

Memoria anual 2022





DISEÑO
Atelier Gráfica Visual
FOTOGRAFÍA
Luis Cobas (p. 3,15,16,17,36)
D. L.
C2861-2007

Índice

1	Mensaje del Presidente	3
2	Magnitudes y ESG	8
	Equipo	15
3	Negocios	18
	Mercado internacional	19
	Mercado nacional	23
	Marketing	32
4	Personas	35
5	Tecnología	38
6	Información financiera	41



**Mensaje
del Presidente**

Tras la difícil prueba que supuso para todos superar los años 2020 y 2021, tanto por los efectos de la pandemia como por las restricciones que siguieron a ésta, ciertamente se afrontaba un 2022 con algunas incógnitas, entre ellas, las condiciones en las que podríamos operar en los distintos países donde Luckia se encuentra presente.

Hoy, con la recuperación social generalizada y con la reactivación económica, **el equipo Luckia ha vuelto a demostrar, una vez más, que es capaz de sacar su mejor versión** y los resultados de este ejercicio 2022 son, desde luego, un fiel reflejo de todo ello.

Podemos afirmar que 2022 ha sido uno de los ejercicios económicos más importantes de la historia de la Compañía: una cifra de negocio de 587 millones de euros, que ha supuesto, un 8,7% más respecto a 2021; unos ingresos netos de 273 millones de euros, un 38% superior al ejercicio anterior y un EBITDA de 50,7 millones de euros, incrementándose un 55% respecto a 2021.

Por líneas de negocio cabe destacar:

El **canal online continuó su crecimiento** en ingresos mejorando un 11% los números del pasado año, y alcanzó un EBITDA de 12 millones de euros, lo que supone un incremento de un 45% frente al año anterior, siendo superficies comparables.

Destaca dentro del canal online en España, un hito especialmente importante: la puesta en marcha de **nuestra plataforma propia de apuestas** que nos va a permitir una mayor escalabilidad, evolución y desarrollo de producto para un cliente cada vez más exigente.

El área de **Casinos** aportó al conjunto del grupo unos ingresos netos de 63 millones de euros, lo que supone un incremento del 77% respecto al año anterior. De igual modo, en EBITDA, donde alcanzó los 15 millones de euros, un 87% superior al 2021.

En cuanto a los **Salones de Juego**, se han obtenido unos ingresos netos de 44 millones de euros, lo que supone un incremento del 30% sobre el año anterior, si bien su EBITDA, de 9 millones de euros, se ha visto penalizado por el disparatado precio de la electricidad y el incremento del número de máquinas en alquiler.

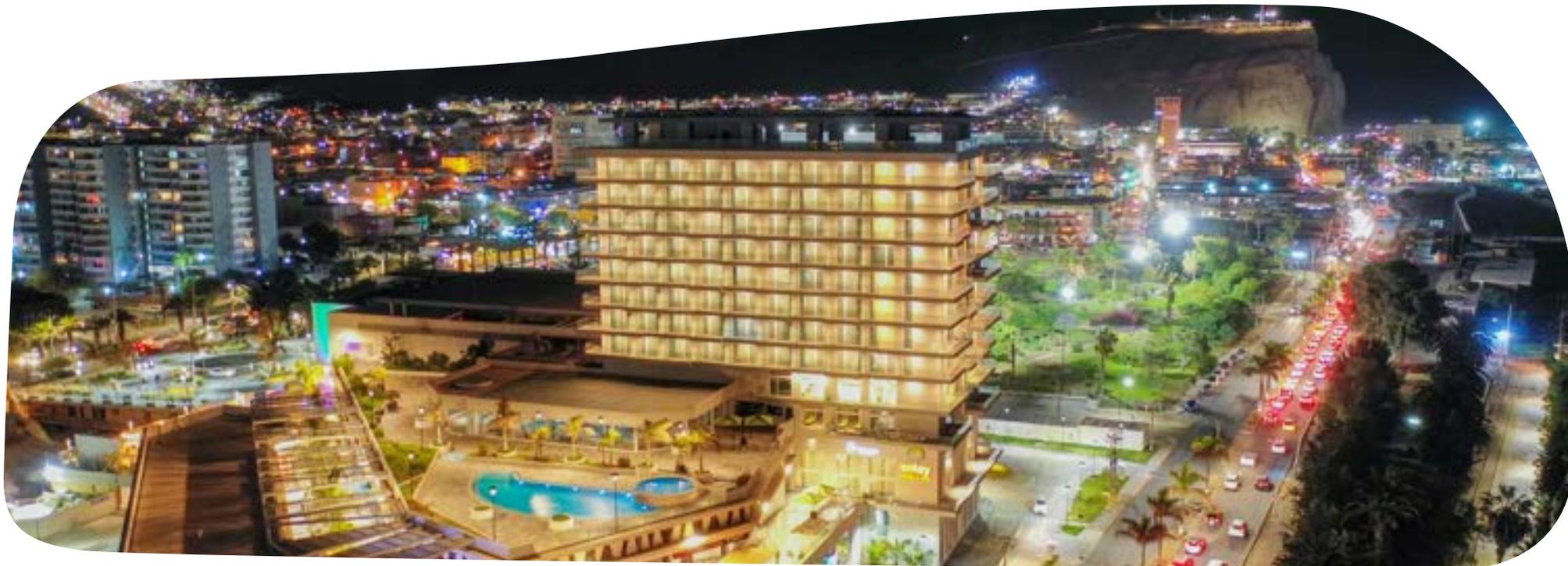
2022 ha sido uno de los ejercicios económicos más importantes de la historia de la Compañía

Las **apuestas deportivas en el canal retail** alcanzaron los 3 millones de euros de EBITDA, y termina el año con 1.320 puntos de venta de apuestas en España, su número más alto hasta ahora, por lo que damos ya por superada la pérdida de puntos de venta que padecimos durante la pandemia. Esta importante presencia en calle viene a confirmar la **potencia de nuestra solución tecnológica y el enorme potencial de nuestra oferta omnicanal**.

La **Operadora** de máquinas de juego en locales de hostelería, con 19 millones de euros de EBITDA, sigue siendo la línea de negocio que más EBITDA aporta al consolidado del Grupo, a pesar del durísimo impacto que han sufrido los bares en España, no solo por las restricciones derivadas de la pandemia, sino también por el alza de los precios de la energía y de las materias primas.

Lamentablemente, han sido muchos los compañeros de viaje de hostelería que no han podido hacer frente a tanta adversidad y se han vistos obligados a bajar sus persianas definitivamente. Como consecuencia de ello, hubo una lógica reducción de nuestros puntos de venta en bares y, por tanto, una minoración de los ingresos en 2022, si bien esta tendencia ha venido cambiando y los datos, tanto del último trimestre de 2022 como los que disponemos en el momento de elaborar esta memoria, nos indican que ya **se está recuperando la senda del crecimiento** en ingresos.

En cuanto a las inversiones, fue una partida que finalmente supuso más de 16 millones de euros que destinamos a mejorar y desarrollar la plataforma tecnológica; la renovación de equipos en casinos, salones, operadora y apuestas; las reformas de modernización en locales y la automatización de procesos.



Principales logros

A lo largo del año, han sido varias las metas alcanzadas, pero, de entre ellas, podemos destacar:

- **Puesta en marcha de la plataforma propia de apuestas en el canal online de España.** Con ello, culminamos un proceso de desarrollo que se inició en 2018, cuando adquirimos la plataforma de juego online. Esta nueva oferta de producto, que ya venía operando en el mercado retail en España y en Colombia, debuta en un mercado tan competitivo como España.
- **Renovación de la licencia del Casino de Copiapó (Chile)** por 15 años.
- **Obtención de licencia en Camerún** para operar apuestas en el canal retail y online por diez años.
- **Nuevo edificio corporativo.** Iniciamos la construcción de un edificio sostenible donde se albergarán las nuevas oficinas corporativas. Prevemos que el proyecto deberá estar concluido a finales de 2024.
- **Reformulación de nuestra cultura y propósito corporativo.** Los grandes cambios sociales acontecidos en estos últimos años nos condujeron a actualizar, en 2022, nuestra cultura corporativa.

Ello vino motivado por una realidad: **los clientes y empleados son ahora mucho más exigentes y la sociedad requiere y espera mucho más de las empresas**, no solo en materia de generación de puestos de trabajo y pago de impuestos, sino también en su **colaboración activa** hacia la mejora y sostenibilidad del planeta. Teniendo en cuenta estas premisas, hemos reformulado nuestro propósito corporativo de forma que se sustenta en tres pilares:



- Clientes: contribuir a su entretenimiento con **experiencias atractivas y personalizadas**;
- Empleados: fomentar un **entorno de trabajo motivador y generador de oportunidades** de desarrollo personal;
- Comunidades: ayudar a que sean más **prósperas y sostenibles**.

