

# Memoria anual 2024





DISEÑO  
Atelier Gráfica Visual  
FOTOGRAFÍA  
Mero Barral (p. 3, 16-18)  
D. L.  
C2861-2007

# Índice

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

# Mensaje del Presidente



Un año más, queremos compartir los resultados del Grupo Luckia en 2024. Un año testigo de **importantes logros y desafíos** que han marcado el rumbo de nuestra compañía. A lo largo de estos meses, hemos trabajado con dedicación y compromiso para alcanzar nuestros objetivos estratégicos, siempre con la mirada puesta en la creación de valor sostenible para nuestros accionistas y en el fortalecimiento de nuestra posición en el mercado.

Este 2024 nos ha reportado **unos ingresos brutos consolidados de 603 millones de euros** confirmando así la tendencia del 6% de incremento que hemos venido experimentando en los últimos ejercicios. En cuanto al EBITDA, con 58,3 MM €, se ha mantenido respecto al obtenido en 2023, que consideramos positivo si tenemos en cuenta que ha sido el resultado del impacto de varios factores ajenos propiamente al negocio: la devaluación del peso chileno, el incremento de los gastos asociados al desarrollo y fortalecimiento de nuestra plataforma tecnológica y, especialmente, los esfuerzos y desafíos que implicaron la implantación del canal online en Camerún y México, dos mercados complejos y estratégicos, donde sentamos las bases para un crecimiento futuro.

A pesar de este contexto, hemos logrado **crecimientos destacados en áreas clave del Grupo**:

- La **Dirección de Salones** incrementó sus ingresos en un 12% y su EBITDA en un 26%, consolidando así su posición como motor relevante del Grupo.
- El **canal Online** creció un 13% en ingresos y un 15% en EBITDA, reafirmando nuestra apuesta digital y potencial de escalabilidad.

- La **Dirección de Casinos** mantiene la consolidación de sus resultados. Destacan las reformas de Osijek y Bogotá, que ayudarán a reforzar la experiencia de nuestros clientes allí. Además, hemos alcanzado récords de ingresos y resultados en nuestros casinos de Mallorca, Kursaal y Vigo, una operación joven que empieza a contribuir con números positivos al resultado total de esta línea de negocio.





- En la operación de **máquinas en hostelería**, a nivel de ingresos, experimentamos un incremento del 3% y se recupera la senda del crecimiento en cuanto a número de clientes.



- En el ámbito de **Personas**, Luckia obtuvo, a mediados de 2024, el prestigioso sello Great Place to Work. Esta certificación, fruto de la opinión de los propios empleados, califica a Luckia como una de las mejores empresas para trabajar en España y se reafirma como referente en su sector.

Uno de los pilares de nuestra estrategia de desarrollo organizativo es la **apuesta por la formación de nuestros líderes y equipos con programas de alto nivel**, adaptados a las necesidades reales del negocio en cada momento.

Este año se han invertido casi 43.000 horas en formación interna y externa a los equipos, lo que viene a significar un incremento del 7,25%, respecto al año anterior.

Quiero resaltar el lanzamiento, con gran éxito, del **Programa de Desarrollo de Gerentes (PDG)** en colaboración con la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Este programa ha permitido a nuestros mandos intermedios adquirir una visión estratégica y global del negocio, reforzando sus competencias en liderazgo, gestión del cambio, innovación y toma de decisiones. Esta alianza con una institución académica de prestigio como la UOC ha sido clave para garantizar un enfoque riguroso, actualizado y plenamente alineado con la realidad empresarial de Luckia.

Mirando hacia el futuro, estamos ultimando la puesta en marcha, a principios de 2026, de nuestro **Programa de Dirección de Equipos (PDE)**. Se trata de un nuevo programa formativo interno orientado a capacitar a mandos intermedios y responsables de equipos, a través de herramientas prácticas para liderar con eficacia, fomentar la colaboración, impulsar el rendimiento y transmitir la cultura y valores de la compañía. Nuestro objetivo es que alrededor de 100 personas participen anualmente, contribuyendo así a su formación para un liderazgo sólido, cercano y alineado con nuestra visión de crecimiento sostenible.

Creemos firmemente que el verdadero crecimiento no es solo económico, sino también humano, cultural y organizativo

Si hay un aspecto que quiero subrayar con especial satisfacción es la **evolución de nuestra cultura corporativa**. Hasta ahora nos definíamos por una misión, una visión y unos valores. Este año hemos dado un paso más profundo, definiendo un propósito común; valores, desde la perspectiva del cliente y, unos principios, que se constituyen como referencia y guía en la forma en que trabajamos, decidimos y nos relacionamos.

Creemos firmemente que el verdadero crecimiento no es solo económico, sino también humano, cultural y organizativo. Y en ese sentido, 2024 ha sido un gran año.

En este 2024 hemos puesto el foco en varios aspectos que consideramos clave para un crecimiento rentable y sostenido:

- **Apuesta decidida por el desarrollo tecnológico y de producto propio:** Estamos realizando un esfuerzo importante en este ámbito, conscientes de que, aunque pueda limitar los resultados a corto plazo, nos aporta una ventaja estratégica clara: reducir nuestra dependencia de terceros y ganar en agilidad, escalabilidad, seguridad y capacidad de evolución en el medio y largo plazo.
- **Inversión en marca y posicionamiento:** Hemos reforzado de manera significativa nuestra marca Luckia, a través del acuerdo estratégico con La Liga para convertirnos en su nuevo partner oficial en España y México. Este acuerdo no solo representa una oportunidad para asociarnos con una de las competiciones más relevantes del mundo, sino que también nos abre las puertas para llevar a cabo diversas acciones de promoción y difusión, tanto en el ámbito digital como en eventos en vivo.
- **Expansión y modernización de nuestra red física:** Hemos invertido en la apertura y renovación de nuevos salones, con un impacto directo y positivo tanto en la experiencia del cliente como en los ingresos.
- **Nuevo edificio corporativo:** Se ha avanzado de forma muy rápida en la construcción de nuestra nueva sede en Coruña, que esperamos inaugurar en el último trimestre de 2025. Unas instalaciones que no solo permitirán atraer talento tecnológico de primer nivel, sino también potenciar la colaboración y la transmisión de conocimiento entre los distintos equipos.



- **Creación y formación de un equipo altamente competitivo:** Hemos continuado fortaleciendo nuestras capacidades internas mediante la incorporación y capacitación de profesionales en las áreas de tecnología y producto, consolidando un equipo que nos permite afrontar con garantías los desafíos actuales y futuros, especialmente en el área online.

Hemos reforzado de manera significativa nuestra marca Luckia, a través del acuerdo estratégico con La Liga para convertirnos en su nuevo partner oficial en España y México



En 2024, la **Fundación Luckia** ha consolidado su papel como impulsora del progreso social, educativo y tecnológico, desarrollando iniciativas que responden a los grandes retos de nuestro tiempo. A lo largo del año, más de 2.000 personas participaron en actividades formativas vinculadas a la innovación, la inteligencia artificial, el liderazgo y la transformación digital, gracias a la colaboración con entidades como WOBI y MIOTI. Asimismo, patrocinamos el II Congreso Internacional de Blockchain de Galicia, afianzando el papel de nuestra región en el ecosistema tecnológico.

En el ámbito social y sanitario, hemos reforzado nuestro compromiso con el bienestar emocional de pacientes hospitalarios, apoyando iniciativas de arteterapia, conciertos en hospitales a través del Programa Música en Vena, atención psicológica a personas con ELA y proyectos como la Alianza para la Vacunación Infantil, la Asociación Española Contra el Cáncer y la Asociación Participa.

Antes de finalizar **quiero agradecer especialmente el compromiso y esfuerzo constante de todo el equipo Luckia**. Somos ya más de 2.800 personas que compartimos una forma de hacer y de ser que nos hace ser diferentes y reconocibles por nuestros clientes.

Estoy convencido de que, con este gran equipo, seguiremos alcanzando nuevas metas y superando nuestras propias expectativas en este 2025.

