

Memoria anual 2021





Diseño
Atelier Gráfica Visual
Fotografía
Luis Cobas (p. 3, 17-19)
D. L.
C2861-2007

Índice

1	Mensaje del Presidente	3
2	Magnitudes y perspectivas	8
	Equipo	17
3	Negocios	20
	Mercado internacional	21
	Mercado nacional	29
4	Personas	35
5	Tecnología	38
6	Información financiera	41



Mensaje del Presidente



Al igual que en años anteriores, queremos presentar, por medio de esta Memoria, la evolución del Grupo Luckia durante 2021.

Tras un año como el 2020, impactado por el covid-19, en 2021 hemos continuado trabajando en la implementación de nuestros planes estratégicos, sin perder de vista los **grandes desafíos** que hemos tenido que afrontar para poder mantener a Luckia en un entorno regulatorio y social aún muy marcado por la pandemia del covid-19 en buena parte del año.

Pese a ello, **el crecimiento ha sido la pauta generalizada en todas las líneas de negocio**, tanto en ingresos como en resultados, fruto, por un lado, de la reducción de las restricciones impuestas por las autoridades sanitarias y, por otro, de la generalización del proceso de vacunación que ha permitido que los consumidores, en los países donde tenemos presencia, fueran poco a poco recuperando sus hábitos de consumo. **La fortaleza mostrada por nuestra estructura productiva** se ha puesto de manifiesto por la rapidez con la que nuestros puntos de venta recuperaban cifras de prepandemia al retirarse las restricciones. No obstante, la huella que ello dejó en 2021 es evidente, principalmente por **la imposibilidad de operar en el primer semestre del año en Chile y en Perú**, donde

las restricciones sanitarias prohibían la apertura de determinadas actividades y entre ellas estaban la de casinos de juego, y por el primer trimestre de España, donde, con la llegada de la variante pandémica ómicron, las restricciones se intensificaron, hasta que ya en el mes de abril todo empezó a normalizarse.

Los **ingresos brutos** del Grupo Luckia fueron de **540 millones de euros** y el **Ebitda** alcanzó los **33 millones de euros**, resultados que, si bien nos resultan satisfactorios, se encuentran aún lejos de lo que sería un año previo a la pandemia, como 2019, donde los ingresos brutos fueron de 583 millones y el Ebitda de 44 millones de euros.

Es importante destacar que, si algo ha puesto de manifiesto una situación tan anómala como la vivida durante estos dos años por la trágica pandemia del covid-19, es **la importancia de tener una actividad empresarial diversificada**, tanto geográficamente como por canales de distribución. Hoy podemos afirmar que, durante estos dos últimos años, **estar presentes en el canal online nos ha permitido estar en todo momento operativos**, generando caja hasta en los momentos más duros del confinamiento. Además, era habitual que mientras unos países estaban cerrados otros estuvieran operando, permitiendo de esta manera

que incluso el canal retail nunca dejara de generar ingresos.

El proceso de digitalización de las compañías en todo el planeta se ha acelerado durante los últimos dos años al ser los **canales digitales** una de las principales formas que las empresas hemos tenido para conectar y transaccionar con los clientes y los propios equipos. Aquí es donde creemos que **Luckia ha podido brillar con más fuerza** dado que este camino ya lo arrancamos allá por el año 2013, donde ya estábamos operando en el canal online y habíamos logrado posicionarnos como una de las principales empresas operadoras de apuestas en el canal retail. Desde esa fecha, **el aprendizaje ha sido enorme** y la Compañía viene desde entonces trabajando y desarrollando capacidades que han permitido que la adaptación a este entorno digital en el año 2020 fuera para nosotros más natural y permitiera a los canales digitales batir todos sus récords. El **Ebitda de www.luckia.es**, la plataforma de juego online que opera en España, alcanzó los **9 millones de euros** en 2021.

La entrada en vigor en España del Real Decreto de Comunicaciones Comerciales de las Actividades del Juego vino a restringir de manera drástica tanto los horarios como los canales en los que se pueden realizar

El objetivo inmediato es devolver al Grupo a la senda de la rentabilidad previa a la pandemia

comunicaciones comerciales, así como el contenido de éstas a las empresas de juego online. Sin embargo, esta reforma normativa puede ser una ventaja competitiva para Luckia, presente en todos los canales, frente a otras empresas que son puramente online.

