colombia y México y el desarrollo de nuevos sistemas de control de riesgo y fraude basados en nuevos algoritmos de IA que permitan analizar los mismos en tiempo real.

El 2024 traerá consigo importantes novedades
como la tan esperada App Luckia para los dispositivos
Android e iOS

Información financiera



Datos más relevantes

A continuación, se adjunta cuadro con la evolución respecto al pasado año de las cifras más significativas de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas.

DATOS BÁSICOS EN MILES DE EUROS	2023	2022	%
Ingresos de explotación	569.574	586.562	-2,9%
Bº operativo (EBITDA)	58.027	50.759	14,3%
Bº explotación	31.843	29.078	9,5%
Resultado financiero	-14.042	-6.907	-103,3%
Resultado consolidado	10.232	12.287	-16,7%
Bº neto scdad. dominante	6.319	9.778	-35,4%
Cash-flow generado	32.856	35.260	-6,8%

42

Respecto al resultado consolidado, comentar que en 2022 se produjo la venta de los terrenos e instalaciones técnicas de la antigua sede de Mallorca que figuraban hasta el momento como Activos no corrientes mantenidos para la venta y que reportó un resultado no recurrente de 4,621 millones de euros. Si dedujésemos este importe del resultado consolidado de 2022, nos llevaría a que el resultado de 2023 se habría incrementado en un 33% respecto al resultado de 2022.

Es importante reseñar que la práctica aplicada por el Grupo, acorde con la de las principales empresas del sector, a la hora del registro de los ingresos procedentes de las apuestas deportivas, consistía en minorar las cantidades jugadas en los importes entregados en concepto de premios.

En base a la contestación del ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) sobre una consulta de fecha 16 de diciembre de 2016 realizada al respecto de la contabilización de este tipo de ingresos, el Grupo ha cambiado en 2017 su criterio de registro de este concepto dado el carácter vinculante de la citada consulta, pasando a englobar los pagos de premios como gasto dentro del epígrafe de aprovisionamientos, tanto en los datos correspondientes al ejercicio 2023 como en los de los siete ejercicios anteriores.

A efectos de facilitar la comprensión de la evolución de la cifra de ingresos, a continuación, se muestran las cifras proforma atendiendo a las normas de valoración y registro aplicadas hasta 2016:

DATOS BÁSICOS EN MILES DE EUROS	2023	2022	var. %
Ingresos de explotación (criterio anterior)	294.322	272.668	7,94%

Beneficio de explotación

El importe neto de la cifra de negocio consolidada del Grupo se sitúa este año en los 569,57 millones de euros debido principalmente al comportamiento mostrado por la división de operadora y salones en España. Este comportamiento en los ingresos y una notable gestión de nuestros negocios ha propiciado la generación de **un EBITDA consolidado récord para el Grupo por segundo año consecutivo de 58,03 millones de euros** (50,76 millones de euros en 2022), lo que nos ha llevado a obtener un resultado de explotación de 31,84 millones de euros (29,08 millones de euros en 2022).

Margen neto de la sociedad dominante

La evolución en los resultados de explotación, junto con unos resultados financieros de -14,04 millones de euros y la participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia de -1,26 millones de euros, nos dejan con

un resultado antes de impuestos de 16,54 millones de euros que, una vez sumado el efecto del impuesto sobre beneficios de -6,31 millones de euros y el resultado atribuido a socios externos de 3,91 millones de euros, produce un resultado atribuido a la sociedad dominante de 6,32 millones de euros.

Los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2023 han consolidado las expectativas creadas por los resultados alcanzados en el pasado ejercicio 2022, resultados estos que habían mejorado incluso los resultados prepandemia de 2019 pese al lastre que había supuesto la pandemia mundial generada por la Covid-19 durante los ejercicios 2020 y 2021.

ANÁLISIS POR ACTIVIDADES EN MILLONES DE EUROS

	INGRESOS	%	EBITDA	%
Operadora	69,88	12,27	20,26	34,91
Salones	48,35	8,49	13,87	23,90
Comerciales	10,87	1,91	-0,07	-0,12
Bingo	26,35	4,63	2,53	4,36
Inmobiliaria	1,24	0,22	-0,19	-0,32
Casinos	69,31	12,17	15,51	26,73
Hoteles	10,59	1,86	0,55	0,95
Apuestas y Online	332,16	58,32	15,09	26,01
Otros servicios	0,63	0,11	0,34	0,58
Gastos corporativos	0,19	0,03	-9,86	-17,00
Totales consolidados	569,57	100,00	58,03	100,00

Análisis por actividades

El análisis de la cuenta analítica por actividades nos muestra que de cada 100 euros de la cifra de negocios consolidada, 58,32 euros provienen de la división de Apuestas y Online, 12,27 euros de la Operadora, 12,17 euros de la división de Casinos, 8,49 euros de la división de Salones de juego electrónico, 4,63 euros de la división de Bingos, 1,91 euros de la división de Distribución, 1,86 euros de la división Hotelera y 0,22 euros de la división Inmobiliaria, quedando el resto para otros servicios.