**José González Fuentes**  
Presidente Ejecutivo





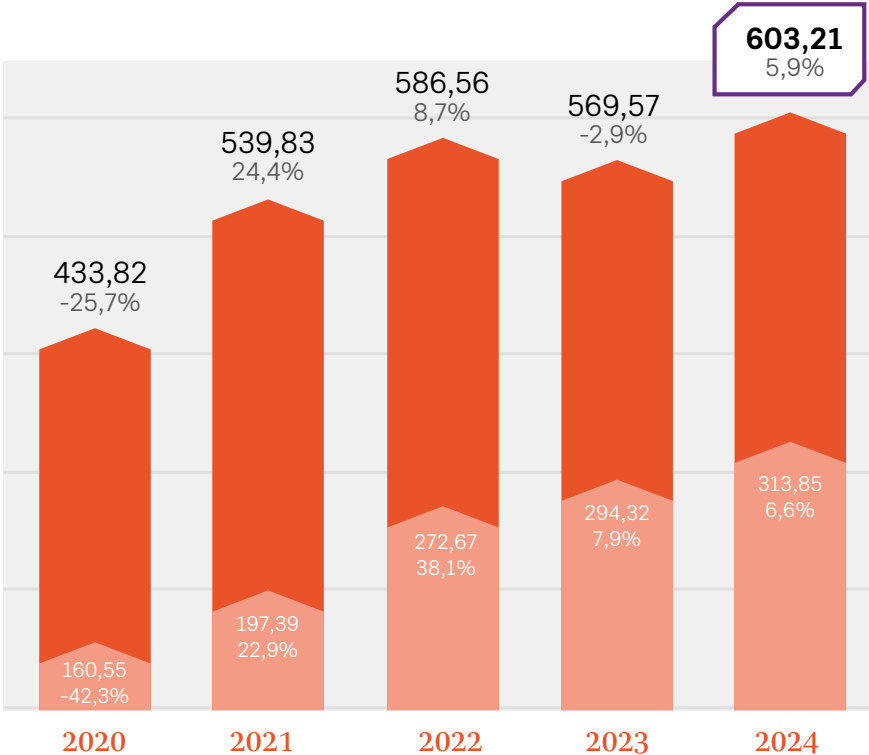
# Magnitudes ESG y Fundación





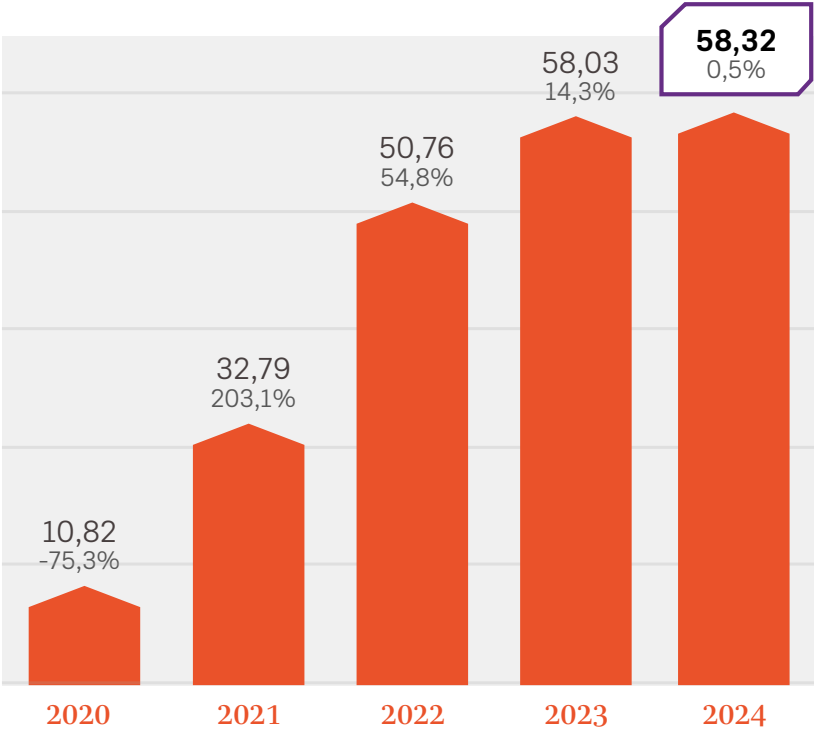
# Importe neto de cifra de negocio

Millones €



# EBITDA

Millones €

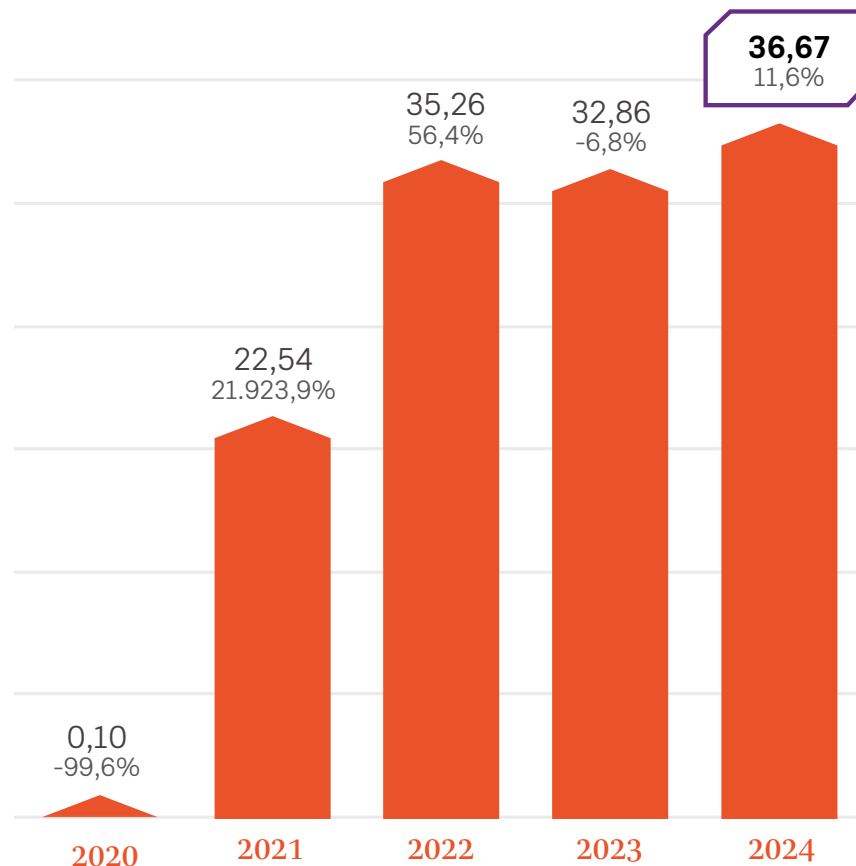


Las cifras de los años 2020 al 2024 se muestran también con la norma de registro anterior a la modificación realizada por el ICAC.

## Cash flow

Millones €

10



98,22

Fondos Propios  
(Millones de €)

2.831

Empleados



16

Casinos



83

Salones

## ESG

### Sostenibilidad

Contamos con una estrategia que, desde una perspectiva a largo plazo, integra objetivos que abarcan no solo la creación de valor económico y social, sino también la mejora del bienestar de las generaciones venideras, así como la **contribución activa** a una sociedad más equitativa y justa.

La incorporación de criterios sociales y medioambientales en nuestra actividad diaria es una prioridad que forma parte esencial de nuestro modelo de negocio. Centramos nuestros esfuerzos en **promover un liderazgo responsable y humanista**, y en consolidar una reputación corporativa basada en la coherencia, la ética y el compromiso con nuestro entorno.

En materia de sostenibilidad, la hoja de ruta está marcada por la construcción de la **nueva sede corporativa en A Coruña**, un proyecto iniciado en 2022 que supone un avance significativo en nuestra lucha contra el cambio climático y la preservación del planeta.

Este nuevo edificio ha sido diseñado bajo criterios de **máxima eficiencia energética y sostenibilidad**. Se prevé que el 100% de la energía destinada al autoconsumo provenga de fuentes renovables, como la energía solar y la geotérmica. Por otro lado, contará con un sistema de aerotermia que optimizará el consumo energético de los equipos de climatización, así como un control domótico de la iluminación.

El objetivo final es la consecución de la certificación LEED Platinum (Leadership in Energy & Environmental Design), el **estándar más exigente a nivel internacional** en materia de edificación sostenible.

En paralelo, avanzamos hacia una movilidad más limpia y eficiente mediante la **transformación progresiva de nuestra flota de vehículos** hacia modelos eléctricos, con la meta de lograr su **electrificación** total antes de 2030.

Asimismo, estamos firmemente comprometidos con la reducción del impacto medioambiental a lo largo de toda nuestra cadena de valor, lo que se traduce en criterios exigentes para la contratación de proveedores y acreedores. Valoramos especialmente que cuenten con **políticas medioambientales activas**, así como iniciativas en materia de igualdad y responsabilidad social.



## 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.

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 todas las áreas afectadas: casinos, salones, apuestas, bingos y online y a los países en aquello que no contradiga la normativa propia.

El Grupo mantiene en cada país un **Órgano de Control Interno** donde se analizan todas las operaciones sospechosas de los sujetos obligados y se procede, en su caso, a su reporte a la Unidad de Análisis Financiero (Servicio de Prevención de Blanqueo de Capitales en España). 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 habilitado un canal externo y anónimo, para denunciar incumplimientos del código de conducta o acciones relacionadas con blanqueo de capitales. En el 2024 se han recibido 11 denuncias, de las cuales una está en curso y las demás han sido cerradas. **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.

## Gobierno corporativo

El proceso de gobernanza corporativa no puede ser únicamente un ejercicio de cumplimiento para las organizaciones, sino que debe ser considerado como un pilar fundamental para su desarrollo, evaluación, monitoreo y sostenibilidad.

En Luckia, contamos con un Consejo de Administración de ocho miembros, de los cuales, tres son independientes y cinco dominicales. Además, contamos con una serie de Comités, atendiendo a la necesidad de seguir en el fortalecimiento del gobierno corporativo:

- Comité de Dirección.
- Comité de Control y Cumplimiento Normativo.
- Comité de Juego Responsable.