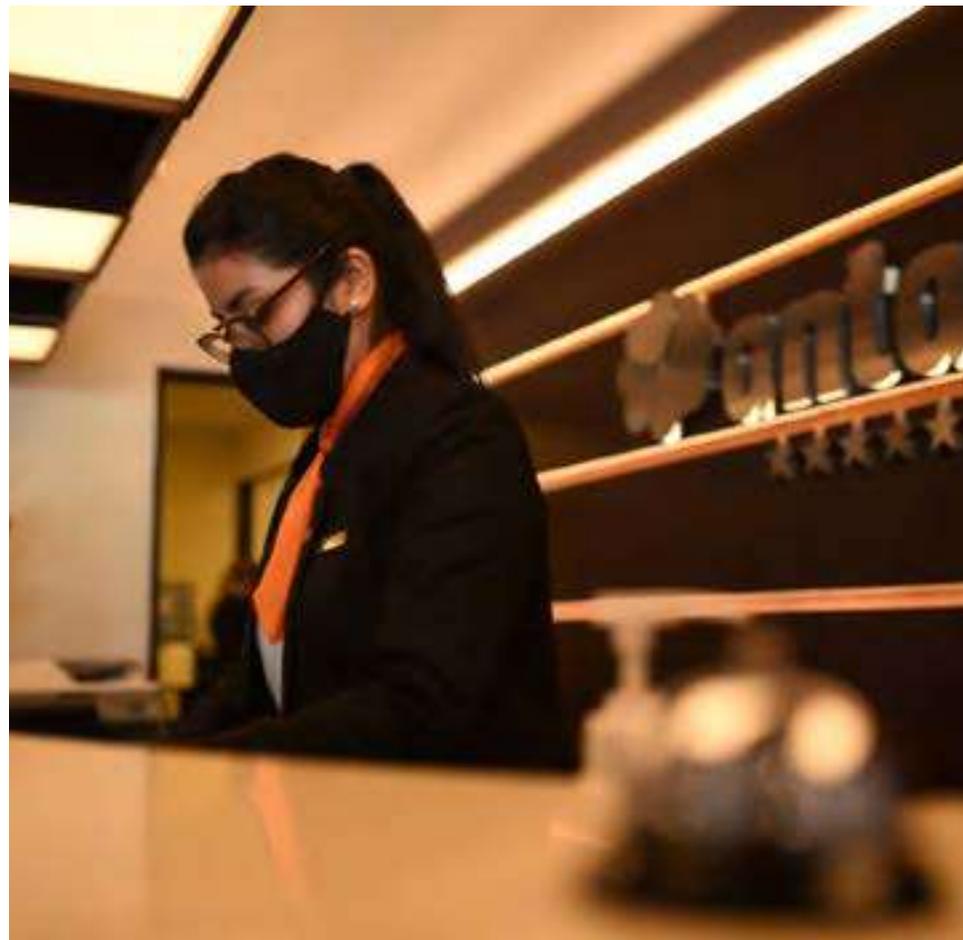
También es relevante destacar, ya con cierta perspectiva, que la reducción de actividad forzosa que tuvimos durante 2020, así como los efectos de la apertura del mercado de las apuestas en EE. UU. sobre nuestros proveedores de apuestas, en ningún caso ha supuesto que aquellos proyectos catalogados como estratégicos hayan ralentizado su desarrollo. Todo lo contrario, se ha trabajado en ellos con mayor foco y con más ahínco, si cabe, por la motivación extra que suponía para nuestros equipos el poder seguir trabajando en un contexto tan incierto. Un claro ejemplo es la **evolución de nuestra plataforma de juego omnicanal y de nuestra vertical de apuestas** que ha cumplido escrupulosamente su programa de desarrollo de producto y funcionalidades, tanto en términos de usabilidad como en su integración con nuevas verticales de juegos y medios de pago.

En el área de la **formación**, gracias a su adaptación al formato online, nos ha permitido seguir capacitando a nuestros equipos incluso en los meses más duros de la pan-

demia. Cabe destacar que el éxito de esta formación en remoto nos ha hecho replantear en su totalidad el plan de formación de la Compañía para los próximos años, que tendrá un carácter mixto entre la formación presencial y online. La cercanía y la inmediatez que nos aporta la formación online nos permite ser más ambiciosos y, sobre todo, nos permite mantener unos estándares de calidad altísimos a pesar de la distancia o de las diferencias culturales e idiomáticas de nuestros equipos.

Para nuestra operación de retail, pese a la dureza de lo vivido, celebramos poder recuperar la normalidad de su día a día y dejar atrás un periodo muy duro donde, fruto de las restricciones sanitarias impuestas en las distintas jurisdicciones, **nuestros equipos se han visto forzados a realizar un esfuerzo personal mayúsculo**, permaneciendo unos, en muchos casos, en situación de suspensión de empleo durante la mayor parte de los años 2020 y 2021 y, unos pocos intentando mantener los negocios y operar con normalidad en las pequeñas ventanas que los reguladores nos iban dejando.