Por otro lado, del total de los 58,03 millones de euros del EBITDA, la Operadora aportó 20,26 millones de euros, los casinos y hoteles 16,06 millones de euros, las apuestas y online 15,09 millones de euros y los salones de juego electrónico 13,87 millones de euros.

En resumen, la capacidad de generación del Grupo muestra un **alto grado de diversificación** tanto a nivel de tipología de negocio como geográficamente, en la que aquellos negocios con mayor capacidad, en caso necesario, apoyan el crecimiento y desarrollo de los negocios restantes.

Análisis del balance

Al cierre del ejercicio 2023 el Grupo sumaba unos Activos totales por importe de 315,37 millones de euros, un 2,2 por ciento menos que al final de 2022. De ellos, 81,35 millones corresponderían a activos corrientes y 234,02 millones a activos no corrientes, mientras que el total Pasivo Exigible suma 214,80 millones.

Análisis de rentabilidades

Tanto el ratio de rentabilidad operativa, EBITDA dividido por activo, como el de rentabilidad de capitales invertidos, han logrado alcanzar el 18,4% y 18,9% respectivamente en 2023.

DATOS BÁSICOS EN MILES DE EUROS

	2023	2022
Fondos propios	92.353	89.752
Activos totales	315.370	322.402
Activo corriente	81.348	111.234
Pasivo corriente	55.105	88.178
Pasivo no corriente	159.692	133.683
Fondos/pasivo exig.	43,0%	40,5%
Fondo de maniobra	26.243	23.055
EBITDA	58.027	50.759
Cash-flow neto	32.856	35.260

PRINCIPALES RATIOS

	2023	2022
Activos totales (miles de euros)	315.370	322.402
EBITDA / activo total	18,4%	15,7%
Bº neto/ activo total	2,0%	3,0%
Cash-flow / activo total	10,4%	10,9%
Rentabilidad económica (ROA) (Bº antes de impuestos / activo total medio)	5,2%	6,4%
Rentabilidad capitales invertidos (EBITDA / (fondos+deuda))	18,9%	16,3%
Rentabilidad financiera (ROE) (Bº antes de impuestos / fondos propios)	17,9%	23,2%

44

Importe neto de
la cifra de negocio

569,57

millones de euros



Asimismo, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) alcanzan respectivamente, el 5,2% y 17,9%.

Los porcentajes alcanzados por los citados ratios son un fiel reflejo de una **gestión eficiente y continua en el tiempo**, refrendada por unos resultados de ejercicio que han consolidado las expectativas creadas por los resultados alcanzados en el pasado ejercicio 2022, resultados estos que habían mejorado incluso los resultados prepandemia de 2019.

Análisis de endeudamiento

El incremento del total deuda neta se ha debido fundamentalmente al valor actual de los pagos futuros mínimos a satisfacer como contraprestación por la renovación, por un periodo de 15 años, de la concesión de explotación de nuestro casino en Copiapó por importe de 23,31 millones de euros. Este incremento de la deuda lleva aparejado un incremento del activo no corriente en 25,05 millones de euros correspondientes a la capitalización de la citada concesión. Sin embargo, cabe destacar que **la deuda financiera se mantiene prácticamente en línea con el año anterior.**

Con ello, el endeudamiento bruto del Grupo, deuda total, a corto y largo plazo, minorada por la tesorería efectiva, se sitúa en 167,15 millones de euros, 2,88 veces su EBITDA. El ratio Deuda Financiera neta con entidades de crédito entre el EBITDA ha quedado fijado en un 1,61 en el año 2023.

	2023	2022
Ratio fondo de maniobra (Fondo maniobra / pasivo)	12,2%	10,4%
Ratio de liquidez (Activo corriente / pasivo corriente)	148%	126%
Ratio de apalancamiento (Deuda a corto y largo / fondos propios)	233%	247%
Ratio de autonomía (Fondos propios / deuda corto y largo)	43%	40%
Total deuda neta (miles de euros)	167.145	146.981
Deuda / EBITDA ⁽¹⁾	2,88	2,90
Deuda financiera neta	93.661	91.554
Deuda financiera neta / EBITDA	1,61	1,80
Intereses / EBITDA	20,2%	19,1%

⁽¹⁾ Nº de veces que la deuda contiene al EBITDA

Activos totales

315,37

millones de euros



45



Informe de Auditoría y Cuentas Anuales Consolidadas

Escanea el código con el móvil y accede al documento

(asegúrate de que tu móvil dispone de una aplicación para leer códigos QR)



O accede a través de este link:

<https://www.luckiagaminggroup.com/wp-content/uploads/2024/07/InformeCCAA-consol-2023.pdf>



Memoria *anual* 2023