• **Constitución de la Fundación Luckia.** A finales de 2022 se formalizó la constitución de nuestra Fundación corporativa con la finalidad de disponer de un vehículo propio que permitiera llevar a cabo distintas acciones para dar soporte a **nuestro compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

Principales retos

En los últimos 15 años, **se ha priorizado un crecimiento sostenible, diversificando la compañía**, tanto a nivel de líneas de negocio como a nivel geográfico. Esta fue una decisión difícil porque sabíamos que, en el corto plazo, podría penalizar (como así ha sido) nuestra rentabilidad, pero estábamos seguros de que dotaría a la compañía de **mayores capacidades y un mayor potencial de crecimiento en el largo plazo.**

Continuar la transformación digital es otra de las prioridades clave para impulsar la sostenibilidad de la empresa

A principios de 2007, nuestros ingresos procedían de la Operadora, Salones y Distribuidora. Durante estos 15 años, la decisión que tomamos, y que ahora vemos acertada, fue implantarnos en el área de Casinos, Apuestas Retail, canal online y expansión internacional, actualmente con presencia en ocho países. Lógicamente, todo este esfuerzo inversor no fue gratuito y fue a costa de disminuir nuestra rentabilidad.

Ahora, consideramos que cada línea de negocio tiene ya el tamaño adecuado para seguir creciendo y rentabilizar de forma autónoma sus propias inversiones, permitiendo así la **recuperación de la rentabilidad** para el Grupo.

Los frutos de esta decisión han estado muy presentes en este año 2022 donde superamos, por primera vez, la barrera de los 50 millones de euros de EBITDA, pero además con un balance muy sólido que nos permite prever porcentajes de crecimiento impensables en el pasado.

Continuar la transformación digital es otra de las prioridades clave para impulsar la sostenibilidad de la empresa, que nos está permitiendo **augmentar la eficiencia, reducir costes e impulsar soluciones innovadoras.** En este sentido, seguiremos digitalizando nuestros procesos, productos y servicios, como eje transformador y elemento imprescindible para transformar la forma de trabajar, así como para relacionarnos con los clientes.

Para alcanzar una mayor eficiencia, llevaremos a cabo una mayor automatización de procesos y una mejora constante de nuestra plataforma de juego. **Seguiremos posicionando nuestra marca Luckia en nuevos mercados**, con una mejora constante de nuestros productos, servicios y atención al cliente y, en este caso, formando a nuestros equipos en habilidades y herramientas digitales necesarias que guarden relación con su trabajo en el día a día.

En definitiva, **estamos muy satisfechos por los resultados obtenidos en este 2022**, que vienen a confirmar la tendencia de nuestro crecimiento, a pesar de la compleja coyuntura económica del pasado ejercicio, pero **nada hubiera sido posible sin el fantástico equipo que, con su esfuerzo, compromiso y dedicación, nos impulsa cada día a ser mejores.**

José González Fuentes

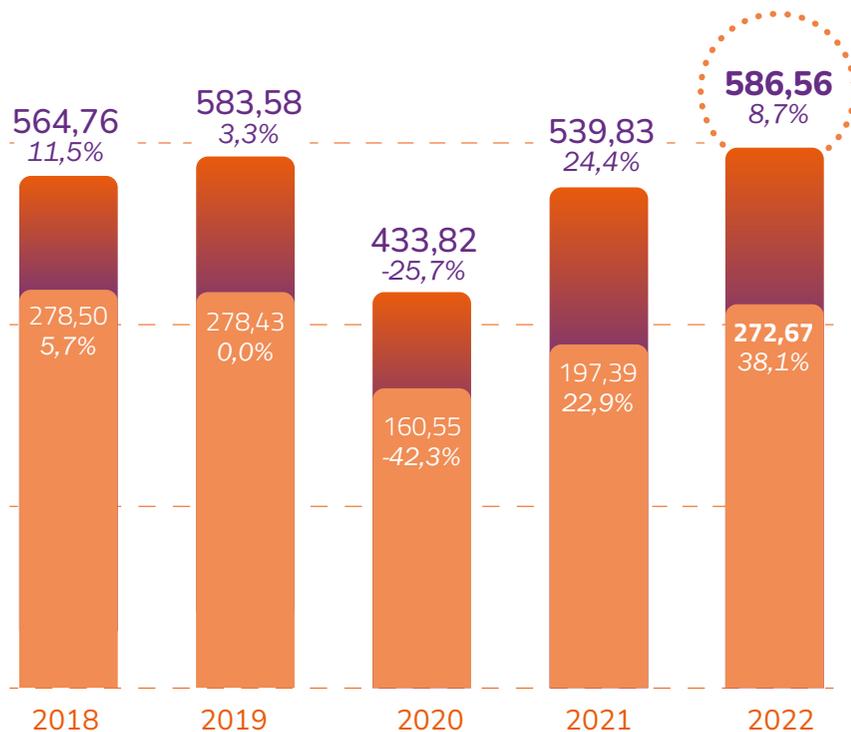
Presidente

Magnitudes y ESG



Importe neto de cifra de negocio

Millones €



EBITDA

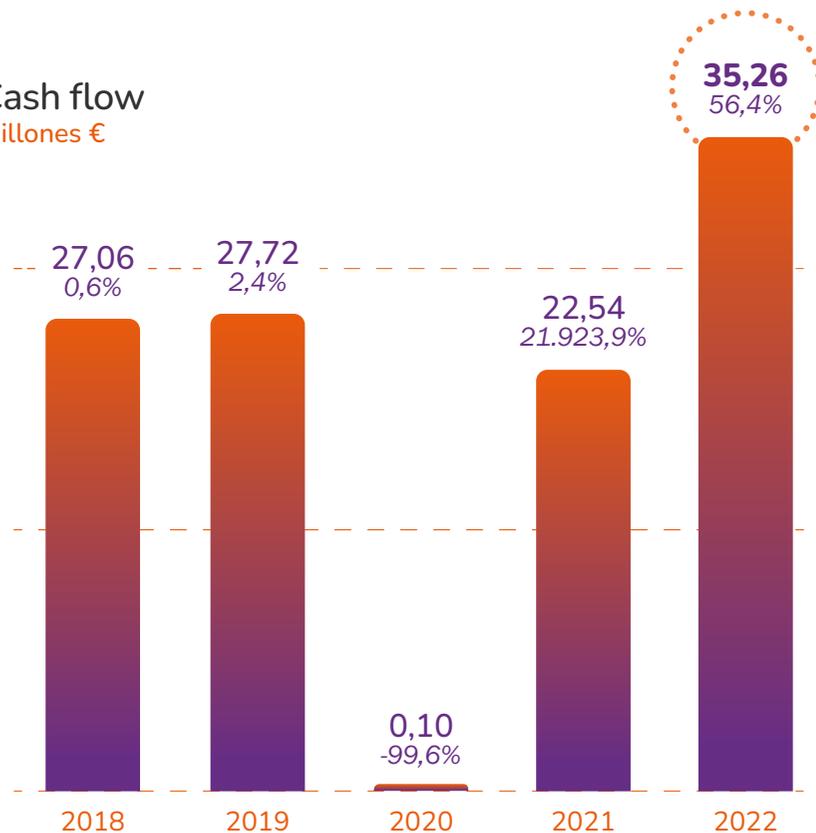
Millones €



Las cifras de los años 2018 al 2022 se muestran también con la norma de registro anterior a la modificación realizada por el ICAC.

Cash flow

Millones €



89,75

Fondos Propios (Millones de €)



2.388

Empleados



16
Casinos

81
Salones de juego

Sostenibilidad

Hemos diseñado 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 la reputación corporativa** son otras áreas en las que estamos concentrando nuestros esfuerzos.

¹²⁾ En materia de sostenibilidad, la actuación de Luckia se centra en varios aspectos. Por una parte, el eje del negocio, que consta de la organización de **negocio sostenible (paneles solares, geotermia, vertientes eléctricas)**.

Por otra parte, la evolución de la flota de vehículos hacia modelos eléctricos, de forma que el parque se renovará durante los próximos años para que antes de 2030 toda la flota 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 CO₂ 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

Aun cuando el Grupo Luckia es una Compañía de carácter familiar, dispone de una **estructura sólida** tanto de control como de su gobierno, junto con una **cultura de transparencia y accesibilidad de la información**.