La Operadora de máquinas ha visto, en este año 2021, como en sus puntos de venta la hostelería de España ha ido recuperando, según avanzaba el año, los espacios inte-



4.000
máquinas de juego

Apuestas deportivas

1.300
puntos de venta en España

riores, el servicio en barra, los aforos y, sobre todo, a sus clientes, fruto sobre todo de la vuelta a las oficinas y la recuperación de la vida social. Esto ha permitido que **nuestros terminales funcionen ya con normalidad** y, sobre todo, con horarios más amplios. Nuestros equipos comerciales siguen enfocados en crecer tanto en número de bares como en la comercialización de máquinas y córneres de apuestas en salones de juego de terceros. **La cercanía con el cliente** es un valor que, en esta línea de negocio, auténtico origen de Luckia, debe estar más presente que nunca para gestionar una superficie instalada de casi **4.000 máquinas de juego** que esperamos siga siendo sostenible en los próximos años.

El Grupo Luckia ha cerrado el año 2021 operando **85 salones de juego y 11 casas de apuestas propias**. Los salones han sido el más claro ejemplo de **adaptación a la nueva realidad**, al tener que estar ajustando su oferta y su modelo operativo de manera constante durante los dos últimos años. Los eventos, los sorteos, las celebraciones, la auténtica esencia de la experiencia Luckia se han visto muy limitados durante este periodo, así como el seguimiento en directo de los principales eventos deportivos que ya era habitual en nuestros Luckia Sport Cafés. No obstante, **el estándar de servicio se ha**

mantenido muy alto a pesar de la dificultad para mantener las operaciones abiertas, sobre todo con la llegada de ómicron y su alta incidencia en los equipos. En el segundo semestre del año los niveles de recaudación fueron similares a los del año 2019 y, en algunos casos, incluso superiores. La vuelta a la normalidad, que ya se confirma en estos arranques del año 2022, nos permite prever un buen año para esta línea de negocio.

Las **apuestas deportivas en el canal retail** están hoy presentes en casi **1.300 puntos de venta** situados a lo largo y ancho del territorio nacional, lo cual indica que incluso en años tan anómalos para el canal retail como fue el 2021 seguimos creciendo en puntos de venta (+65). Además, la plataforma tecnológica que da soporte a los ya 2.774 terminales que están operativos es 100% Luckia y esto nos ha permitido trabajar muy duramente en incorporar nuevas funcionalidades, entre la que destaca **RACE COURSE, la nueva aplicación de carreras de galgos y caballos, creada por nuestros equipos desde cero** y que esperamos que en este 2022 suponga un antes y un después en este mercado tan competitivo. Los casinos del Grupo Luckia han logrado cubrir sus objetivos en el año 2021 a pesar de las dificultades que han tenido que sortear. Por un lado, en Europa, el ocio nocturno ha sido el último en recuperarse dentro

del proceso de normalización de la actividad. Si bien esto ha impactado en todas las líneas de negocio, los casinos por la naturaleza de su actividad y por los horarios en los que desarrollan su labor se han visto más castigados. Pese a todo ello, **el impulso del mercado de América Latina fue excepcional** tras las aperturas y permitió compensar unos datos más tibios, en el caso de Europa.

Tras estos dos años excepcionales, en los que la pandemia nos ha obligado a ralentizar nuestro crecimiento en el retail, no ha ocurrido así en el Online, donde, con una plataforma tecnológica propia y con muchas horas de desarrollo en este periodo, empezamos el proceso de expansión, lo que nos permite la independencia necesaria para la rápida escalabilidad en los países target, así como **incrementar nuestro negocio omnicanal**. La apertura del mercado de apuestas en Estados Unidos ha acelerado un proceso de consolidación del mercado en el que muchos proveedores se han fusionado. Con humildad, pero a la vez con el firme convencimiento, **Luckia se ha convertido en España en una de las principales empresas del sector en la adaptación al canal digital**, área de negocio de mayor proyección en el futuro.

Tras unos ejercicios tan extraños como han sido estos, el objetivo inmediato es devolver

al Grupo a la senda de la rentabilidad previa a la pandemia. Para ello, vamos a seguir automatizando tantos procesos como sea posible, que permitan **mejorar la eficiencia** en todas nuestras operaciones, racionalizando y adecuando nuestra superficie productiva en todos los mercados. **Seguiremos mejorando nuestra plataforma tecnológica**, incorporando nuevas funcionalidades, nuevos productos y más mercados, así como fortaleciendo nuestros equipos principalmente en aquellas líneas de negocio que concentran la expansión del Grupo.

Hemos pasado unos años inimaginables en los que todos hemos sufrido. **Nuestros empleados han estado a la altura de las circunstancias demostrando un enorme compromiso con la empresa**, lo que ha sido clave para que hoy podamos decir que Luckia ha logrado cruzar este temporal con solidez y manteniendo su proyecto prácticamente intacto. Hoy, con casi todos los países de Luckia en situación de normalidad y echando la vista atrás, somos conscientes del enorme esfuerzo realizado por nuestros equipos y **sirva también esta carta para expresar mi**

especial gratitud y reconocimiento público por su compromiso y esfuerzo. Quiero hacer también extensible **este agradecimiento a nuestros socios y proveedores** que en este periodo nos han demostrado que Luckia puede presumir de tener unos compañeros de viaje de primer nivel. Por último, **agradecer también a nuestros clientes**, nuestra auténtica razón de ser, **la fidelidad y el compromiso mostrado con nuestra marca y equipo humano**, que seguirá trabajando al máximo para mantenerse a su altura y seguir siendo merecedores de su confianza.