En Luckia, contamos con un Consejo de Administración de ocho miembros, de los cuales, tres son independientes y cinco dominicales



## Juego Responsable

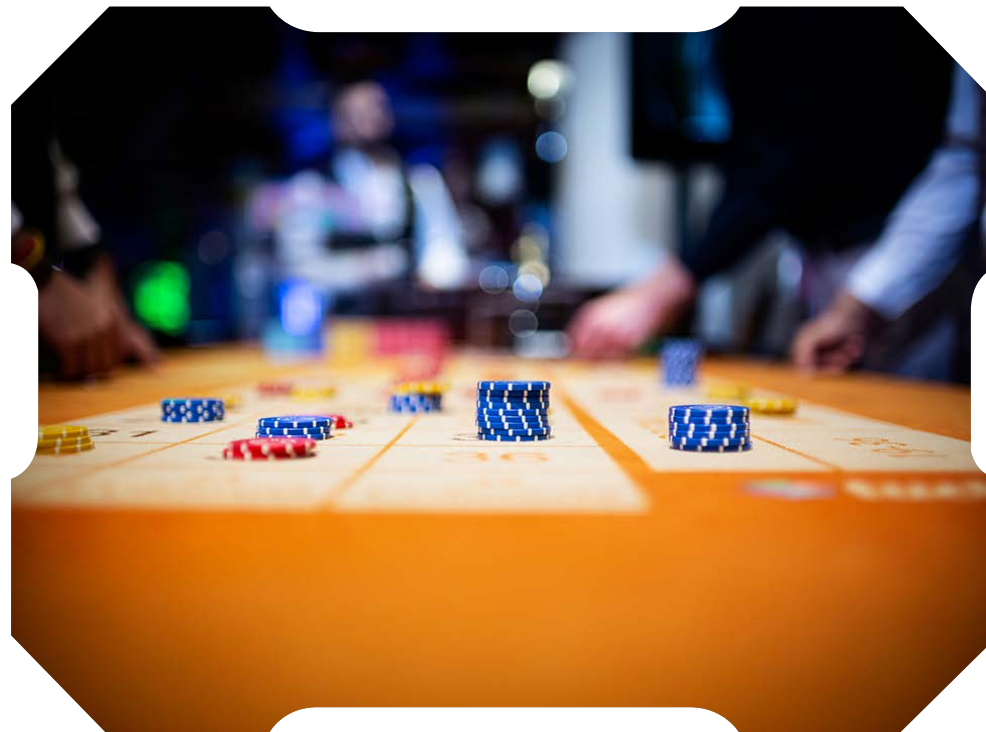
Durante el ejercicio 2024, el Grupo Luckia ha consolidado su compromiso con el Juego Responsable mediante la **implementación de distintas acciones preventivas, formativas y correctivas**, así como la mejora continua de los procedimientos y políticas aplicables en los distintos mercados donde opera.

**En España**, en el canal online, se ha actuado conforme a la Ley 13/2011 y el Real Decreto 176/2023, presentando ante la Dirección General de Ordenación del Juego la correspondiente memoria anual y el plan de medidas activas. Se mejoró el sistema de algoritmo de detección de jugadores en riesgo, implementando igualmente restricciones en promociones y garantizando mecanismos accesibles de autoexclusión. **Todo el personal recibió formación específica**, incluyendo las comunidades autónomas con requisitos formativos obligatorios.

Para el canal retail, se impartió formación en Castilla y León y Galicia y se proyecta para 2025 una cobertura formativa integral, acompañada de la revisión y unificación de procedimientos en todas las comunidades autónomas. Uno de los retos estratégicos identificados es la consolidación de una estrategia omnicanal que integre los procedimientos de juego responsable en todos los canales del Grupo.

**En Portugal**, conforme al Decreto-Lei n.º 66/2015, se reforzaron las políticas internas y se impartió la formación anual establecida. Se prevé la **creación de comités específicos** en 2025 para robustecer la gobernanza del juego responsable.

En **Colombia**, de acuerdo con la Resolución de Juego Responsable y la normativa publicitaria vigente desde enero de 2024, se elaboraron la memoria y el plan de medidas activas. Se implementó un **algoritmo para la detección de jugadores en riesgo**, y se impartieron **dos formaciones** conforme a los protocolos del grupo. Durante el año, se gestionaron 295 formularios de detección, se analizaron 39 casos en el Comité de Juego Responsable y se emitieron 32 comunicaciones formales a los usuarios. En total, se capacitó a 437 empleados y socios estratégicos.



En **Croacia**, bajo la supervisión del Ministerio de Finanzas y en aplicación de la Ley sobre Juegos de Azar, se avanzó en la alineación de las políticas internas del Grupo con las buenas prácticas europeas. Se impulsó la formación del personal y el desarrollo de procesos de **identificación de conductas de riesgo**, con vistas a una implementación más robusta en 2025, año en el que se prevé que esta compañía empiece a operar online.

En **Camerún**, a pesar de la ausencia de una legislación específica en materia de juego responsable, **el Grupo ha adoptado voluntariamente medidas basadas en estándares internacionales**. Estas incluyen la distribución de materiales informativos sobre juego seguro y la restricción del acceso a menores. Para 2025 se prevé la formalización de un procedimiento integral alineado con las regulaciones más exigentes.

Las medidas adoptadas han contribuido  
a reforzar la cultura de juego seguro y  
responsable del Grupo Luckia

Finalmente, en **México**, se ha implementado un procedimiento de juego responsable con el fin de dar seguimiento a aquellos usuarios que puedan tener conductas vulnerables ante el juego.

Así mismo, y acorde a la planificación de las auditorías internas e informes de cumplimiento, todas estas regulaciones han sido sometidas a **auditorías y controles** con el objetivo de verificar el cumplimiento en materia de Juego Responsable.

Las medidas adoptadas han contribuido a reforzar la **cultura de juego seguro y responsable** del Grupo Luckia. En España, la incidencia fue mínima: solo el 0,18 % de los usuarios activos fueron escalados a nivel de intervención y el 0,37 % fueron catalogados como usuarios en riesgo. A lo largo del año, se desarrollaron **campañas de sensibilización** con más de 2.000 impresiones en medios digitales y redes sociales. En Colombia, el 3,2 % de los usuarios activos fueron identificados como en riesgo, con solo un 0,4 % clasificados como casos de riesgo alto por reincidencia. También se llevaron a cabo **acciones de concienciación en redes sociales** para fomentar hábitos de juego saludable.

Durante el próximo ejercicio, **el Grupo continuará ampliando y fortaleciendo su estructura de Juego Responsable en todos los mercados**. Entre los objetivos principales se encuentran la implementación de la omnicanalidad en sistemas y procedimientos, la creación de comités de revisión en nuevos países, la consolidación del uso del algoritmo predictivo y la expansión de los programas formativos a todos los niveles de la organización.

En definitiva, 2024 ha representado una **etapa clave** de consolidación para el modelo de Juego Responsable del Grupo Luckia. La baja incidencia de jugadores en riesgo, la ampliación de comités de seguimiento y la ejecución de programas formativos sólidos reflejan el compromiso de la organización con una **cultura de juego seguro, sostenible y alineada con las mejores prácticas internacionales**.

## Fundación Luckia

En 2024, la Fundación Luckia ha consolidado su papel como impulsora del progreso social, educativo y tecnológico, desarrollando iniciativas que responden a los grandes retos de nuestro tiempo. A lo largo del año, **más de 2.000 personas participaron en actividades formativas** vinculadas a la innovación, la inteligencia artificial, el liderazgo y la transformación digital, gracias a la colaboración con entidades como **WOBI o MIOTI**. Asimismo, patrocinamos el **II Congreso Internacional de Blockchain de Galicia**, afianzando el papel de nuestra región en el ecosistema tecnológico.

La Fundación Luckia ha consolidado su papel como impulsora del progreso social, educativo y tecnológico

En el ámbito social y sanitario, hemos reforzado nuestro compromiso con el **bienestar emocional de pacientes hospitalarios**, apoyando iniciativas de arteterapia, conciertos en hospitales, atención psicológica a personas con ELA y proyectos como la Alianza para la Vacunación Infantil, la Asociación Española Contra el Cáncer y la Asociación Participa, en concreto en su **programa para personas en situación de desamparo**, que ofrece apoyo y acompañamiento en trámites, gestiones y otras situaciones de carácter puntual, provisión de recursos de primera necesidad y servicio de atención telefónica para personas en situación de aislamiento social.

Desde el deporte y la cultura, hemos fomentado hábitos de vida saludables con la colaboración con **el Club Triatlón Atlántico de A Coruña** y promovido el talento artístico a través del **Certamen de Pintura Álvarez de Sotomayor**. También hemos contribuido a la respuesta frente a emergencias como la **DANA de Valencia** mediante la **donación de material sanitario y de emergencias**.

A través de estas acciones, el Grupo Luckia reafirma un año más su **compromiso con la acción social** como pilar fundamental de su estrategia de **crecimiento sostenible, inclusivo y alineado con los desafíos sociales actuales**.



# Equipo

16



**Alberto Mañas**  
Director General



**Antonio Couceiro**  
Director de Retail



**Héctor Cúpolo**  
Director de Casinos



**Jaume Moragues**  
Director de Online



**David Plumi Fernández**  
CMO

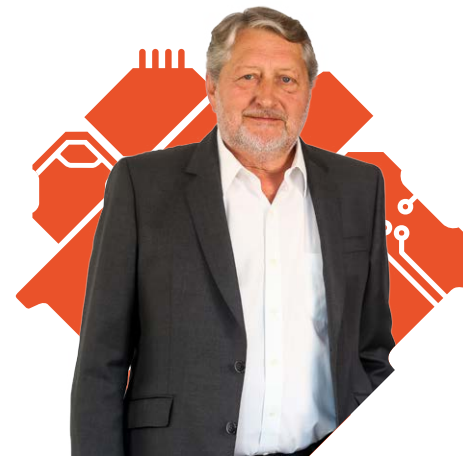




**Abel Álvarez**  
CPTO



**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



18

**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

Durante el ejercicio 2024, la División de Casinos del Grupo ha alcanzado un **hito histórico** al registrar su mayor cifra de **ingresos brutos** hasta la fecha, con un total de **86,4 millones de euros**, lo que representa un crecimiento interanual del 4% respecto al año anterior. Este sólido desempeño económico se ha visto acompañado por una mejora significativa en la gestión con un EBITDA superior a los 15,5 millones de euros, lo que supone un incremento del 13% en comparación con 2023. Estos resultados consolidan el **papel estratégico** de la División dentro del Grupo, reafirmando su contribución al conjunto de la organización. Con esta base sólida, se encara el 2025 con una **hoja de ruta ambiciosa**.