Contamos con un Consejo de Administración de ocho miembros, tres vocales 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 Juego Responsable.

La integración de la sostenibilidad y de los criterios sociales es una de nuestras máximas preocupaciones

Adicionalmente, ejercemos un riguroso control de nuestros proveedores a los que exigimos el cumplimiento del **Código Ético de Proveedores de 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 medioambientales, laborales, etc.

Cumplimiento normativo

Disponemos de un **Código de Conducta**, que es suscrito por todos y cada uno de los trabajadores del Grupo. Junto a ello, y liderados por nuestro Chief Compliance Officer, existen una importante cantidad de procesos y procedimientos de control interno.

Luckia, 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, 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, de conformidad a la Ley, a su reporte al Servicio de Prevención de Blanqueo de Capitales. En esta materia, se da la correspondiente formación continuada a los trabajadores que puedan verse afectados en su aplicación.

Se ha implantado un **protocolo de denuncias y un canal**, que en 2022 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.

En Chile, se dispone de un Comité de Compras para toda la gestión de compras, suministros y servicios a fin de dotar las operaciones de la mayor seguridad y transparencia posible.

Disponemos de una política de privacidad y protección de datos muy robusta de la que el año pasado fue objeto de auditoría por una de las principales Big Four y cuyo resultado fue muy satisfactorio, tanto en tratamiento de datos como en la seguridad de los mismos.

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.

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.

14

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.

Desde Luckia se promueve tolerancia cero en prácticas irregulares



Equipo



Alberto Mañas
Director General



Antonio Couceiro
Director de Operadora
y Distribuidora



Ángel Fernández
Director de Salones



Héctor Cúpolo
Director de
Casinos LATAM



Antonio Sánchez
Director de Casinos
Europa



Jaume Moragues
Director
de Online



Roberto Bértolo
Director Financiero



Enrique Nieto
Director de Obras



Francisco Feijóo
Director Jurídico



José Luis Ramallal
Director de Personas



Jesús Carretero
Director de Cumplimiento



David Plumi Fernández
CMO

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

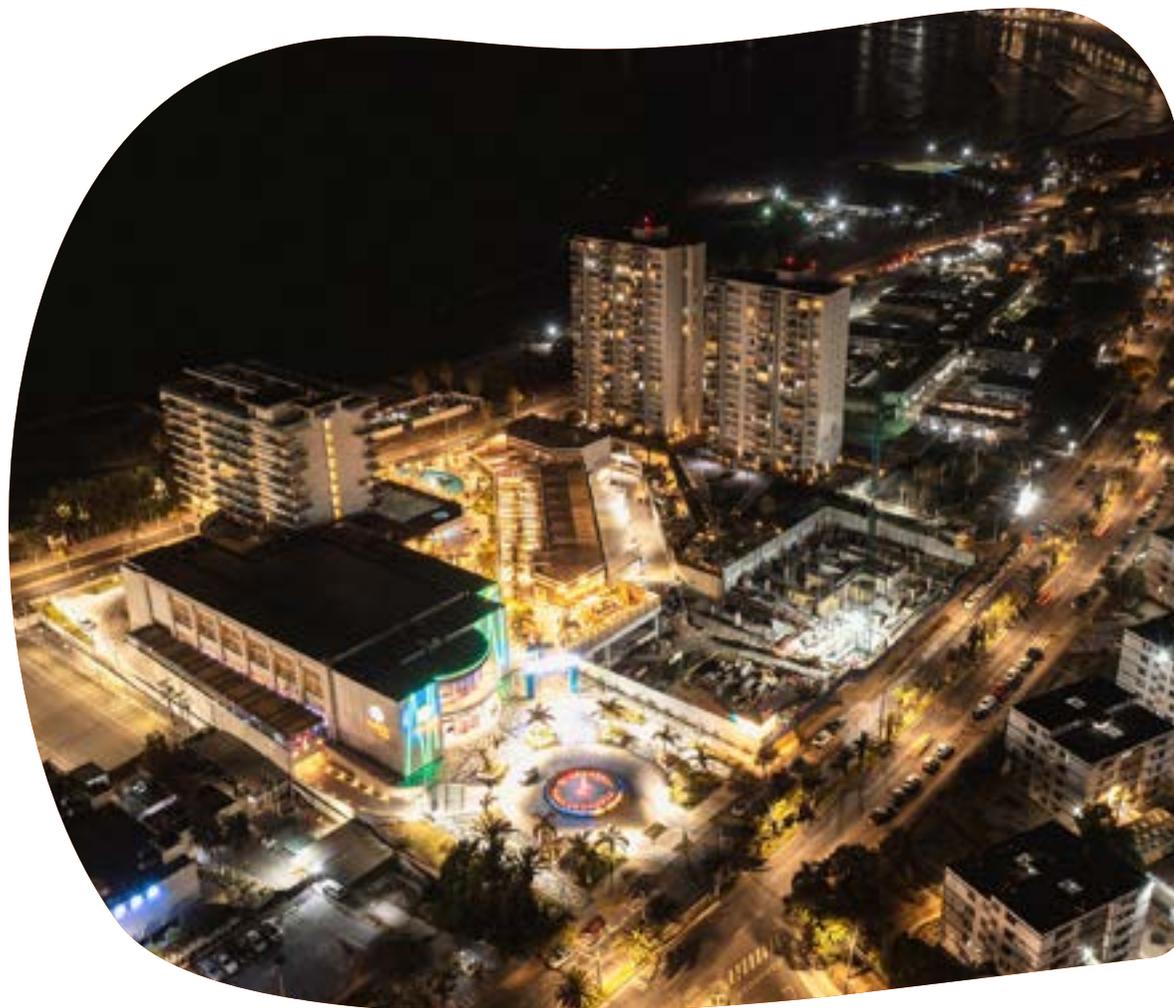
LATINOAMÉRICA

El 2022 marca el mejor año histórico para la división de Casinos Latinoamérica, con una generación de **más de 47 millones de euros de ingresos** y 15 millones de euros de EBITDA.

Arica deberá consolidar el crecimiento exponencial mostrado en el 2022

Los muy buenos resultados del segundo semestre del 2021, cuando retomamos la operatoria poscovid, fueron confirmados en el 2022, en un año donde Arica finalmente mostró todo su potencial, aportando dicha gerencia 6 millones de euros de EBITDA. La **consolidación de Arica como destino turístico** quedó evidenciada en los muy buenos resultados obtenidos en la temporada de verano, donde en el mes de febrero nuestro hotel Antay de 129 habitaciones promedió un 82% de ocupación.

El **casino Luckia Arica** obtiene la mejor media histórica de visitas diarias, con un promedio de 755 a lo largo del año,



generando un **EBITDA de 5 millones**, cifra sin precedentes para esta unidad de negocio. No solo en visitas fue un año histórico, también lo fue en volumen de apuestas, con más de 220 millones de euros de coin-in anual en máquinas y casi 4,8 millones de euros de drop anual en mesas. Con una cartera **Luckia Club con más de 17.000 socios**, el negocio muestra robustez suficiente como para seguir creciendo y convertirse en el casino número uno de la compañía.

El otro gran complejo de Chile, **Antay Copiapó**, también tuvo una notable performance, aportando la gerencia **7 millones de euros de EBITDA**. Entre los hitos, podemos resaltar una buena performance de las áreas de non gaming, en donde el Hotel promedió un 63% de ocupación a lo largo del año y las ventas en salones de eventos y bares del casino mejoraron sus registros. En cuanto al casino, con un EBITDA anual de 7 millones de euros, se marcaron varios mejores registros históricos en los KPI vinculados a apuestas, tales como: mejor coin-in anual en slots (232 millones) y mejor drop anual en

mesas (9,3 millones). Actualmente cuenta con **20.000 socios en Luckia Club** y es muy activo en redes sociales donde tiene más de **40.000 seguidores en Facebook** y **15.000 en Instagram** que interactúan a diario con las múltiples publicaciones que realizan.

Los casinos de **Perú** recuperan su nivel de actividad prepandemia, obteniendo algunos registros más que interesantes, por ejemplo, en las mesas de juego, donde baten el **récord histórico de drop** tanto en **La Marina** (2,7 millones de euros) como en **Mega Plaza** (6,4 millones de euros). Otro punto para destacar es la reactivación de los **torneos de póker** que nos posicionan como referentes en la ciudad de Lima, donde realizamos ocho grandes torneos con pozos garantizados y 51 torneos regulares en el casino de La Marina. En Mega Plaza, destaca la puesta en marcha del resto bar “La Terraza”, que complementa la potente oferta de juego de nuestro principal casino de Perú.