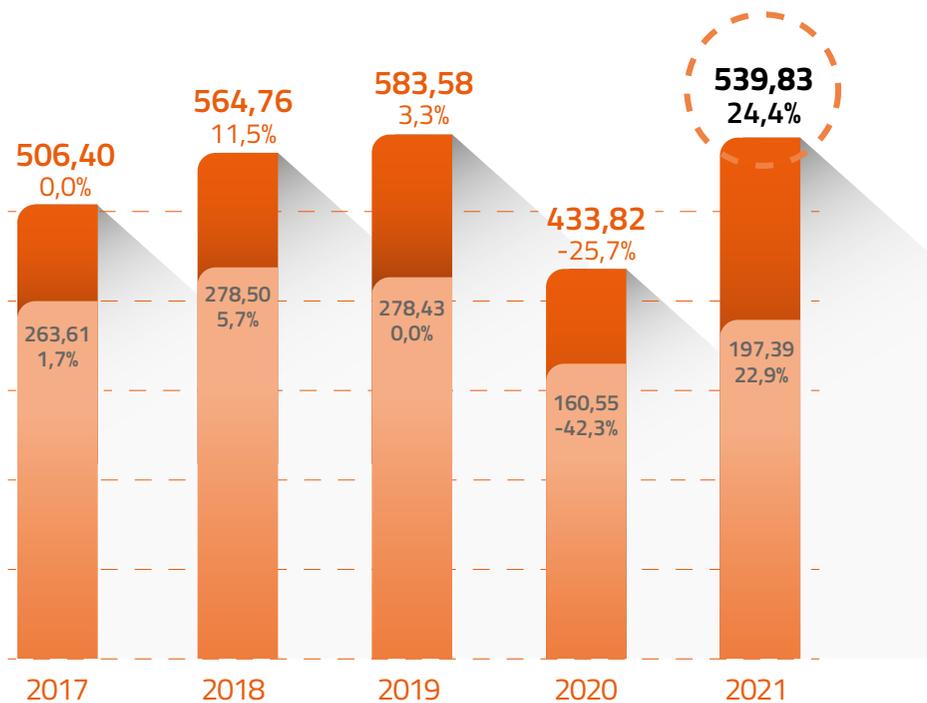
Somos conscientes
del enorme esfuerzo
realizado por nuestros
equipos