La División de Casinos del Grupo ha alcanzado un hito histórico al registrar su mayor cifra de ingresos brutos hasta la fecha, con un total de 86,4 millones de euros

### Latinoamérica

Los Casinos de Latinoamérica cerraron el ejercicio 2024 con unos **ingresos brutos de 48,1 millones de euros** y un EBITDA superior a los 10,3 millones de euros. Estos resultados reafirman, una vez más, que LATAM continúa siendo un pilar fundamental para la División de Casinos, al aportar más del 55% de los ingresos y representar el 66% del EBITDA total.

En **Chile**, la compañía gestiona dos grandes complejos en la zona norte del país, ubicados en las ciudades de **Copiapó y Arica**. En esta última se encuentra el **Casino Luckia Arica**, consolidado ya como un referente de ocio en la región y cuyos ingresos totales han rozado los 16 millones de euros en el 2024. En el área de juego, sus **390 máquinas y sus 12 mesas**, han generado un volumen de juego superior a los 180 millones de euros de Coin In y 3,1 millones de euros de Drop, respectivamente. Con una cartera de **más de 21.000 afiliados en el Luckia Club**, y con más de 260 mil



visitas en el año (un promedio diario de 730), esta unidad de negocio presenta sólidos fundamentos para seguir creciendo y posicionarse a medio plazo como el principal casino del Grupo.

Respecto a las líneas de negocio de non-gaming, los ingresos han superado los 5 millones de euros, lo que supone un 32% de los ingresos totales del complejo.

El otro gran complejo de Chile, **Antay Copiapó**, ha cerrado el año 2024 con unos ingresos brutos de casi 18 millones de euros y un EBITDA de 5,3 millones de euros. Entre los principales hitos, resaltar el excelente desempeño de las áreas de non-gaming, cuyos ingresos superaron en un 5% los registros de 2023, alcanzando los 6 millones de euros.

En cuanto al área de juego, el Casino operó con **casi 440 máquinas y 12 mesas**, generando un volumen anual de más de 185 millones de euros en Slots y 7,4 millones en Drop de Mesas, lo que supone un total de la cifra de apostado próxima a los 200 millones de euros.

En términos de fidelización y alcance, Copiapó se consolida como el buque insignia de la División, con **casi 30.000 socios en el Luckia Club**, más de 44.000 seguidores en Facebook, 32.000 en Instagram y un total de **más de 230.000 visitas durante 2024**.

Por su parte, los **Casinos de Perú** han protagonizado un año extraordinario, alcanzando un volumen de ingresos brutos de 9,4 millones de euros, lo que representa un incremento del 12% respecto al año anterior. Hay que destacar especialmente el **Casino de Luckia Mega Plaza**, que con un EBITDA de 1,2 millones de euros ha superado en un 24% el resul-



tado obtenido en 2023. Estas cifras se apoyan en un volumen de juego excepcional, con más de 72,6 millones de euros de Coin In en máquinas, más de 9,4 millones de euros de Drop en mesas y una afluencia media diaria superior a 490 visitas.



Asimismo, el año 2024 ha supuesto la **consolidación del nuevo espacio “La Terraza by Luckia”**, un innovador formato de restobar que fortalece la propuesta de entretenimiento del complejo Mega Plaza, y cuyos ingresos superaron en un 67% a los obtenidos en 2023.

Por su parte, el **Casino La Marina** ha experimentado un crecimiento del 4% en ingresos totales respecto al ejercicio anterior, impulsado principalmente por el desempeño del área de máquinas.

### Croacia

Luckia Gaming Group gestiona en Croacia cinco unidades de negocio distribuidas en diferentes ciudades: tres casinos tradicionales en **Zagreb, Osijek y Pula**, y dos casinos electrónicos en **Čakovec y Slavonski Brod**. En total, la compañía dispone de **321 posiciones de máquinas**, **6 mesas de juego** y cuenta con 75 colaboradores en el país.

En 2024, el entorno operativo estuvo marcado por un aumento del 20% en el salario mínimo, lo que incrementó la presión sobre los costes. A pesar de este contexto, Luckia Croacia ha logrado superar el EBITDA del año anterior en más de un 5%, alcanzando una **cifra de negocio histórica** de 9,1 millones de euros.

Cabe hacer una mención especial al **salón de Slavonski Brod**, que registró un incremento del 26% en ingresos brutos y un EBITDA récord de 337.000 euros.

Por otro lado, durante el verano de 2024 se llevó a cabo la **reforma del casino de Osijek** con la finalidad de adaptar su imagen a los estándares corporativos y mejorar las áreas sociales, lo que ha permitido ampliar la

oferta de entretenimiento y atraer a un público más diverso. Esta reforma posiciona al casino **entre los cinco mejores del país** por la calidad de sus instalaciones y servicios.



Luckia Croacia ha logrado superar el EBITDA del año anterior en más de un 5%, alcanzando una cifra de negocio histórica de 9,1 millones de euros

## Online

La División Online continúa avanzando en su expansión internacional, apostando por el desarrollo y despliegue de una tecnología propia. Esta autonomía nos permite acelerar la adaptación a las particularidades de cada mercado y optimizar la eficiencia en la gestión del producto.

**Portugal** ha sido uno de los focos principales durante 2024. Estamos inmersos en el proceso de migración a **nuestra plataforma propia de casino**, lo que nos permitirá configurar una oferta de juego más competitiva. A cierre de este informe, la certificación ya ha sido presentada a la SRIJ (Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos), y confiamos en que durante 2025 podamos operar plenamente en la nueva plataforma.

**En Colombia**, nuestro negocio tradicional de apuestas y casino ha registrado un crecimiento cercano al 50% en GGR-bonos. No obstante, el mercado enfrenta nuevos desafíos tras la entrada en vigor del Impuesto al Valor Agregado del 19% aplicado a los depósitos de los clientes.

El proyecto en **México** continúa en plena expansión. A la presencia física mediante córneres de apuestas en casinos, se ha sumado el canal online en las verticales de apuestas y casino. Además, hemos reforzado la visibilidad con acuerdos de patrocinio de alto impacto, como el de LALIGA EA Sports en México, el patrocinio local del Cancún F.C., y la colaboración con embajadores de marca como el exfutbolista Joaquín Beltrán.

En **Camerún**, estamos llevando a cabo un despliegue muy ambicioso en el canal físico, con presencia en tiendas y kioscos en las principales ciudades del país: Yaundé y Douala. La vertical de apuestas es el eje central



de la operación, y se verá complementada en 2025 con el lanzamiento de una oferta de juegos de lotería, un producto clave en este mercado.

Por último, en **Croacia**, donde ya tenemos una presencia de casinos físicos muy importante, al cierre de esta edición ya contamos con la aprobación final por parte del Ministerio de Finanzas para iniciar la operación online.



## Inmobiliaria

A nivel internacional, durante 2024 se completó con éxito la construcción del nuevo **edificio de departamentos** en la ciudad de **Arica** (Chile), con una superficie de más de **11.500 metros cuadrados, distribuidos en 19 pisos** y que alberga 80 departamentos de 2, 3 y 4 dormitorios.

Con esta edificación, se avanza en el proyecto **Arica City Center**, compuesto por un Hotel & Spa de 5 estrellas, un casino de juegos y un boulevard comercial, todos ellos ya en funcionamiento. Además, el proyecto considera cuatro edificios de departamentos, de los cuales dos ya han sido construidos y entregados. Descontando el mencionado anteriormente, queda pendiente la construcción de otro edificio de departamentos de 17 pisos, que contará con 75 unidades de 2 y 3 dormitorios, además de un **futuro edificio de oficinas** de 12 pisos.

Por otro lado, en el segundo trimestre de este año, se ha llevado a cabo la **remodelación del casino de Osijek**, en Croacia. Las mejoras incluyeron una **renovación estética integral** que incorporó revestimientos de madera e iluminación en las paredes, sustitución de la moqueta y rediseño de los techos con un nuevo sistema de luces que aporta mayor calidez al entorno. Además, se habilitó un **espacio social con escenario** y una gran pantalla LED junto a la zona de barra, así como una nueva área dedicada a las apuestas deportivas.

Se ha llevado a cabo la remodelación del casino de Osijek, en Croacia; las mejoras incluyeron una renovación estética integral



# Mercado nacional

## Operadora

### Máquinas Tipo B

Durante el año 2024, la explotación de máquinas recreativas en establecimientos comerciales de terceros ha logrado unos **ingresos de 72 millones de euros**, lo que supone un incremento del 3% con respecto al ejercicio anterior.

Esta cifra confirma, un año más, la tendencia de crecimiento y recuperación, aunque los niveles previos a 2019 aún no se han recuperado por completo. Esta situación se debe, en gran medida, a cambios estructurales en los horarios de apertura en el canal de hostelería y al cierre progresivo de bares tradicionales, factores que siguen teniendo un impacto directo en la actividad del sector.

Hemos reforzado la calidad y la eficacia de las captaciones de nuevos locales, priorizando la rentabilidad y la sostenibilidad de las operaciones

A lo largo del ejercicio, hemos reforzado la calidad y la eficacia de las captaciones de nuevos locales, priorizando la rentabilidad y la sostenibilidad de las operaciones. Adicionalmente, hemos impulsado el crecimiento

mediante la exploración de nuevos nichos de mercado, destacando especialmente el segmento de **franquicias**, lo que ha permitido incrementar significativamente el número de puestos de juego. La consolidación de esta línea de negocio ha sido posible gracias a una **propuesta de valor diferencial**, basada en el know-how operativo, la fortaleza de la marca Luckia y la disponibilidad de un producto contrastado y de alto rendimiento. Estos elementos han sido determinantes para la firma de nuevos acuerdos con franquiciados y han contribuido de forma significativa a la mejora de los ingresos de esta unidad.