Para el 2023, nuevamente nos esperan objetivos desafiantes: la **renovación de la licencia del casino de Copiapó** que se producirá en agosto, trae aparejada una mayor carga tributaria, lo que nos obligará a seguir creciendo para no disminuir rentabilidad.

Arica, por su parte, deberá consolidar el crecimiento exponencial mostrado en el 2022 y, en Perú, el casino Mega Plaza con un nuevo lay out, más el mencionado nuevo resto bar “La Terraza”, tendrá la exigente meta de superar el millón de euros de EBITDA.

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

20



slots, apuestas deportivas y mesas de juego; mientras que en Cakovec y Slavonski Brod opera **dos casinos electrónicos**.

En total la compañía dispone en Croacia de 320 posiciones de máquinas, 24 mesas de juego y 67 trabajadores.

El año 2022 ha venido marcado por tres hitos muy importantes para nuestra operación de Croacia. En marzo de 2022 terminaron las restricciones horarias, por lo que por fin pudimos abrir nuestros casinos más allá de las 24:00 horas. Estas limitaciones han tenido un efecto material negativo en los resultados del primer trimestre del año.

En julio de 2022, el Consejo Europeo adoptó los últimos tres actos jurídicos necesarios para que Croacia pudiera introducir el euro el 1 de enero de 2023. Con ello se llevó a término el proceso que ha permitido a Croacia convertirse en **miembro de la zona del euro** y beneficiarse de la utilización de la moneda común de la UE.

Por último, en diciembre de 2022, el Consejo Europeo acordó admitir dentro del Espacio Schengen a Croacia y **levantar los controles de personas** en las fronteras terrestres y marítimas con el país balcánico a partir del 1 de enero de 2023. Los controles en las fronteras aéreas interiores se han suprimido unos meses más tarde, a partir del 26 de marzo.

Como se puede intuir, 2022 ha sido **un año de transición** en Croacia, a medio camino entre los años de crisis de Covid-19, y una operativa más normal, parecida a cómo veníamos trabajando anteriormente; y puente entre dos monedas, ya que desde septiembre de 2022 hemos empezado a trabajar con kunas y euros.

2022 ha sido un año de transición en Croacia



CROACIA

	Máquinas	320
	Mesas	24
	Empleados	67

Online

La División Online ha dado un **paso firme** en el área internacional en el 2022. La **migración de la vertical de apuestas en España** 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**, a pesar de no contar con vertical de apuestas, ha habido una **mejora significativa** a nivel de resultados, respaldada por el crecimiento de un 20% en la vertical de casinos. En **Colombia**, seguimos **avanzando con firmeza** en un proyecto que ha visto un crecimiento de más del 50% en ingresos en 2022.

22

A cierre de esta edición se han conseguido arrancar operaciones en **México** y en **Camerún**. En ambos proyectos, la operación Online va a ir acompañada de una capa de apuestas retail relevante, lo que les da mucha **más consistencia** a ambas operaciones.

Inmobiliaria

A nivel internacional, durante el año 2022 hemos continuado la construcción de un **edificio de 19 pisos en la ciudad de Arica**. El edificio albergará **80 unidades habitacionales** de dos, tres y cuatro dormitorios. La obra está siendo llevada a cabo en colaboración con la constructora Dragados S. A. Agencia en Chile y es financiada por Scotiabank, nuestro socio financiero. Se espera que la construcción **finalice en agosto de 2023**.

Mientras avanzamos con la construcción del edificio, hemos desarrollado el **proyecto de ejecución del edificio de oficinas**, el cual forma parte del conjunto inmobiliario Arica City Center. Este complejo incluye un Hotel & Spa de 5 estrellas, un casino de juegos y un boulevard comercial, todos ellos ya en funcionamiento. Además, hay **cuatro edificios** contemplados en el proyecto, de los cuales **dos ya han sido construidos y entregados**, uno está en construcción y otro está en fase de planificación.

En Chile, tras la **renovación de la licencia de operación** del casino de **Copiapó** por otros 15 años, nos hemos enfocado en el proyecto de ampliación del citado casino. El proyecto se centra en la **expansión de la terraza** para fumadores, agregando 240 metros cuadrados de área de juego. También incluye la creación de una nueva zona de aseos públicos y la instalación de una **planta fotovoltaica** con 640 paneles solares, como parte de nuestro compromiso con las energías renovables y la sostenibilidad.



Mercado nacional

Operadora

La explotación de máquinas recreativas en establecimientos comerciales de terceros ha logrado en el año 2022 **volver a cifras prepandemia**, alcanzando unos ingresos y un EBITDA de **68 y 19 millones de euros**, respectivamente, que hacen de esta línea de negocio **uno de los ejes fundamentales** sobre los que gira la actividad del Grupo.

Nuestro objetivo en 2022 se ha centrado en mantener el número de puntos de venta y sus **más de 4.000 máquinas instaladas** mediante una importante acción de **captación de nuevos clientes**, que mitigue el efecto del cierre de negocios que ha acompañado hasta ahora al sector de la hostelería, y de una importante inversión en la **renovación del parque de máquinas** por importe de 2,35 millones de euros, que ha supuesto para nuestros clientes una **sustancial mejora competitiva**.

Durante este año, se ha homologado ante las diferentes administraciones el **nuevo modelo de máquina “Supreme”**, máquina propia Luckia en formato trío destinada inicialmente a su explotación en nuestros propios salones de juego y franquiciados Luckia, y que ya fue presentada en las diferentes ferias sectoriales con una muy buena acogida en el sector. Esta **diferenciación en producto** es resultado del avance en la **integración vertical del negocio** dentro del seguimiento y cumplimiento del plan estratégico del Grupo.



Seguimos manteniendo el compromiso con el cliente que nos ha caracterizado durante todos estos años, **apostando por la cercanía** y la labor de asesoramiento que aportará valor a la experiencia de nuestros clientes, incrementando, de este modo, los beneficios de la relación comercial que nos une. Para ello, hemos aumentado nuestra **red de comerciales** y mejorado nuestro servicio de atención al cliente, basándonos en dos pilares fundamentales para nosotros: la **orientación al cliente** y la **formación continua**, esta última, tanto interna como externa.

En cuanto a **franquiciados Luckia**, el número de puntos con el despliegue de producto propio sigue **aumentando de manera continuada**, aportando no sólo máquinas de juego, sino también toda la experiencia de gestión adquirida con el paso del tiempo en nuestros propios salones.

Ingresos Operadora

68
millones €



EBITDA Operadora

19
millones €



Apuestas deportivas

En este año 2022, las apuestas deportivas de Luckia **se han consolidado en todos los mercados** en los que tenemos presencia y han supuesto un nuevo récord de ventas por apuestas que han superado los 200 millones de euros.

Este hito ha permitido al Grupo Luckia alcanzar unos **ingresos brutos de 21,2 millones de euros y un EBITDA de 2,9 millones de euros, manteniendo un año más el liderazgo**, tanto por cuota de mercado como por resultados, **en mercados muy competitivos** como es el caso de Galicia, Castilla y León o Baleares, en este último como proveedores tecnológicos de la compañía Bet Point.

Estas cifras récord se deben a la extraordinaria labor de los equipos que participan directa e indirectamente en esta línea de negocio

Estas cifras récord se deben en gran medida a la **extraordinaria labor** llevada a cabo de manera conjunta por los equipos que participan directa e indirectamente en esta línea de negocio. Un **intenso trabajo** sumado a las mejoras continuas en el control del riesgo por parte de nuestro equipo de bookmakers en lo que a **análisis de las competiciones deportivas** se refiere, unido a la **mayor integración y mejora** en las áreas de Producto, Tecnología y Negocio, han sido la clave para que bajo el paraguas de una plataforma tecnológica propia se hayan sentado las bases de un **crecimiento sostenible y exitoso**.

Cabe destacar en este año 2022, la acometida de sendas inversiones para realizar una **profunda renovación de nuestros terminales** con el objetivo de adoptar las últimas tecnologías existentes en el mercado, fundamentalmente en cuanto a rapidez y usabilidad de los mismos, aspecto clave para **mantener el liderazgo** de mercados que nos caracteriza.

En el capítulo de la formación, hemos seguido desarrollando e implementando cursos formativos mediante nuestra **Academia de Apuestas**, no sólo para negocios propios, sino también para personal de franquiciados, centrándonos en hacer extensiva una mejor experiencia de juego con nuestro cliente final.