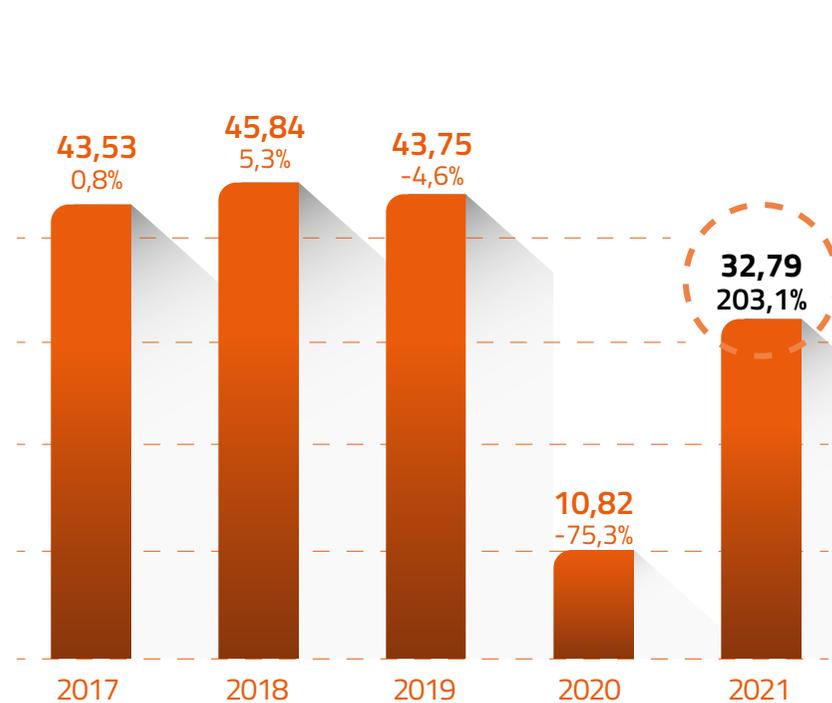
Magnitudes y perspectivas

IMPORTE NETO DE CIFRA DE NEGOCIO

Millones €

**EBITDA**

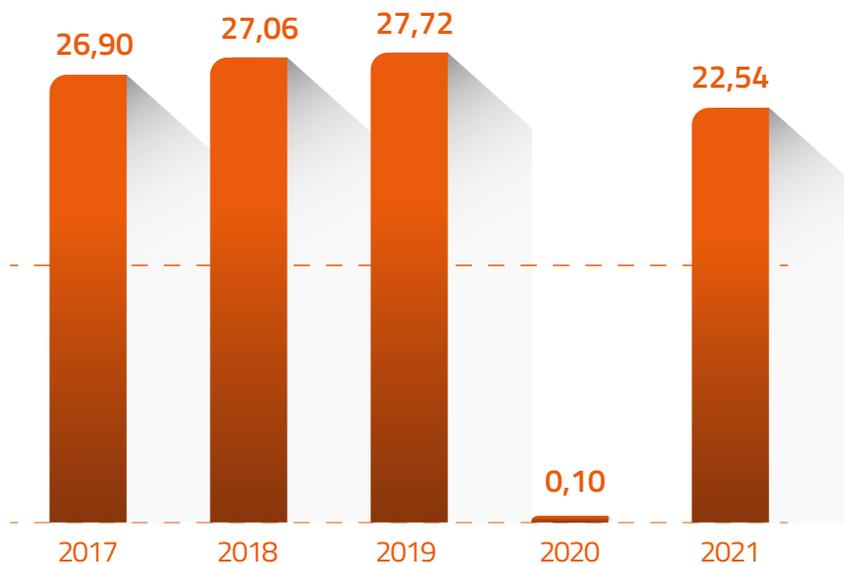
Millones €



Las cifras de los años 2017 al 2021 se muestran también con la norma de registro anterior a la modificación realizada por el ICAC.

CASH FLOW

Millones €



10

**80,55**

Fondos Propios (Millones de €)

**2.192**

Empleados



16

Casinos

85

Salones de juego

Perspectivas del sector

Evolución de la industria

La pandemia provocada por el covid-19 ha impactado de lleno en el sector del juego a nivel mundial, aunque de forma muy diferente en los distintos subsectores que lo integran. Mientras que en el canal presencial se recuperaron, en parte, los ingresos con respecto a 2020, pero muy lejos de los ingresos del año 2019, **el juego online**, sin embargo, **continuó su ritmo creciente** debido a que nuevos países como Alemania, Canadá, Suecia y Estados Unidos regularon recientemente el juego online, obteniendo un crecimiento muy considerable.

Paradójicamente, la pandemia tuvo un impacto positivo en el mercado, ya que los consumidores recurrieron más a las plataformas en línea para superar su crisis financiera, social y psicológica durante los confinamientos. De hecho, una de las investigaciones realizadas por la Universidad de Lund en Suecia, descubrió que, por las restricciones en los eventos deportivos debido a los cierres, los consumidores aumentaron su interés en las plataformas de juegos de azar en línea.

Además, en respuesta al cierre de muchos establecimientos de juego, **varios operadores de juego presencial se digitalizaron**.

A medio plazo, se espera que las apuestas en línea sean el segmento de más rápido crecimiento. Es probable que el aumento en el número de la población femenina en los casinos y la conveniencia del modo de pago sin efectivo durante el juego impulsen el mercado de juegos de azar en línea. Además, los operadores están creando **una variedad de torneos y promociones**, que pueden ser interesantes para los principiantes.

Evolución normativa

Si bien el retail lleva mucho tiempo regulado a nivel mundial, no ocurre lo mismo con el digital, aunque cada año nuevos países lo están haciendo, como antes se ha señalado. En concreto, países como Alemania, Colombia, Canadá, Holanda, Portugal, Suecia o Estados Unidos.

En España, Italia o Reino Unido, ya regulados desde hace tiempo, se han implementado **normativas más restrictivas**



A medio plazo, se espera que las apuestas en línea sean el segmento de más rápido crecimiento



en materia de publicidad, promoción y juego responsable. Aún así, en Italia, por ejemplo, los ingresos por juego online siguen incrementándose año tras año.

En este sentido, aunque en un primer momento la introducción de restricciones normativas puede minorar el crecimiento, incluso reducir los ingresos, a medio-largo plazo seguirá creciendo, especialmente en las verticales de **Apuestas, juegos de casino y slots online**, mientras que los torneos de póker, bingo y concursos tienden a ralentizarse, llegando incluso a reducir su cuota de mercado.

Concentración del sector

Desde 2016, año en el que Betfair se fusionó con Paddy Power, se vienen produciendo una serie de **fusiones y adquisiciones** (M&A), principalmente en empresas del canal online, aunque también de empresas de casinos físicos como es el caso de la unión entre William Hill y Caesars. Tras las enormes dificultades que han encontrado los grandes operadores de casinos en Estados Unidos para competir con los operadores del canal online, con los que rivalizan de tú a tú en la mayoría de las jurisdicciones americanas, se están llevando a cabo diferentes **alianzas estratégicas**, tanto a nivel de plataformas, como de verticales de juego.