### Inversión, renovación tecnológica y excelencia operativa

Como parte de nuestro compromiso con la innovación y la mejora continua, durante 2024 hemos destinado una **inversión de 2,5 millones de euros** en la adquisición de un **nuevo parque de máquinas** recreativas.

Esta inversión nos permite mantenernos a la vanguardia del sector, incorporando las últimas novedades tecnológicas, facilitando la labor de nuestro equipo comercial en la captación de nuevos clientes y reforzando nuestra posición en las distintas zonas y mercados en los que operamos.

En este contexto de modernización, hemos continuado con la implantación progresiva del **nuevo sistema de recaudación**, tal como se anticipó el año anterior. Se trata de una herramienta más moderna y eficiente, que ya está en funcionamiento en varias gerencias y que permite acceder a una información más precisa, mejorando así la toma de decisiones y la planificación para retos futuros.

También hemos llevado a cabo una renovación integral de los procedimientos de **seguimiento y mantenimiento** de nuestro servicio técnico,



mediante el desarrollo de una nueva herramienta de control y supervisión de las distintas fases de reparación y mantenimiento de nuestras máquinas. Este sistema ha permitido mejorar los tiempos de atención, aumentar la eficiencia operativa y reforzar nuestro compromiso con la calidad del servicio técnico ofrecido.

### Compromiso con el cliente y el talento comercial

Nuestra estrategia continúa centrada en mantener una relación cercana con el cliente y en la mejora continua de la experiencia comercial. Para lograrlo, hemos reforzado nuestros equipos con la incorporación de **nuevos perfiles comerciales**, lo que nos ha permitido ofrecer una atención más personalizada, fortalecer las relaciones con nuestros socios y consolidar nuestra presencia en el mercado.

La red comercial desempeña un papel clave en este proceso, llevando a cabo labores de captación en todas las zonas geográficas donde operamos. Una parte importante de su actividad se centra en **explorar nuevas aperturas y reaperturas** de negocios, realizando un análisis exhaustivo de la viabilidad de cada oportunidad para asegurar el éxito de nuestras operaciones.

### Apuestas Deportivas Retail

Las apuestas deportivas de Luckia han vuelto a batir récords, alcanzando un volumen apostado de 233 millones de euros en 2024, incluyendo la actividad de la marca blanca Betpoint. Este resultado consolida nuestro liderazgo en comunidades estratégicas como **Galicia, Castilla y León o Baleares**, y refleja una presencia cada vez más relevante en **Andalucía**, una región que continúa ganando peso dentro de nuestra red de operaciones. En este contexto de crecimiento, los ingresos brutos han aumentado un 7 % respecto al ejercicio anterior, y el margen de negocio ha mejorado, evidenciando una evolución positiva derivada de una gestión del riesgo más eficiente y de la mejora constante de nuestras herramientas tecnológicas de control.



### Tecnología propia y evolución del sistema

Contar con una **plataforma tecnológica 100% propia** nos sitúa en una posición diferencial dentro del sector, permitiéndonos operar sin dependencia de terceros tanto en el mercado nacional como internacional. Durante 2024, nuestro equipo de IT ha seguido incorporando mejoras sustanciales al sistema, ampliando la oferta de eventos disponibles y optimizando la experiencia del usuario en los puntos de venta.

En esta misma línea, se ha definido el **diseño del nuevo terminal de apuestas**, cuya implantación está prevista para 2025. Este nuevo dispositivo, más moderno y versátil, estará preparado para adaptarse a futuros cambios regulatorios y a las nuevas exigencias de mercado, representando una inversión estratégica orientada a reforzar nuestra competitividad. A lo largo del ejercicio, se han ido obteniendo las homologaciones necesarias en las distintas comunidades autónomas para su futura instalación.

Las apuestas deportivas de Luckia han vuelto a batir récords, alcanzando un volumen apostado de 233 millones de euros en 2024

### Expansión comercial, control de riesgos y formación

Desde el punto de vista comercial, ha sido un año de **expansión sostenida** en el ámbito del retail, con especial protagonismo de **Andalucía**, que ya se posiciona como una de las zonas de mayor facturación. Este crecimiento ha sido posible gracias al trabajo coordinado de nuestro equipo comercial y a una política activa de control de riesgos, con importantes

avances en materia de prevención de fraude, fruto de la colaboración con la Administración y las diferentes Autoridades de Supervisión.

Finalmente, hemos seguido apostando por la **formación continua** de nuestros equipos, reforzando el acompañamiento directo de nuestros Gestores de Apuestas en los puntos de venta y desarrollando nuevas ediciones del programa formativo **Academia de Apuestas**, una iniciativa altamente valorada por su utilidad práctica y su contribución al desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

### Salones

La línea de negocio de salones ha registrado en 2024 un **destacado crecimiento**, con una cifra de ingresos que roza los 61 millones de euros, lo que supone un incremento del 12% respecto al ejercicio anterior. Esta mejora se ha traducido también en un aumento del EBITDA, que ha superado los 15 millones de euros.

Estos resultados están muy ligados al esfuerzo inversor realizado durante el ejercicio, que alcanzó los 3,39 millones de euros, un 71% más que el año anterior. A pesar de este aumento en inversión, el cash flow libre mejoró notablemente, alcanzando casi 12 millones de euros.

### Expansión y renovación parque

A lo largo del año, se ha continuado con la prospección del mercado en busca de **nuevas ubicaciones** estratégicas y oportunidades de adquisición. En este contexto, se han incorporado **dos nuevos salones en las Islas Canarias**, uno en Gran Canaria y otro en Tenerife. En paralelo, se ha reforzado la propuesta de valor en nuestros salones con la incorporación

de nuevos modelos de máquinas y de ruletas adaptadas a las particularidades de cada ubicación y perfil de cliente.

### Personas. Creación empleo. Promoción y formación

La mejora del servicio ha venido también de la mano de una optimización de los equipos de trabajo. Tras un estudio exhaustivo de necesidades operativas y de atención al cliente, se han creado 43 nuevos puestos de trabajo, lo que ha permitido reforzar la plantilla en horarios clave y mejorar la experiencia del cliente. Además, se ha apostado por la promoción interna como vía de desarrollo profesional, con cuatro trabajadores que han asumido el rol de coordinadores de salón y ocho auxiliares que han sido promocionados a gerentes de negocio.

Tras un estudio exhaustivo de necesidades operativas y de atención al cliente, se han creado 43 nuevos puestos de trabajo

Esta apuesta por las personas se ha complementado con una intensificación de la formación: en 2024 se han impartido **10.863 horas formativas**, un 42% más que el año anterior, consolidando una cultura de aprendizaje continuo. Destacan especialmente las acciones dirigidas al desarrollo de competencias en atención al cliente, liderazgo y trabajo en equipo, así como el **despliegue del Programa Interno de Anfitriones**, que pone el foco en la excelencia del servicio.

### Estrategia omnicanal y Marketing y fidelización cliente

El impulso de una estrategia omnicanal ha estado presente en nuestros salones, logrando **4.963 afiliaciones cruzadas de clientes** desde el canal retail al canal online, superando ampliamente los objetivos marcados para el año. Paralelamente, se han desarrollado diversas iniciativas orientadas a la fidelización y a la generación de experiencias diferenciales, con promociones y eventos puntuales que refuerzan el vínculo con nuestros clientes y consolidan nuestro posicionamiento en el sector.



## Casinos

En el territorio nacional, la compañía gestiona un total de **seis casinos**, en las ubicaciones de Mallorca, Bilbao, San Sebastián, Ceuta, Vigo y La Toja. Estos dos últimos forman parte de una Joint Venture constituida en 2020 junto al grupo CIRSA.

En conjunto, los Casinos de España cuentan con un parque de juego compuesto por **416 máquinas, 23 mesas de juego y una plantilla de más de 350 colaboradores**. A nivel de resultados, el 2024 ha marcado un punto de inflexión en el desempeño de estas unidades de negocio, alcanzando los mejores registros históricos en la era Luckia: más de **29,2 millones de euros** en ingresos brutos y un EBITDA de **3,4 millones de euros**, lo que supone un incremento del 14% y del 566% respectivamente, frente al año 2023.

El **Casino de Mallorca** ha destacado en 2024 como el principal referente de los casinos nacionales, alcanzando unos ingresos brutos cercanos a los 12 millones de euros y un EBITDA de 2,4 millones, lo que supone un incremento del 127% respecto al año anterior.

El 2024 ha marcado un punto de inflexión en los Casinos de España, alcanzando los mejores registros históricos en la era Luckia

Por su parte, el **Casino Kursaal** de San Sebastián logró la mejor cifra de EBITDA de su historia, alcanzando 1,9 millones de euros, mientras que el **Casino de Vigo** incrementa significativamente su EBITDA hasta los 0,5 millones de euros. Ambos casinos experimentaron un notable crecimiento, reflejando una tendencia positiva en la rentabilidad y consolidación de sus operaciones.

A nivel nacional, los indicadores de juego muestran un volumen de Coin In en máquinas superior a 335 millones de euros, un Drop en mesas de 51 millones y una afluencia de casi 400.000 personas que visitaron las salas de juego en 2024.





De cara a 2025, el reto para los casinos nacionales será mantener y consolidar estos hitos, enfrentando objetivos históricos y buscando **afianzar la senda de crecimiento** lograda en este ejercicio.

## Online

El ejercicio 2024 ha sido **muy positivo** para la División Online, destacando especialmente el desempeño en el mercado español, donde se han registrado **mejoras significativas** tanto en los ingresos como en el EBITDA.

La anulación parcial del Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, por parte del Tribunal Supremo en la segunda mitad del año, supuso un **punto de inflexión en el marco regulatorio** del sector, permitiendo recuperar, entre otras medidas, el uso de bonos en el proceso de alta de usuarios.