Hemos conseguido cerrar **nuevos acuerdos** en diferentes localizaciones a lo largo de toda la geografía española, llegando a poder emplazar apuestas deportivas en más de 1.320 puntos de venta, **superando así el número de locales de 2021** e incrementando la presencia de nuestra marca a pie de calle, favoreciendo nuestra oferta omnicanal y **fortaleciendo nuestra imagen de marca**.

Más de
1.320
puntos de venta
en España



Salones

Una de las líneas de negocio más afectada en años anteriores a causa de la pandemia del Covid-19 ha conseguido **retornar a la normalidad** en este año 2022, una vez superados todos los inconvenientes producidos por los continuos cierres y reaperturas, cambios de horario, limitaciones de aforo, etc. derivados de las obligaciones legales del momento.

Gracias a ello, la línea de Salones ha alcanzado unos ingresos brutos de 44 millones de euros, consolidando a Luckia como un **claro referente** para nuestros clientes en cuanto a experiencia de entretenimiento y diversión, mediante una **oferta integral de servicios y eventos** encuadrada en la estrategia omnicanal que caracteriza a Luckia.

Cabe destacar que este logro no se hubiese alcanzado sin el **extraordinario trabajo de toda la plantilla** de salones, redoblando esfuerzos y demostrando su compromiso y afán en satisfacer a nuestros clientes, junto con el **extraordinario apoyo** brindado por nuestro departamento de **Marketing**. No podemos olvidar a este respecto que el **elemento diferenciador** de nuestra plantilla es fruto de una labor permanente de desarrollo en la **formación** de todos nuestros colaboradores.

El elemento diferenciador de nuestra plantilla es fruto de una labor permanente de desarrollo en la formación

El 2022 también nos dejó algunos aspectos negativos. Por un lado, las excesivas restricciones impuestas por algunas comunidades han hecho que el **sector de salones de juego** en general esté librando este partido en **clara desventaja respecto a otros sectores** y, por supuesto, respecto a los juegos públicos.

Por otro lado, como en todas las demás actividades, los salones de juego también se han visto muy afectados por el **incremento del precio de los suministros** (en el caso de la electricidad, el coste ha sido más del doble respecto a años anteriores) y también por el incremento de los precios de los productos consumidos en el ejercicio de nuestra actividad, lo que ha supuesto un **impacto en los márgenes** generados en el ejercicio, ya que estos sobrecostes no se trasladan a nuestros clientes.



Debido a estas circunstancias, sobrevenidas en buena parte a causa de la invasión de Ucrania, el resultado final no se ha correspondido con los ingresos obtenidos.

De todos modos, y a pesar de ello, la división ha conseguido alcanzar un EBITDA de 9 millones de euros con la explotación de un total de **81 salones de juego**. Estos datos dejan entrever el foco puesto en la **optimización de los recursos** disponibles y la rentabilidad de cada salón de juego.



81
Salones de juego



44
millones €
Ingresos Salones



9
millones €
EBITDA Salones

Casinos

El Grupo Luckia cierra el año con un total de **seis salas de casino** dentro del territorio español, con las ubicaciones de Mallorca, Ceuta, Bilbao y San Sebastián, y desde el 2020 con la **gestión** de las salas de **La Toja y Vigo**, éstas a través de una joint venture constituida a tal efecto con el grupo Cirsa.

El año 2022 ha sido un **año inusual** debido a que nuestros clientes han ido cambiando de hábitos, como en muchos otros sectores, pero que se ha hecho especialmente evidente en los **nuevos horarios**. Las franjas de la noche, donde en años anteriores se concentraban las máximas ocupaciones, han dado paso a horarios más tempranos y tiempos medios de juego por usuario inferiores.

No solo en los hábitos nocturnos han cambiado muchas cosas, también el segmento joven se ha ido inclinando hacia el **juego online**, tendencia cada vez más evidente, no solo en España, sino en las diferentes zonas geográficas del mundo. Es por ello por lo que, en vez de renunciar a este nicho, hemos intentado **aprovechar nuestra omnicanalidad** para este fin y atraer a este tipo de clientes con nuestros Torneos de Póker, tanto locales, como con alianzas con terceros.

Del mismo modo, hemos retomado nuestro **Luckia Póker Festival**, con importantes premios garantizados, como parte de nuestra estrategia para atraer clientes, en un **entorno** lo más **social y atractivo** posible. Nuestras paradas de póker han sido numerosas en la segunda parte del año y se afianzará aún más en este año 2023.



Destacamos también el **gran esfuerzo** que hemos seguido haciendo con nuestro **club de fidelización**, herramienta imprescindible para poder ofrecer a nuestros clientes beneficios y promociones que han utilizado de forma más que recurrente. Cerrar el año con más de 10.000 afiliados, y tener una media de **2.000 clientes monitorizados por mes**, que nos suponen hasta un 40% de volumen de juego en slots, nos reafirman que hemos de seguir por este camino, **cuidando y escuchando a nuestros clientes**, que es lo que le da sentido a nuestro negocio.

A lo largo de todo el año, hemos contado con un promedio total de visitas diario en nuestras salas de **900 personas por día**, para un **total anual de 324.120 visitas** que han disfrutado del ocio ofrecido en nuestras instalaciones. Destacamos las **altas ocupaciones en verano**, no sólo en Mallorca, sino que el País Vasco y Vigo han despuntado en este aspecto, siendo evidente que el turista nos considera como una opción válida para su tiempo de ocio.

Influye también la **renovación constante** de nuestros parques de máquinas, siempre atentos a las **novedades del mercado** y acorde con las **tendencias** que van surgiendo.

Otro aspecto destacable fue la elección de una **nueva ubicación para nuestra sala de Bilbao**, buscando una zona de ocio en la ciudad que fuera **accesible** y donde tuviera mucho más sentido nuestra oferta lúdica, que aunado al ahorro de costes operativos nos permita rentabilizar la operación. El 2022 fue el año de la toma de decisión de este cambio, la búsqueda de la nueva ubicación y el inicio de los trámites pertinentes para que este nuevo proyecto vea la luz en el transcurso del 2023.

Al cierre del ejercicio contábamos con un total de **396 máquinas** de azar, **21 mesas de juego** y una plantilla de **352 colaboradores**.

MALLORCA

 Máquinas	95
 Mesas	6
 Empleados	103

BILBAO

 Máquinas	69
 Mesas	4
 Empleados	67

SAN SEBASTIÁN

 Máquinas	86
 Mesas	3
 Empleados	66

CEUTA

 Máquinas	31
 Mesas	3
 Empleados	26

VIGO

 Máquinas	92
 Mesas	3
 Empleados	64

LA TOJA

 Máquinas	23
 Mesas	2
 Empleados	26

Online

El año 2022 ha sido para la operación Online de España un año de consolidación de unos resultados excepcionales. Viniendo de un año 2021 con la complejidad de ser el primer año completo de aplicación del nuevo Real Decreto de Comunicaciones, 2022 ha sido un año de **mucho crecimiento** y que recoge los **frutos de los esfuerzos** hechos en años anteriores. La operación de España es el motor principal de la División Online y se convierte también en un **pilar fundamental** dentro de la Compañía en términos de EBITDA y generación de caja.

30

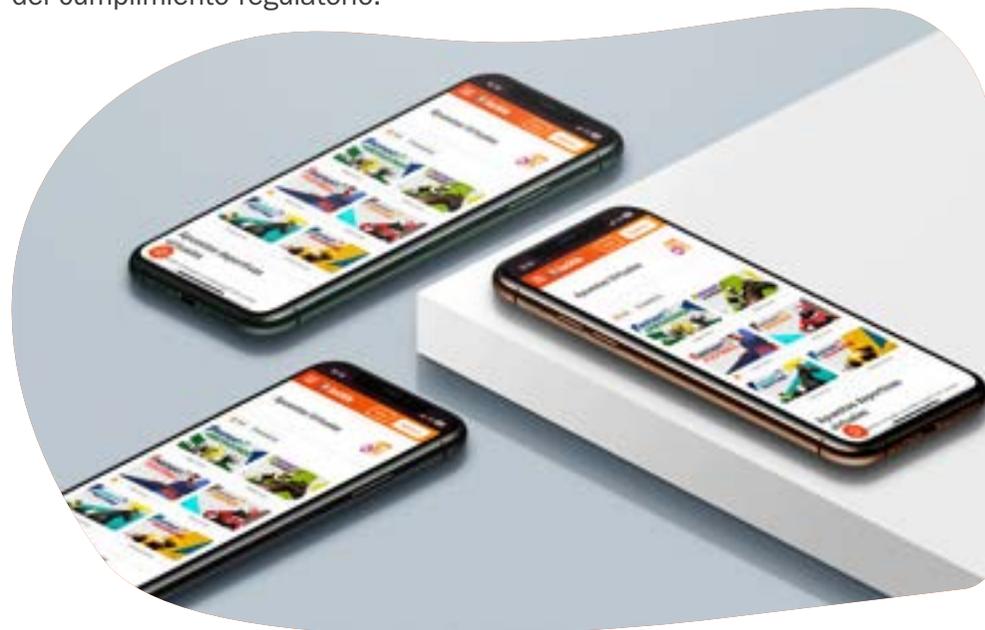
A nivel de adquisición, se han registrado **más de 50.000 nuevos clientes** con un crecimiento notable de la rentabilidad de la adquisición, lo que, sumado a una tasa de retención muy por encima de la tasa media del sector, nos ha permitido incrementar notablemente el número de clientes activos.