El principal motivo detrás de las concentraciones empresariales online o mixtas (retail-online) ha sido, principalmente, hacer frente a la apertura del canal online en Estados Unidos, uno de los mercados más importantes a medio plazo, incluso superior al mercado chino, aunque tremendamente difícil y de ahí el motivo por el que las empresas han optado por unir esfuerzos. Lo cierto es que los fondos de inversión siguen apreciando el atractivo de las empresas del sector y siguen invirtiendo en el capital de las empresas, especialmente en el canal online, junto al modelo retail.

La adquisición más importante en 2021 ha sido la de William Hill que opera en el canal online y retail en el Reino Unido por parte del gigante de casinos estadounidense Caesars Entertainment por 21 veces su Ebitda. A la fecha de editar esta Memoria, 888, otra de las empresas más importantes del sector, acaba de adquirir el negocio retail de William Hill a Caesars Entertainment.

Otro de los grandes grupos es Flutter Entertainment, un **holding de apuestas irlandés** creado por la fusión de Paddy Power y Betfair, y la posterior adquisición de The Stars Group, y que incorpora las operaciones y marcas Paddy Power,

Betfair, PokerStars, Sky Bet, Sportsbet, FOX Bet, FanDuel, TVG y Adjarabet, cuyas ventas superaron los 6.000 millones de libras en 2021.

De modo similar el Grupo Entain, anteriormente GVC Holdings, una empresa internacional de apuestas deportivas y juegos de azar posee marcas como Bwin, Coral, Ladbrokes, PartyPoker y Sportingbet, en estos momentos, el segundo grupo mundial en ingresos. El tercer grupo en ingresos y líder del mercado es Bet365, con unos 3.000 millones de libras en 2020 (100% del canal online) y **el referente a seguir en el canal online**. Creada en el año 2000, es líder indiscutible del canal online y gran referente en la vertical de apuestas deportivas.

En marzo de 2021, Playtech amplió su acuerdo de asociación con Flutter Entertainment por cinco años más. Según el nuevo acuerdo, Playtech ampliará su tecnología para admitir marcas de Flutter como Paddy Power, Betfair y Sky Casino.

En julio de 2021, FanDuel Group, parte de Flutter Entertainment PLC, lanzó sus ofertas de FanDuel Casino en Nueva Jersey y Michigan. FanDuel Casino ha agregado juegos de blackjack, ruleta y baccarat con



crupier en vivo para los clientes.

En agosto de 2021, DraftKings Inc. y Golden Nugget Online Gaming Inc. firmaron un acuerdo definitivo para DraftKings y adquirieron Golden Nugget Online Gaming en una operación de acciones. La adquisición permitió a DraftKings aprovechar la conocida marca de Golden Nugget, la experiencia en productos de iGaming y la base de datos combinada existente de más de 5 millones de clientes.

En septiembre de 2021, LeoVegas Group lanzó una **nueva capa de mensajería impulsada por IA** para ampliar la oferta de juego seguro del grupo. Los clientes en el Reino Unido serán los primeros en recibir los mensajes in situ con contenido individualizado basado en su comportamiento y perfil de riesgo que educan y brindan información sobre juegos de azar más seguros.

En ese mismo año, BetMGM de Entain PLC anunció un acuerdo de varios años con Audacy, anteriormente Entercom Communications Corp., designando a la plataforma de juegos y apuestas deportivas líder en el mercado como socio preferido de apuestas deportivas de Audacy a través de sus estaciones de transmisión –las mejores de su clase– las aplicaciones y plataformas digitales Audacy y Bet QL, y la Red BetQL Audio.

Además, los grandes proveedores de servicios online que históricamente han tenido una posición muy fuerte en el canal B2B, poco a poco, van migrando su posición para **convertirse en operadores**, ya sea a través de fusiones o adquisiciones. Podemos ver casos recientes en el mercado como es la unión de Draftkings con SBTech o la adquisición por parte de Playtech de participaciones importantes en operadores de referencia como Snai en Italia o Wplay en Colombia. Otros grupos importantes ya optaron por esta fórmula mixta hace unos años como el Grupo Kindred con su filial como proveedor B2B Kambi en contraposición con sus filiales operadoras como Unibet y 32Red.

Evolución de los mercados

Superando el contexto de la pandemia, podemos afirmar que, en nuestra opinión, las perspectivas para la industria a nivel global son buenas. **El juego a escala mundial sigue creciendo a un ritmo imparable.** Las dos áreas que más crecen son las Apuestas Deportivas y los juegos de Casino (ruleta, blackjack, slots). Ahora mismo, el juego online supone el 22% del juego mundial (retail + online).

Si bien las apuestas deportivas son la principal fuente de ingresos, se espera

que la diferencia con los juegos de casino online se vaya estrechando en los próximos cinco años.