Ante este contexto, hemos implementado un **cambio de estrategia** reforzando la captación de nuevos clientes, especialmente a través de nuestros puntos de venta físicos, que siguen siendo un motor esencial de crecimiento. Como resultado, logramos un incremento del 24% en registros respecto al año anterior.

Hemos implementado un cambio de estrategia reforzando la captación de nuevos clientes, especialmente a través de nuestros puntos de venta físicos

En agosto, dimos un paso decisivo en visibilidad y posicionamiento de marca al convertirnos en **patrocinadores oficiales de la LALIGA EA Sports**.

A nivel de producto, las mejoras tanto en la vertical de apuestas como de slots y mesas nos han permitido consolidar nuestra posición entre los líderes del mercado español. A cierre de este ejercicio, ya estamos **ultimando el lanzamiento de un nuevo vertical de póker**, que ampliará y reforzará nuestra propuesta de valor.



## Con un equipo de 35 profesionales, Ceuta se ha convertido en un punto de referencia para las operaciones online en Europa

Desde el punto de vista operativo, seguimos apostando por la eficiencia a través de la automatización y optimización de procesos como el registro, la validación documental y las retiradas, que redundan en una elevada calidad del servicio y experiencia del usuario.

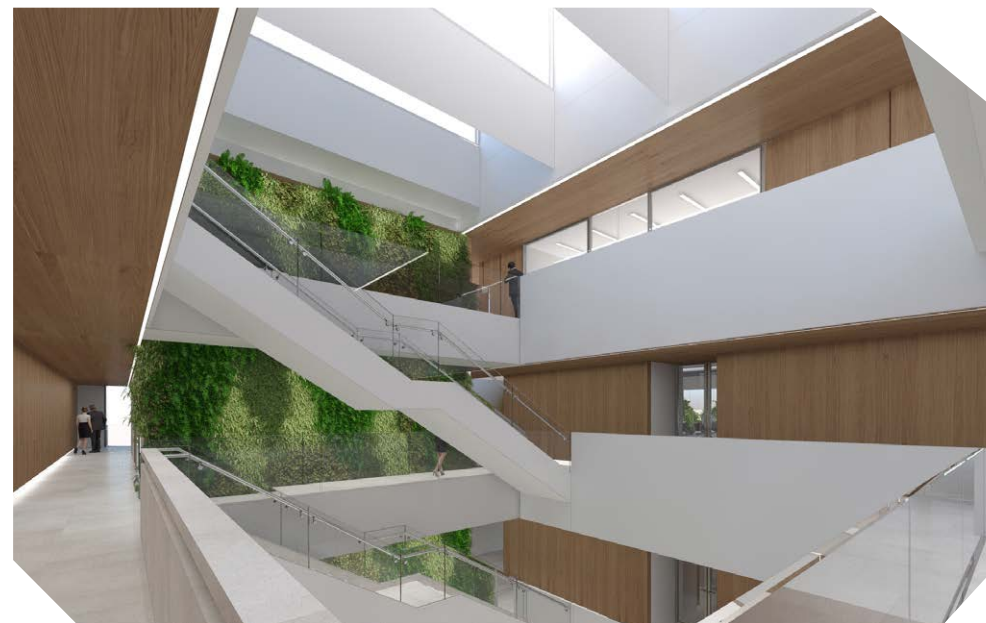
Finalmente, **Ceuta se consolida como nuestro hub estratégico en España.** Con un equipo de 35 profesionales, reafirmamos nuestro compromiso con esta ciudad, que se ha convertido en un punto de referencia para las operaciones online en Europa.

## 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, 90 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 32 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.

El edificio ha sido concebido bajo un enfoque integral de ecoeficiencia, incorporando soluciones como la geotermia, energía solar y un sistema de aprovechamiento del agua de la lluvia.

Desde el punto de vista arquitectónico, destaca por su diseño funcional y abierto, con espacios flexibles, abundante luz natural y un **entorno laboral comfortable**. La conexión vertical se articula a través de una **escalera abierta** paralela al núcleo de ascensores y un **lucernario central** que proporciona luz natural a todas las plantas, brindando una atmósfera más humana y agradable. La construcción avanza según lo previsto y se prevé que esté **terminada a finales de 2025**.



## Marketing

La marca Luckia es el eje central de nuestra estrategia de marketing. El principal 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 aumenten nuestra visibilidad.

### Patrocinadores de LALIGA

A lo largo del año 2024 hemos realizado una gran cantidad de acciones que han contribuido a reforzar esta imagen y a potenciar su notoriedad en el mercado. Entre todas ellas hay una que ha cobrado especial importancia: el acuerdo con **LALIGA**.

32

Hemos alcanzado un acuerdo con la mejor Liga del mundo por el que pasamos a ser sus patrocinadores en **España y México** durante los próximos tres años. Esta firma viene acompañada de una asociación a otras grandes marcas que redunda en un aumento de la reputación de cara al público.

En nuestro evento de presentación en México hemos podido contar con un embajador de LALIGA como **José María Gutiérrez ‘Guti’** y en la Convención anual de Luckia, celebrada en A Coruña, asistió **Fernando Morientes**. Ambos son leyendas del Real Madrid, que cuentan con una gran exposición mediática.

Como consecuencia de este acuerdo, hemos creado nuestro spot publicitario **‘Brotan tréboles de Luckia en LALIGA’**, que se ha extendido a través de televisión, plataformas de streaming y redes sociales, adquiriendo una gran repercusión en todo el mundo.

## Omnicanalidad

Seguimos apostando por la omnicanalidad, generando una **experiencia 360** para nuestros usuarios, optimizada y centrada en el cliente tanto en la web, como en redes sociales, como en los puntos de venta físicos.

Para sacarle rédito al patrocinio de LALIGA, estamos generando sinergias entre los salones presenciales y el negocio online, así como también realizamos sorteos que contemplan a todas las verticales. Incluimos, además, la tecnología más innovadora aplicada al marketing, para favorecer todos estos procesos.



## Acciones

A lo largo del pasado curso nos hemos conseguido adaptar de una forma muy rápida al nuevo decreto, siendo una de las primeras empresas en reaccionar a él, lanzando distintas acciones publicitarias que nos permitieron alcanzar más de **138 millones de impresiones** en redes sociales.

Lanzamos la campaña **‘La Tribu de Luckia’**, en la que hemos generado interacción en redes sociales a través de la promoción de nuestra marca en grandes eventos. Además, resultó ser ganadora en los premios J Digital a **‘Mejor Campaña de Marketing’**, consiguiendo así el galardón número 10 que se nos otorga desde la Asociación Española del Juego Digital.

Después del acuerdo alcanzado con Netflix el año anterior, durante el 2024 aumentamos nuestra presencia en plataformas V.O.D. gracias al **acuerdo con Prime Video**, donde ahora salen anuncios de nuestra entidad en sus versiones de bajo coste.

En **Colombia** hemos lanzado una potente campaña en redes sociales, con **Mateo Carvajal** (4,2 millones de seguidores) y **La Liendra** (6 millones de seguidores) para mejorar los resultados, creando contenido con una gran aceptación entre la ciudadanía local.

En **México**, promovimos la campaña **‘Imagínate aquí en Las Vegas’**, en la que llevamos a clientes a vivir una auténtica experiencia americana, pudiendo ver en directo un partido de fútbol americano. Anunciamos como nuevo embajador en el país norteamericano al eterno capitán de Pumas, **Joaquín Beltrán**, todo un ídolo allí.

Tanto en México como en Colombia contamos con **periodistas de renombre** para publicitar las campañas, dándoles peso en redes sociales.

## Un paso más en Camerún

Después del comienzo a través del sector retail en Camerún durante el año 2023, el año pasado hemos dado un paso más, lanzando la parte online en el país africano. Para ello hemos contado con **Jacques Songo'o** como embajador de la marca.

## Grandes resultados en redes sociales

Durante el año 2024 alcanzamos un total de **69 millones de cuentas** en redes sociales, con un **engagement rate de 16 %**, muy por encima de la media del sector. Conseguimos **30 millones de impactos** en anuncios publicitarios en los principales medios de comunicación del país a través de los anuncios de pre-roll de LALIGA.

## Registros y FTD's de récord

A lo largo del año 2024 conseguimos un número de registros de récord, sobrepasando los **145.000 registros**. Esto se traduce en un dato muy llamativo pues obtenemos **397 registros en un día**, 17 cada hora. También alcanzamos un número de FTD's sobresaliente, llegando a superar los 67.000 FTD's.

## Un departamento en constante evolución

El departamento de Marketing es un área en crecimiento, que cada día suma nuevos elementos a su equipo, así como las tecnologías necesarias para estar a la vanguardia. Soluciones de IA, herramientas actualizadas y evaluaciones constantes de innovación corroboran la continua evolución de este equipo multidisciplinar.



# Personas y Cultura



## Personas

Luckia cierra el año 2024 con un equipo humano formado por **más de 2.800 personas de 37 nacionalidades distintas**, reafirmando así nuestro compromiso con la estabilidad laboral y el desarrollo profesional.

La juventud de nuestra plantilla, con una edad media de 36 años, junto con la diversidad, continúan siendo señas de identidad de nuestra organización. Todo ello se construye sobre dos pilares fundamentales: **el respeto y la igualdad**.

## Cultura

A lo largo de 2024, hemos seguido evolucionando nuestra cultura organizativa, adaptándola a los nuevos retos y necesidades del entorno.