Todo ello supone unas **cifras excepcionales**, teniendo en cuenta la nueva situación marcada por el ya mencionado Real Decreto de Comunicaciones y es una muestra clara del interés por la marca Luckia en el mercado español. Fruto de estos resultados, Luckia fue galardonada como **mejor operador de juego online** y **mejor campaña de marketing para el mercado español**.

Ceuta ha quedado ya afianzada de forma definitiva como la sede principal de esta operación online de España, con un equipo humano muy relevante en esta ubicación, dejando clara nuestra **fuerte apuesta por esta Ciudad Autónoma**, que 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.

Pero si algo hay que resaltar en este 2022, es, sin duda, el **proceso de migración de la vertical de apuestas** que hemos hecho a finales del segundo trimestre. Esta migración supone darnos la **flexibilidad** para poder desarrollar, moldear y expandir nosotros mismos la vertical de apuestas que es un **pilar claro de generación de ingresos** en la operación.

Al cierre de esta edición se ha publicado un Real Decreto de Juego Seguro que entrará en vigor en 2023 y que añadirá restricciones sobre los clientes a tener en cuenta para el sector en los próximos años. En este sentido, la División Online de Luckia, y en línea con nuestro **compromiso firme** por el Juego Responsable, ha puesto en marcha desde hace unos años, un **Departamento de Compliance y Juego Responsable** que va mucho más allá del cumplimiento regulatorio.



Inmobiliaria

En España, nuestros esfuerzos están centrados en el proyecto más emblemático de la compañía: **la nueva sede corporativa**. Como parte de nuestro compromiso con el medioambiente, la economía circular y la creación de un mundo mejor, nos hemos propuesto obtener la certificación de sostenibilidad LEED en la categoría GOLD. Esta certificación 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.

Durante el año, obtuvimos la licencia de obra y actividad el 19 de mayo de 2022, lo que nos permitió comenzar la excavación de los terrenos en agosto de 2022, retirando aproximadamente 44.000 metros cúbicos de roca.

El edificio corporativo tendrá una superficie construida de 25.000 metros cuadrados distribuidos en nueve plantas. Tres de estas plantas estarán dedicadas a aparcamientos, mientras que la planta semisótano albergará el **comedor con acceso a los jardines** que rodearán el edificio, el **gimnasio**, las **salas de formación** y el **auditorio**. Por encima del nivel del suelo, se elevarán cinco plantas de oficinas con capacidad para albergar hasta 1.000 puestos de trabajo.

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 confortable**, 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.



La conexión vertical entre los diferentes niveles se enfatiza 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 una fuente 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 2023, continuaremos con la construcción de la sede corporativa, con la previsión de finalizarla en el último trimestre de 2024.

32

Nuestros esfuerzos están centrados en el proyecto más emblemático de la compañía: la nueva sede corporativa

En conjunto con el desarrollo de la obra de la sede corporativa a nivel nacional, también hemos llevado a cabo el proyecto de ejecución y los **trámites urbanísticos** para la instalación del **nuevo casino Luckia en Bilbao**, en la Plaza Campuzano. Este casino contará con una superficie de 2.000 metros cuadrados y comenzamos su construcción en abril de 2023, con la meta de concluirlo este mismo año.

Marketing

En esta memoria de marketing se presentarán los principales puntos en los que se basará la nueva estrategia de Luckia, detallando cada uno de ellos para su mejor comprensión.

Omnicanalidad

La estrategia de Luckia se centrará en la implementación de una experiencia de usuario coherente y fluida a través de múltiples canales. Esto implica que **los clientes podrán interactuar con la marca tanto online como en puntos físicos**, permitiendo una transición sin problemas entre los diferentes *touch-points*. Se priorizará la **integración de canales** como el sitio web, las redes sociales y los puntos de venta físicos, brindando una experiencia unificada y facilitando el acceso a los productos y servicios de Luckia.

Creación de una nueva guía de estilo

Se está trabajando en elaborar una nueva guía de estilo que refleje la identidad y los valores de la marca de manera coherente. Esto incluirá **elementos visuales, tono de comunicación y pautas** para el uso de logotipos y colores corporativos. La guía de estilo garantizará una presencia de marca sólida y consistente en todos los canales, lo que ayudará a fortalecer el reconocimiento de Luckia y a establecer una **conexión emocional** con los clientes.

Crecimiento del equipo de marketing

Con la contratación del nuevo CMO (Chief Marketing Officer) David Plumi y la incorporación de nuevos miembros al equipo de marketing, Luckia busca **fortalecer su capacidad para desarrollar e implementar estrate-**

gias efectivas. El CMO desempeñará un papel clave en la definición de la dirección estratégica y supervisará las actividades de marketing en general.

Las nuevas incorporaciones permitirán contar con **expertos en áreas específicas**, como marketing digital, análisis de datos, branding y comunicación, lo que enriquecerá la perspectiva y la ejecución de las iniciativas de marketing.

Luckia tiene como objetivo expandirse a nuevos mercados y se han identificado México y Camerún como países de interés

Cambio de enfoque de las competencias del equipo de marketing

La estrategia implica la creación de un **equipo de marketing transversal** que brinde servicio a todas las áreas de la empresa. En lugar de operar de manera aislada, el equipo de marketing trabajará en colaboración con otros departamentos, como atención al cliente, retail, IT y desarrollo de producto. Este enfoque transversal permitirá una **mayor integración** de las actividades de marketing en todos los aspectos del negocio, **fomentando la coherencia y la eficiencia en la ejecución** de las iniciativas de marketing.

Estrategia más focalizada en el branding

La nueva estrategia de marketing de Luckia se centrará en reafirmar la marca y aprovechar su presencia en puntos de venta físicos. Se realizarán esfuerzos para fortalecer el posicionamiento de la marca y transmitir su propuesta de valor de manera clara y consistente. Además, se buscará **maximizar el impacto de los puntos retail**, optimizando la experiencia del cliente en estos espacios y aprovechando su potencial para generar reconocimiento y fidelización de marca.



Apertura de nuevos países: México y Camerún

Luckia tiene como objetivo expandirse a nuevos mercados y se han identificado a México y Camerún como países de interés. Se desarrollarán estrategias de entrada adaptadas a las características y particularidades de cada mercado, considerando factores culturales, legales y económicos. La apertura de estos nuevos países permitirá el **crecimiento y la diversificación** de la base de clientes de Luckia, así como la captura de oportunidades de negocio en mercados en crecimiento.

Enfoque en el branding y reconocimiento de marca

La estrategia de marketing de Luckia pondrá un fuerte énfasis en el branding y el reconocimiento de marca. Se implementarán acciones para aumentar la visibilidad de la marca y construir una imagen sólida y distintiva en la mente de los consumidores. Esto incluirá la creación y difusión de contenidos relevantes, el **patrocinio de eventos y colaboraciones estratégicas**, así como la utilización de tácticas de publicidad y relaciones públicas que refuercen el posicionamiento y la identidad de la marca.

En resumen, la nueva estrategia de marketing de Luckia se enfocará en la **omnicanalidad**, un enfoque transversal del equipo de marketing, la apertura de nuevos países y el fortalecimiento del branding y reconocimiento de marca. Estos puntos clave buscan potenciar la presencia de Luckia en el mercado global y establecer una **conexión sólida con los clientes**, al tiempo que promueven el crecimiento y la expansión de la marca.