En Europa, el fútbol continúa siendo el deporte rey también en las apuestas deportivas, especialmente durante las grandes competiciones internacionales. Además del fútbol, las apuestas en torneos de tenis, carreras de caballos y galgos tienen cada vez más importancia en la facturación.

Se espera que los grandes mercados online que todavía no han regulado o bien solo han regulado parcialmente alguna ver-

tical de juego online, terminen legislando con regulaciones que permitan su **explotación de forma regulada**. Muchos países están trabajando para sacar próximamente una regulación como Canadá o Brasil.

Evolución en dispositivos móviles

Las principales compañías están centrando sus esfuerzos en mejorar todos los aspectos del juego, desde la funcionalidad hasta la experiencia del usuario, como en cualquier negocio de e-commerce. La industria trabaja para **ofrecer un juego más dinámico** si cabe, en el que la tematización vuelve a ser un valor muy importante. Los

casinos online quieren que la actividad sea más ágil y realista y con esa idea se está potenciando el concepto de juego en vivo, donde el jugador comparte tablero y partida simultáneamente con otros usuarios. El objetivo es acercarse lo máximo posible a ofrecer la experiencia de los casinos físicos.

Panorama competitivo

El mercado global de juegos de casino es un mercado altamente fragmentado dominado por compañías como Bet365, Entain PLC, The Flutter Entertainment PLC y Kindred Group PLC. Los principales actores se están enfocando en

fusiones y adquisiciones, asociaciones e innovación de productos para expandir su presencia en el mercado global y **mejorar su cartera de marcas** para satisfacer las diversas preferencias de los consumidores. La fusión y adquisición es la estrategia preferida seguida por la expansión, en el mercado de juegos de azar en línea, a nivel mundial. Los jugadores clave compiten en varios factores, incluidas las ofertas, la calidad del contenido de los juegos de apuestas, la experiencia del usuario, el valor de la marca, los pagos personalizados y el acceso a varias plataformas.



Las perspectivas para la industria a nivel global son buenas



En España, creemos que las áreas de juego que más seguirán creciendo son los juegos públicos (especialmente, la ONCE con sus “rascas”) y el Juego online, seguidos de forma reducida, por los casinos físicos, salones de juego y apuestas presenciales. En lo que se refiere a las máquinas de juego en bares, se percibe un cierto estancamiento y a largo plazo la tendencia es que sigan disminuyendo los ingresos y la cuota de mercado con respecto al total de juego.

nuevas regulaciones, pero de lo que no hay duda es que depender de un único proveedor tecnológico, producto de un único canal, incluso de un único mercado, no es una buena estrategia empresarial de cara a tener garantizado un crecimiento sostenible en un mercado de juego cada vez más competitivo y globalizado.

La oferta de juego omnicanal representa una ventaja competitiva

16

En España, debido a las restricciones de promoción y publicidad, la oferta de juego omnicanal representa, en este caso, una ventaja competitiva para aquellos operadores que ofrecen una misma oferta de juego a sus clientes tanto en el canal presencial como en el canal online y permitan al cliente tener un monedero único, especialmente con aquellas empresas que están solamente en el canal digital. **La interacción en ambos canales es esencial a la hora de conseguir una mayor fidelización de los clientes**, entregando una misma oferta.

En cualquier caso, habrá que esperar para ver el resultado de todos los cambios que se están produciendo derivados de las fusiones y adquisiciones, así como las



Equipo



Alberto Mañas
Director General



Antonio Couceiro
Director de Operadora y Distribidora



Ángel Fernández
Director de Salones



Jaume Moragues
Director de Online



Antonio Sánchez
Director de Casinos Europa



Héctor Cúpolo
Director de Casinos-LATAM



Francisco Feijóo
Director Jurídico



Roberto Bértolo
Director Financiero



José Luis Ramallal
Director de Personas



Enrique Nieto
Director de Obras



Manuel Díaz
Director de Tecnología



Jesús Carretero
Director de Cumplimiento

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 2021 para los casinos de Latinoamérica ha sido un año de marcado contraste entre lo acontecido en el primer semestre y el segundo semestre del ejercicio, con situaciones completamente contrapuestas, pero que han supuesto una **demonstración muy significativa de lo reforzados que hemos salido de esta pandemia y del elevado potencial que tienen nuestros negocios** en esta área geográfica.

La División de Casinos de LATAM consiguió cerrar 2021 con un Ebitda positivo de 6,7 millones de euros

CHILE

	ARICA	COPIAPO	TOTAL
Máquinas	280	293	573
Mesas	6	8	14
Empleados	243	229	472



El entorno de **Chile** ha vivido una situación prolongada derivada del impacto de la pandemia, nuestros dos macro-complejos (**Arica y Copiapó**) han sufrido un cierre prácticamente continuado de casi 18 meses desde el inicio de la pandemia, no siendo hasta casi finales del primer semestre la apertura gradual de los mismos.