Simplificamos nuestros principios, actualizamos nuestro propósito y consolidamos el modelo de liderazgo que nos define: **un liderazgo inspirador, comunicativo, resolutivo, empático, justo y cercano, tanto con nuestro equipo como con nuestros clientes**. Este modelo impulsa un entorno laboral motivador, inclusivo y enfocado al crecimiento personal y profesional.

Uno de los hitos más relevantes del año fue la obtención de la certificación Great Place to Work® en España

## Atracción de talento

En el ámbito de Atracción y Selección, reforzamos nuestra marca empleadora a través de campañas como “Sigue el hilo naranja” y “Hacer Match”, manteniendo además el éxito de “Somos tu media naranja”.

Participamos activamente en numerosas ferias de empleo y potenciamos nuevos canales de comunicación, como WhatsApp y secciones específicas en nuestra web, para conectar de una forma más directa y ágil con los candidatos. Asimismo, eventos internos como los “Viernes Naranjas” o el “Carnaval Luckia” contribuyeron a fortalecer el engagement y mejorar la experiencia del candidato.

## Estrategia y proyectos clave

El año 2024 estuvo marcado por importantes avances en el desarrollo de proyectos estratégicos en el área de Personas, entre los que destacan:

- **Implementación de nuevas evaluaciones de Liderazgo y Principios**, alineadas con nuestro modelo cultural.
- **Incorporación de nuevos cuestionarios clave en GPS**.
- **Implantación definitiva de la nómina de Chile en SAP**, consolidando nuestro camino hacia un ecosistema global y unificado de gestión de personas.
- **Mejoras en el sistema PAP (Proceso Anual de Personas)**, con nueva documentación y comités de valoración de alto nivel.

Además, se firmaron nuevos acuerdos colectivos en las sociedades Gran Casino de Copiapó S. A. y Sidesa Chile S. A., ambas pertenecientes a nuestra Gerencia de Copiapó, fortaleciendo el diálogo social y el compromiso con nuestros equipos en Chile.

### Great Place To Work

Uno de los hitos más relevantes del año fue **la obtención de la certificación Great Place to Work® en España**, que nos posiciona entre las mejores empresas para trabajar en el país. Este reconocimiento, basado en la percepción directa de nuestros equipos, destaca especialmente aspectos como el buen ambiente laboral, el respeto mutuo y el compañerismo.

Este logro refleja nuestro compromiso con una **cultura organizativa sólida**, basada en la confianza, la equidad y el desarrollo de las personas. Contar con esta certificación no solo valida el camino recorrido, sino que también **refuerza nuestra propuesta de valor como empleador** y nos impulsa a seguir construyendo un entorno donde las personas quieran estar, crecer y aportar lo mejor de sí mismas.

Durante 2024, un total de 1.824  
personas participaron en acciones  
formativas, acumulando más de 42.700  
horas de formación

### Mejor empleador en Croacia

En 2024, Luckia ha sido reconocida por **sexto año consecutivo con el Certificado de Socio Empleador en Croacia**. Este galardón valora nuestras buenas prácticas en gestión de personas, destacando especialmente el fomento del diálogo interno, la calidad en los procesos de selección e incorporación, y la transparencia del sistema de promoción.



Dicho reconocimiento refuerza nuestro compromiso por seguir desarrollando iniciativas que impulsen el bienestar, el compromiso y el crecimiento profesional de nuestros equipos.

### Formación y desarrollo

Durante 2024, un total de **1.824 personas participaron en acciones formativas**, acumulando más de 42.700 horas de formación, con un promedio de **18 horas por empleado**. El nivel de satisfacción alcanzó una puntuación de 4,5 sobre 5, mientras que el índice de recomendación (NPS) se situó en +57, reflejando el alto valor percibido. Entre las principales iniciativas destacaron:

- **Formación de Acogida**, incluyendo nuestro Programa Tutor para facilitar la integración de nuevas incorporaciones.
- **Formación en Cumplimiento**, abordando temáticas clave como Juego Responsable, Prevención de Blanqueo de Capitales, Igualdad, Diversidad e Inclusión.
- **Programa Anfitriones y Academias de Producto** (Casinos y Apuestas), con más de 4.300 horas impartidas.
- **X edición del Programa de Desarrollo Gerencial (PDG)**, con 20 participantes y 200 horas de formación.
- **Programa Impulsa de Liderazgo Humanista**, presente en sedes nacionales e internacionales, con más de 3.400 horas.
- **Formación especializada en Coaching de Equipos**, dirigida a la Línea de Negocio de Salones.

### Gestión del talento

Por último, en cuanto al desarrollo profesional de nuestro equipo, **cerramos el 2024 con un total de 176 promociones internas**. Seguimos apostando por una estrategia centrada en identificar, potenciar y reconocer el talento interno, consolidándolo como uno de los pilares clave de nuestra sostenibilidad y éxito a largo plazo.





# Producto y Tecnología



El año 2024 ha representado un punto de inflexión en la evolución de nuestra plataforma propia de entretenimiento digital, consolidando el compromiso del Grupo con la innovación, la eficiencia y la mejora continua.

En este período, la **reorganización en la Dirección de Producto y Tecnología ha dado lugar a un modelo basado en equipos verticales multidisciplinares**, integrados por perfiles clave como product owners, diseñadores, desarrolladores, expertos en arquitectura, QA y DevOps. Esta estructura nos permite una mayor autonomía para priorizar iniciativas y evolucionar cada línea de negocio de forma independiente, optimizando así la capacidad de respuesta y adaptación a las necesidades de mercado.

Como parte de esta transformación, destacan dos iniciativas de carácter estratégico que están acelerando la modernización de nuestra plataforma digital:

- **Arquitectura de Apuestas Live:** iniciada en 2023 y desplegada en producción durante 2024. Esta nueva arquitectura ha establecido las bases para los desarrollos futuros, permitiendo incrementar significativamente la oferta de eventos en vivo y dotando a la plataforma de un sistema más escalable, resiliente y observable. Gracias a esta mejora tecnológica, es posible diagnosticar con rapidez cuellos de botella o posibles incidencias, lo que facilita una gestión proactiva y mejora la experiencia del usuario.
- **Nueva App Móvil:** aunque aún en fase de desarrollo, la aplicación móvil representa un desafío clave en términos tecnológicos, especialmente por la implementación de una capa Back For Front (BFF). Esta capa actúa como intermediaria entre el canal móvil y los sistemas core del backend, permitiendo un mayor aislamiento entre capas. Este enfoque

no solo facilita la evolución independiente de cada componente, sino que también sienta las bases para una separación más clara entre el canal web y los sistemas backend.

### Expansión internacional

La estrategia de expansión internacional ha avanzado de forma notable en 2024, con hitos clave como la **apertura de Camerún Online**, adaptando nuestra línea de negocio de Apuestas al mercado local; la **adecuación de la plataforma Luckia al mercado portugués**, un proyecto especialmente exigente por la rigurosidad de su marco regulatorio y que actualmente se encuentra en fase de homologación oficial; y la **localización completa de la plataforma para el mercado croata**, con adaptación idiomática y regulatoria.

Estos avances no solo consolidan la presencia internacional de la compañía, sino que refuerzan nuestra posición estratégica para seguir creciendo de forma sostenible y adaptada a cada mercado.

La estrategia de expansión internacional ha avanzado de forma notable en 2024, con hitos clave como la apertura de Camerún Online

En paralelo a esta estrategia de expansión, hemos seguido incorporando nuevas funcionalidades y mejoras de usabilidad orientadas a incrementar el valor de nuestro producto y optimizar la experiencia del cliente. Entre los avances más relevantes destacan:

- **Monedero único:** implantado en el mercado español, permite al cliente gestionar su saldo de forma unificada entre Casino y Apuestas, eliminando la duplicidad de monederos y mejorando la simplicidad de uso.
- **Optimización del proceso de alta de clientes:** se ha simplificado la recogida y la validación de datos, facilitando el registro y permitiendo un acceso más ágil y sin restricciones.
- **Nuevos proveedores de streaming:** su incorporación ha ampliado significativamente el catálogo de eventos en directo, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia de entretenimiento más completa.
- **Ampliación del catálogo de juegos:** gracias a la integración de nuevos proveedores de Casino y Slots, hemos diversificado nuestra oferta de juegos disponibles.
- **Mejoras en los sistemas de pago:** se están incorporando soluciones de pagos instantáneos, con el objetivo de reducir los tiempos de espera.
- **Nuevos desarrollos de gestión interna:** se ha lanzado un nuevo backoffice de bonos que otorga autonomía a los equipos de CRM y Negocio, permitiéndoles definir y activar campañas comerciales de forma ágil, sin necesidad de intervención del equipo técnico.

Por otro lado, una línea de trabajo iniciada durante el 2024 y que ha ido ganando protagonismo es el **desarrollo de un ecosistema de aplicaciones orientadas a la gestión del riesgo y la prevención del fraude**. En este contexto, se ha puesto en producción un sistema de monitorización en tiempo real de la actividad de apuestas, que, apoyado en algoritmos de Inteligencia

Artificial, permite predecir posibles riesgos operativos de forma anticipada. Además, se ha desarrollado una segunda aplicación que calcula en tiempo real el riesgo potencial asumido ante un evento o resultado.

Esta evolución de producto ha ido acompañada de una **renovación de infraestructura, tanto en el ámbito del datacenter como en las comunicaciones**. La antigua red MPLS ha sido sustituida por una red SDWAN, lo que proporciona una mayor capacidad, disponibilidad, seguridad y una gestión más eficiente.

Finalmente, la creación en 2024 del área de Transformación ha supuesto un impulso decisivo para acelerar el desarrollo de producto, al tiempo que ha reforzado nuestro foco en el servicio, la disponibilidad y la gestión de incidencias bajo un modelo operativo 24x7.