34

La nueva estrategia de marketing de Luckia se centrará en reafirmar la marca y aprovechar su presencia en puntos de venta físicos

Estrategias globales adaptadas a local

La estrategia de marketing de Luckia se basará en un enfoque *Glocal*, es decir, una combinación de estrategias globales con adaptaciones locales. Se desarrollarán directrices y estrategias a nivel global para mantener una coherencia de marca en todos los mercados donde opera Luckia. Sin embargo, también se tendrán en cuenta las particularidades y preferencias locales de cada mercado, **adaptando las estrategias de marketing** para maximizar su efectividad y relevancia en cada contexto específico.



A photograph of a man and a woman in a professional setting, likely a meeting. The man is seated at a desk, looking at a laptop screen. The woman is leaning over him, also looking at the screen. The image is overlaid with a semi-transparent orange shape. The word "Personas" is written in white text on the right side of the image.

Personas

Luckia cierra el 2022 con un equipo humano diverso, compuesto por 2.478 personas, que engloba 30 nacionalidades y con una edad media de 37 años. El 94% de nuestros empleados son indefinidos.

Para la Dirección de Personas, el 2022 ha sido un año de especial relevancia, ya que hemos tenido el privilegio de participar en la **actualización de nuestra Cultura de Compañía**, constituyendo este, un hecho sustancial que sentará las bases y definirá nuestra manera de pensar, sentir y actuar en el transcurso de los próximos años.

En ese sentido, la **revisión de nuestro Propósito, nuestros Valores y los Principios** que rigen nuestro comportamiento, se ha llevado a cabo con el objetivo de adecuarnos a la evolución social, cultural y económica de nuestro entorno. El fin último será 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.

Las personas son y serán 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**.

Para la atracción del mejor talento, y ya desde un punto de vista operativo, en el área **de Atracción y Selección** hemos iniciado un exhaustivo análisis, apoyándonos en la consultora Wired&Linked, de nuestra situación actual como **marca empleadora**, con el objetivo de potenciar la misma y poder centrarnos en 2023 en aquellos aspectos de mejora que logremos detectar.

En este sentido, es destacable el esfuerzo de nuestro equipo de Dirección de Personas de Croacia, que ha logrado en 2022 renovar su certificado de **Socio**

Empleador por “lograr resultados excepcionales en el campo de la consultoría estratégica de recursos humanos, utilizando prácticas innovadoras y bien conectadas con el negocio”. Los Socios Empleadores son empresas que demuestran una verdadera excelencia en la gestión de personas.

En cuanto al desarrollo de nuestras personas, la **Formación** es la clave. A lo largo del año 2022, hemos alcanzado la cifra de **28.761** horas de formación, de las cuales un 47% corresponde a formación virtual, un 36% a formación presencial y un 17% a formación online. De entre las acciones impartidas destacamos:



- **Programa internacional de servicio al cliente de Service Quality Institute.** En consonancia con la importancia que Luckia da a sus clientes, hemos certificado en este programa un total de 50 profesionales del Grupo.

- **PDG.** El liderazgo es un elemento clave en nuestra organización. El Grupo ha recuperado el Programa de Desarrollo Gerencial, que en esta octava edición se ha realizado en colaboración con la Universitat Oberta de Catalunya a través de su línea de UOC Corporate.

- **Nuevas píldoras formativas y webinars en nuestro GPS.** En la línea de proporcionar contenidos que sirvan a todos nuestros empleados para actualizarse y adquirir nuevos conocimientos y competencias, hemos proporcionado diversos contenidos en abierto, incorporando en 2022 un total de 58 nuevas píldoras formativas, en esta ocasión, apoyándonos en isEazy (solución e-learning líder en el mercado). A su vez se han desarrollado, de forma recurrente, diferentes ciclos de webinars internas abordando temáticas de habilidades y digitalización.

Además de las iniciativas arriba mencionadas, cabe destacar que hemos continuado con acciones formativas que ya se venían desarrollando con éxito en años anteriores, destacando las **conferencias de WOBI** con ponentes de reconocido prestigio internacional, la **Academia de idiomas online** y tres programas propios impartidos por formadores internos: **Academia de Casinos, Academia de Apuestas y Programa Anfitriones.**

En cuanto a las métricas de formación, el año se ha cerrado con una media de **satisfacción** de los empleados con las acciones formativas de **4,26 sobre 5** y un NPS promedio de +38.

Por otra parte, la emergencia sanitaria sufrida en 2020 y 2021 ha acelerado los procesos de transformación digital, lo que nos ha obligado en 2022

a centrarnos en potenciar las competencias digitales de las personas mediante la formación y en automatizar todos nuestros procesos. En ese sentido, desde el área de **Organización y Compensación** hemos llevado a cabo una serie de proyectos entre los que destacan:

- La **Digitalización de nuestro procedimiento administrativo de firma**, buscando mejorar la experiencia de nuestros empleados, una mayor eficiencia operativa en los flujos de firma de documentos y facilitar el trabajo colaborativo en remoto e incrementar la seguridad legal.

- La **Actualización de la imagen de nuestra página de inicio de GPS**, un proyecto que se emprendió para adaptarse a los nuevos estándares de SAP y que se llevó a cabo minimizando el impacto en el trabajo de nuestros empleados, que disfrutan ahora de un diseño mucho más limpio y organizado.

- La **Implantación** de nuestra plataforma de SAP Success Factors para el empleado denominada **“GPS” en la operación de Colombia.**

Además, dentro de esta misma área, hemos concluido la actualización de nuestro **Sistema de Retribución Variable** (donde ponemos directamente el foco en aquellos empleados que trabajan en contacto directo con nuestros clientes) incorporando al mismo, a lo largo del año 2022, las Líneas de Negocio de Casinos y Online. Con este paso, el nuevo SRV llega ya al 100% del Grupo.

Por último, en cuanto al **crecimiento** profesional de nuestro equipo humano, cerramos el año 2022 con un total de **129 promociones internas**, dato para estar muy orgullosos, ya que supone un incremento de un 129% con respecto al año inmediatamente anterior.



Tecnología

En el año 2022, desde el área de Tecnología de Luckia, se ha mantenido el compromiso de brindar **experiencias de entretenimiento de calidad** a los clientes, a la vez que se busca innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

La estrategia de Luckia se centró en diversos pilares de actuación, entre ellos:

Expansión Internacional: Se continuó el proceso de expansión en nuevos mercados, estableciendo **alianzas estratégicas** y obteniendo licencias para operar en países clave, lo que permitió ampliar la base de clientes y fortalecer la presencia global.

Innovación Tecnológica: Se invirtió considerablemente en el desarrollo y mejora de las plataformas tecnológicas, ofreciendo así una experiencia de usuario mejorada, mayor seguridad y opciones de entretenimiento innovadoras.

En España se logró un hito estratégico al implantar nuestra propia plataforma de apuestas deportivas

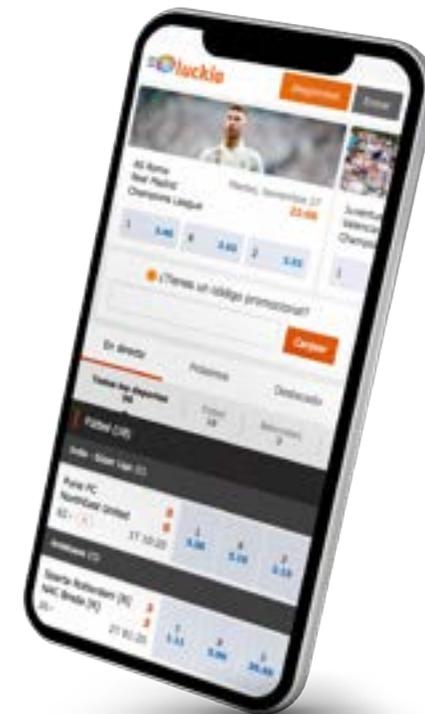
Responsabilidad Corporativa: Se mantuvo el compromiso con el juego responsable y la protección de los clientes, implementando medidas adicionales de prevención y detección del juego problemático, y programas de concienciación y capacitación para empleados.

Mejora de la Experiencia del Cliente: Se enfocó en la satisfacción del cliente mediante mejoras significativas en los servicios y procesos. Se implementaron nuevos programas de fidelización, se optimizó la atención al cliente y se desarrollaron iniciativas para personalizar las ofertas.

En cuanto a los desafíos y oportunidades, Luckia enfrentó retos como la regulación y el cumplimiento normativo en cada uno de los países donde operamos, así como la evolución tecnológica que avanza de manera fugaz, pero con el firme compromiso del Grupo de **mantenerse a la vanguardia en tal sentido**.

Hito estratégico

En **España**, se logró lo que consideramos un hito estratégico en la evolución del Grupo, al implantar **nuestra propia plataforma de apuestas deportivas** en el mercado español. Adicionalmente, se llevaron a cabo diversas mejoras en la propia plataforma, con el objetivo de ofrecer una **experiencia más atractiva** y de mayor agilidad para nuestros clientes, mejoras en la



eficiencia asociada a la gestión de pagos, a los reportes regulatorios y optimizar la integración de servicios de valor añadido como el streaming y el Live Match tracking.

A nivel estructural, se sigue trabajando e impulsando la consolidación del modelo de agilidad escalada de Luckia

En **Colombia**, se mejoró el rendimiento de la plataforma de apuestas local, se implementaron **nuevas ofertas de juego** y se trabajó en la ampliación de los reportes para garantizar el correcto cumplimiento de las regulaciones establecidas, garantizando el compromiso firme de Luckia con la transparencia y el juego responsable.

En **Camerún**, se han llevado a cabo diversas actividades relacionadas con la **nueva apertura**, diseñando una solución tecnológica adaptada al mercado africano. Entre los pilares de desarrollo, destacan las integraciones de medios de pago específicos, la construcción de ofertas de lotería adaptadas al mercado local y la **adaptación de procesos** a la normativa local con el fin de dar correcto cumplimiento a la normativa vigente, entre otras actividades.

A nivel estructural desde el área de tecnología se sigue trabajando e impulsando la consolidación del modelo de agilidad escalada de Luckia, el cual ha proporcionado **grandes niveles de eficiencia, productividad y capacidad de respuesta**, favoreciendo la colaboración y la alineación entre los equipos.

En conclusión, las actividades realizadas en 2022 han contribuido a las mejoras y eficiencias consolidadas en el Grupo, así como al **crecimiento en nuevos mercados**, mejoras en la experiencia del cliente, **ventajas competitivas**, captación de nuevos clientes y eficiencias operativas.



A circular frame containing a photograph of two business professionals in a meeting. One person is pointing at a tablet held by the other. On the table are several documents, one of which features a bar chart. A pen holder with pens is also visible. The scene is overlaid with a semi-transparent orange circle.

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 EUROS	2022	2021	%
Ingresos de explotación	586.561.893	539.825.623	8,7%
B° operativo (EBITDA)	50.758.638	32.788.808	54,8%
B° explotación	29.077.861	13.054.850	122,7%
Resultado financiero	-6.906.999	-10.088.298	31,5%
Resultado consolidado	12.287.102	-3.435.658	457,6%
B° neto scdad. dominante	9.777.919	-5.157.848	289,6%
Cash-flow generado	35.259.640	22.541.421	56,4%

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 2022 como en los de los seis 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	2022	2021	var. %
Ingresos de explotación (criterio anterior)	272.668	197.393	38,13%

Beneficio de explotación

El importe neto de la cifra de negocio consolidada del Grupo se sitúa este año en los 586,56 millones de euros, un 1% superior al ejercicio 2019 (último año prepandemia), debido principalmente a la división de Casinos en Latinoamérica y las Apuestas Online en España. Este comportamiento en los ingresos, unido a una mayor eficiencia en la gestión de nuestros negocios, ha propiciado la generación de un EBITDA consolidado récord para el Grupo de 50,76 millones de euros, lo que nos ha llevado a obtener un resultado de explotación de 29,08 millones de euros.

Margen neto de la sociedad dominante

La evolución en los resultados de explotación, junto con unos resultados financieros de -6,91 millones de euros y la participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia de -1,33 millones de euros, nos dejan con un resultado antes de impuestos de 20,84 millones de euros, que, una vez sumado el efecto del impuesto sobre beneficios de -8,56 millones de euros y el resultado atribuido a socios externos de 2,51 millones de euros, produce un resultado atribuido a la sociedad dominante de 9,78 millones de euros. Los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2022 han mejorado incluso los resultados prepandemia de 2019, pese al lastre que ha supuesto la pandemia mundial generada por la Covid-19 durante los ejercicios 2020 y 2021.

Análisis por actividades

El análisis de la cuenta analítica por actividades nos muestra que de cada 100 euros de la cifra de negocios consolidada, 62,83 euros provienen de la división de Apuestas y Online, 11,52 euros de la Operadora, 10,72 euros de la división de Casinos, 7,50 euros de la división de Salones de juego electrónico, 4,15 euros de la división de Bingos, 1,67 euros de la división Hotelera, 1,26 euros de la división de Distribución y 0,16 euros de la división Inmobiliaria, quedando el resto para otros servicios.

ANÁLISIS POR ACTIVIDADES EN MILLONES DE EUROS

	INGRESOS	%	EBITDA	%
Operadora	67,56	11,52	19,16	37,74
Salones	44,00	7,50	9,03	17,79
Comerciales	7,41	1,26	-0,51	-1,00
Bingo	24,35	4,15	1,20	2,36
Inmobiliaria	0,95	0,16	-0,41	-0,81
Casinos	62,88	10,72	15,11	29,77
Hoteles	9,77	1,67	0,64	1,26
Apuestas y Online	368,51	62,83	14,55	28,67
Otros servicios	0,46	0,08	0,13	0,26
Gastos corporativos	0,67	0,11	-8,14	-16,04
Totales consolidados	586,56	100,00	50,76	100,00

Por otro lado, del total de los 50,76 millones de euros del EBITDA, la Operadora aportó 19,16 millones de euros, los Casinos y Hoteles 15,75 millones de euros, las Apuestas y Online 14,55 millones de euros, y los Salones de juego electrónico 9,03 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 apoyan el crecimiento y desarrollo de los negocios restantes, en caso necesario.

Análisis del balance

Al cierre del ejercicio 2022, el Grupo sumaba unos Activos totales por importe de 322,40 millones de euros, un 3,0% menos que al final de 2021. De ellos, 111,23 millones corresponderían a activos corrientes y 211,17 millones a activos no corrientes, mientras que el total Pasivo Exigible suma 221,86 millones.

EBITDA

50,76

millones de euros



DATOS BÁSICOS EN MILES DE EUROS

	2022	2021
Fondos propios	89.752	80.554
Activos totales	322.402	331.851
Activo corriente	111.234	119.524
Pasivo corriente	88.178	78.749
Pasivo no corriente	133.683	163.299
Fondos/pasivo exig.	40,5%	33,3%
Fondo de maniobra	23.055	40.775
EBITDA	50.759	32.789
Cash-flow neto	35.260	22.541

44

Importe neto de la cifra de negocio

586,56

millones de euros



Análisis de rentabilidades

Tanto el ratio de rentabilidad operativa, EBITDA dividido por Activo, como el de rentabilidad de capitales invertidos, han logrado alcanzar el 15,7% y 16,3% respectivamente en 2022.

PRINCIPALES RATIOS

	2022	2021
Activos totales (miles de euros)	322.402	331.851
EBITDA / activo total	15,7%	9,9%
B° neto/ activo total	3,0%	-1,6%
Cash-flow / activo total	10,9%	6,8%
Rentabilidad económica (ROA) (B° antes de impuestos / activo total medio)	6,4%	0,7%
Rentabilidad capitales invertidos (EBITDA / (fondos+deuda))	16,3%	10,2%
Rentabilidad financiera (ROE) (B° antes de impuestos / fondos propios)	23,2%	2,6%

Asimismo, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) alcanzan, respectivamente, el 6,4% y 23,2%. Los porcentajes alcanzados por los ratios citados son un fiel reflejo de una gestión eficiente y de unos resultados de ejercicio que han mejorado incluso los resultados prepandemia de 2019.

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 146,98 millones de euros, 2,90 veces su EBITDA. El ratio Deuda Financiera neta con entidades de crédito entre el EBITDA ha quedado fijado en un 1,80 en el año 2022.

	2022	2021
Ratio fondo de maniobra (Fondo maniobra / pasivo)	10,4%	16,8%
Ratio de liquidez (Activo corriente / pasivo corriente)	126%	152%
Ratio de apalancamiento (Deuda a corto y largo / fondos propios)	247%	300%
Ratio de autonomía (Fondos propios / deuda corto y largo)	40%	33%
Total deuda neta (miles de euros)	146.981	157.440
Deuda / EBITDA ⁽¹⁾	2,90	4,80
Deuda financiera neta / EBITDA	1,80	2,99
Intereses / EBITDA	19,1%	19,2%

⁽¹⁾ N° de veces que la deuda contiene al EBITDA

Activos totales

322.402
miles 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/publicaciones/memorias/Memoria_2022.pdf