Todos los avances logrados han sido posibles gracias al esfuerzo, compromiso y talento de cada una de las personas que conforman nuestro equipo, así como el apoyo continuo de nuestros socios y proveedores tecnológicos.

De cara a 2025, se prevé la continuidad de los principales focos de actuación, con el objetivo de seguir evolucionando nuestra plataforma de entretenimiento digital y de elevar los niveles de servicio y satisfacción del cliente.

Como novedad, **se iniciará la implantación de una estrategia de Inteligencia Artificial** orientada a establecer un ecosistema de capacidades que facilite la integración de soluciones basadas en IA. Esta apuesta por la innovación tecnológica será un factor clave para impulsar la eficiencia operativa, reforzar la competitividad y consolidar el posicionamiento de Luckia como referente en el sector.

# 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 | 2024    | 2023    | %     |
|---------------------------------|---------|---------|-------|
| Ingresos de explotación         | 603.209 | 569.574 | 5,9%  |
| Bº operativo (EBITDA)           | 58.316  | 58.027  | 0,5%  |
| Bº explotación                  | 33.405  | 31.843  | 4,9%  |
| Resultado financiero            | -13.453 | -14.042 | 4,2%  |
| Resultado consolidado           | 14.110  | 10.232  | 37,9% |
| Bº neto scdad. dominante        | 10.996  | 6.319   | 74,0% |
| Cash-flow generado              | 36.675  | 32.856  | 11,6% |

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 2024 como en los de los ocho 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             | 2024    | 2023    | var. % |
|---------------------------------------------|---------|---------|--------|
| Ingresos de explotación (criterio anterior) | 313.854 | 294.322 | 6,64%  |

Beneficio de explotación

El importe neto de la cifra de negocio consolidada del Grupo se sitúa este año en los 603,21 millones de euros debido principalmente al comportamiento mostrado por la división de salones, casinos y apuestas 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 tercer año consecutivo de 58,32 millones de euros** (58,03 millones de euros en 2023), lo que nos ha llevado a obtener un resultado de explotación de 33,41 millones de euros (31,84 millones de euros en 2023).

Margen neto de la sociedad dominante

La evolución en los resultados de explotación, junto con unos resultados financieros de -13,45 millones de euros y la participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia de -0,57 millones de euros, nos dejan con un **resultado antes de impuestos de 19,38 millones de euros** que, una vez sumado el efecto del impuesto sobre beneficios de -5,27 millones de euros y el resultado atribuido a socios externos de 3,11 millones de euros, produce un resultado atribuido a la sociedad dominante de 11 millones de euros.

Los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2024 han consolidado las expectativas creadas por los resultados alcanzados en el pasado ejercicio 2023, resultados estos que habían mejorado incluso los datos prepandemia de 2019.

| ANÁLISIS POR ACTIVIDADES<br>EN MILLONES DE EUROS | INGRESOS | %      | EBITDA | %      |
|--------------------------------------------------|----------|--------|--------|--------|
| Operadora                                        | 72,21    | 11,97  | 19,19  | 32,91  |
| Salones                                          | 54,13    | 8,97   | 17,46  | 29,94  |
| Comerciales                                      | 13,13    | 2,18   | -0,01  | -0,02  |
| Bingo                                            | 26,59    | 4,41   | 2,22   | 3,80   |
| Inmobiliaria                                     | 1,28     | 0,21   | -0,33  | -0,57  |
| Casinos                                          | 69,47    | 11,52  | 15,69  | 26,90  |
| Hoteles                                          | 10,05    | 1,67   | 0,32   | 0,55   |
| Apuestas y Online                                | 355,45   | 58,93  | 17,11  | 29,34  |
| Otros servicios                                  | 0,71     | 0,12   | 0,34   | 0,59   |
| Gastos corporativos                              | 0,19     | 0,03   | -13,66 | -23,43 |
| Totales consolidados                             | 603,21   | 100,00 | 58,32  | 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, 58,93 euros provienen de la división de Apuestas y Online, 11,97 euros de la Operadora, 11,52 euros de la división de Casinos, 8,97 euros de la división de Salones de juego electrónico, 4,41 euros de la división de Bingos, 2,18 euros de la división de Distribución, 1,67 euros de la división Hotelera y 0,21 euros de la división Inmobiliaria, quedando el resto para otros servicios.

Por otro lado, del total de los **58,32 millones de euros del EBITDA**, la Operadora aportó 19,19 millones de euros, los Salones de juego electrónico 17,46 millones de euros, las Apuestas y Online 17,11 millones de euros y los Casinos y Hoteles 16,01 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 2024 el Grupo sumaba unos **Activos totales por importe de 318,52 millones de euros**, un 1 por ciento más que al final de 2023. De ellos, 79,93 millones corresponderían a activos corrientes y 238,59 millones a activos no corrientes, mientras que el total pasivo exigible suma 212,44 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 18,3% y 18,8% respectivamente en 2024.

Asimismo, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) alcanzan respectivamente, el 6,1% y 19,7%.

Los porcentajes alcanzados por los citados ratios son un fiel reflejo de una **gestión eficiente y continua en el tiempo**.

44

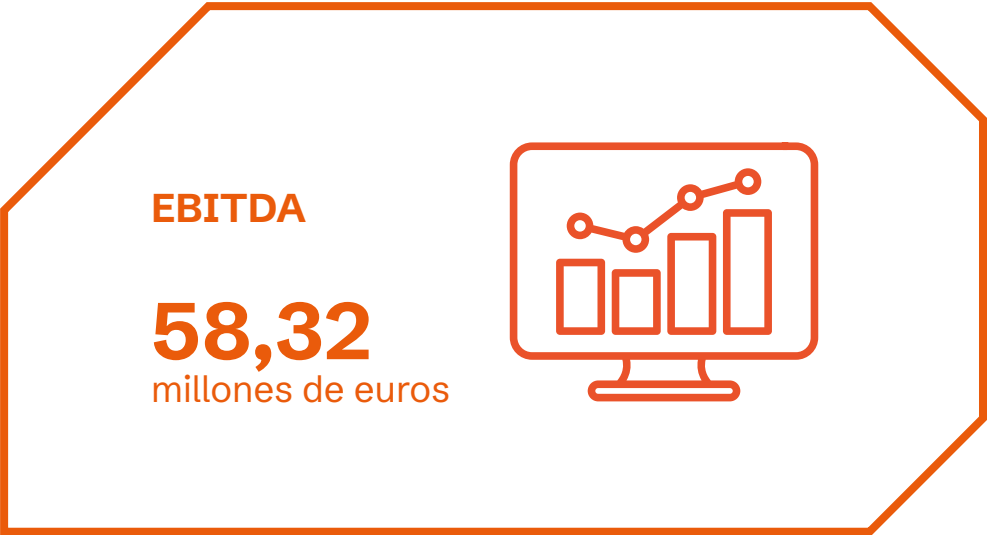
| DATOS BÁSICOS EN MILES DE EUROS | 2024    | 2023    |
|---------------------------------|---------|---------|
| Fondos propios                  | 98.216  | 92.353  |
| Activos totales                 | 318.519 | 315.370 |
| Activo corriente                | 79.932  | 81.348  |
| Pasivo corriente                | 62.956  | 55.105  |
| Pasivo no corriente             | 149.485 | 159.692 |
| Fondos/pasivo exig.             | 46,2%   | 43,0%   |
| Fondo de maniobra               | 16.977  | 26.243  |
| EBITDA                          | 58.316  | 58.027  |
| Cash-flow neto                  | 36.675  | 32.856  |

| PRINCIPALES RATIOS                                                        | 2024    | 2023    |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Activos totales (miles de euros)                                          | 318.519 | 315.370 |
| EBITDA / activo total                                                     | 18,3%   | 18,4%   |
| Bº neto/ activo total                                                     | 3,5%    | 2,0%    |
| Cash-flow / activo total                                                  | 11,5%   | 10,4%   |
| Rentabilidad económica (ROA) (Bº antes de impuestos / activo total medio) | 6,1%    | 5,2%    |
| Rentabilidad capitales invertidos (EBITDA / (fondos+deuda))               | 18,8%   | 18,9%   |
| Rentabilidad financiera (ROE) (Bº antes de impuestos / fondos propios)    | 19,7%   | 17,9%   |

Análisis de endeudamiento

Con ello, el endeudamiento bruto del Grupo, deuda total, a corto y largo plazo, minorada por la tesorería efectiva, se sitúa en 169,74 millones de euros, 2,91 veces su EBITDA. El ratio deuda financiera neta con entidades de crédito entre el EBITDA ha quedado fijado en un 1,60 en el año 2024.

|                                                                  | 2024    | 2023    |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Ratio fondo de maniobra (Fondo maniobra / pasivo)                | 8,0%    | 12,2%   |
| Ratio de liquidez (Activo corriente / pasivo corriente)          | 127%    | 148%    |
| Ratio de apalancamiento (Deuda a corto y largo / fondos propios) | 216%    | 233%    |
| Ratio de autonomía (Fondos propios / deuda corto y largo)        | 46%     | 43%     |
| Total deuda neta (miles de euros)                                | 169.740 | 167.145 |
| Deuda / EBITDA <sup>(1)</sup>                                    | 2,91    | 2,88    |
| Deuda financiera neta                                            | 93.548  | 93.661  |
| Deuda financiera neta / EBITDA                                   | 1,60    | 1,61    |
| Intereses / EBITDA                                               | 18,7%   | 20,2%   |
| <sup>(1)</sup> Nº de veces que la deuda contiene al EBITDA       |         |         |





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/2025/07/609-Egasa-Investment-Corporation-y-Soc-Depend-InformeCCAA-Consol-2024-1.pdf>





Memoria anual 2024