Sin embargo, con la apertura ya definitiva en el segundo semestre se observaba una **remontada continuada**, mes tras mes, compensando las pérdidas acumuladas que habrían soportado ambas operaciones hasta el final del primer semestre, pero alcanzando metas incluso superiores, marcando mes tras mes los mejores registros históricos para cada uno de los meses desde agosto hasta diciembre. La **División**

de Casinos de Chile consiguió cerrar 2021 con un **Ebitda positivo de 5,6 millones de euros**, remontando el millón de euros negativo acumulado del primer semestre del año.

Ni las restricciones de aforo ni los permanentes avances y retrocesos de fases marcados por las autoridades sanitarias impidieron que los casinos de Chile

tengan **resultados históricos** durante el tiempo en el cual se les permitió operar, situación que nos deja con grandes expectativas de cara al 2022, donde es de esperar que se pueda funcionar sin tantas intermitencias ni limitaciones, dado el avance de la vacunación y el descenso en la intensidad de la pandemia, confiando en obtener los mejores resultados históricos para toda la región.

Para el 2022, el área de Casinos de Latinoamérica presenta un más que ambicioso reto de consecución de resultados

PERÚ	MEGAPLAZA	MARINA	TOTAL
Máquinas	148	99	247
Mesas	11	10	21
Empleados	83	54	137



En el caso de **Perú**, si bien tuvo la oportunidad de abrir sus puertas pocos meses antes que Chile, sufrió unos arranques que estuvieron muy impactados por las **numerosas restricciones** (horarias y de aforo, entre otras) que les mantuvo cerca de un 70% por debajo de los ingresos acumulados para este mismo primer semestre de 2019. Nuestros casinos (**La Marina y Megaplaza**) poco a poco recuperaron su nivel de actividad y finalizaron el año con un **Ebitda positivo**

tras remontar un primer semestre con un saldo negativo muy significativo para las operaciones.

En ambas operaciones, las bases que permitieron alcanzar estos buenos resultados, pese a las aperturas y cierres permanentes, han ido desde el foco en el cuidado y fidelización de nuestros clientes, donde la continua comunicación con estos permitió validar una **comunidad de clientes activa**, que valoró muy posi-

vamente el acercamiento y atención con ellos durante las fases más duraderas de la pandemia; y, por otro lado, el **enorme esfuerzo de todos nuestros equipos**, en el apoyo, en la cohesión de los mismos, permitiendo así salir reforzados de momentos tan complejos como los que nos han tocado vivir, con una **plantilla realmente comprometida** con el proyecto del que forman parte.

Para el 2022, el área de casinos de Latinoamérica presenta un más que **ambicioso reto de consecución de resultados**, que los posicionará en el punto más alto nunca alcanzado de esta División de Casinos en la historia. Lo realizado en el segundo semestre del 2021, conjuntamente con los resultados que seguimos observando a la fecha de realización de esta memoria, reafirma la factibilidad de conseguir esta ambiciosa meta.

En lo referente a Colombia, el **casino Luckia Bogotá** sigue ostentando la consideración de ser uno de los mejores casinos de esta ciudad, la privilegiada ubicación en la Zona Rosa de la capital le permite mantenerse como **líder indiscutible de póker en Colombia**. La permanente mejora y desarrollo de

las campañas de marketing digital les permite mantener cifras de constante crecimiento año tras año, de igual manera el equipo ha mantenido una comunicación constante con su base de clientes preocupándose mucho del bienestar de estos y aplicando, como no puede ser de otra manera, un sinnúmero de medidas relativas a los efectos de la pandemia, para que la vuelta de nuestros clientes fuese lo más segura y acogedora para todos ellos.



COLOMBIA

 Máquinas	120
 Mesas	17
 Empleados	145



La Gerencia de Croacia ha sido capaz de mantener Ebitda positivo durante los dos años de la pandemia

CROACIA

 Máquinas	316
 Mesas	24
 Empleados	67

Croacia

Luckia Gaming Group gestiona en Croacia cinco unidades de negocio en diferentes ciudades a lo largo de toda la geografía del país. En **Zagreb, Osijek y Pula** la Compañía opera tres casinos tradicionales, con oferta de slots, apuestas deportivas y mesas de juego; mientras que en **Čakovec y Slavonski Brod** opera dos casinos electrónicos. En total la Compañía dispone en Croacia de 316 posiciones de máquinas, 24 mesas de juego y 67 trabajadores.

Durante los años 2020 y 2021 la Gerencia de Croacia ha sufrido el cierre de operaciones en dos ocasiones, por un periodo total de casi 6 meses: desde marzo a mayo de 2020 y desde noviembre 2020 a febrero 2021. A partir de la última fecha de reapertura, y hasta el final del año, los casinos han tenido que operar con horarios restringidos, primero hasta las 22:00 de la noche y más tarde hasta las 24:00 horas. Las **restricciones horarias** han sido canceladas finalmente en 2022, con anterioridad a la fecha de preparación de esta memoria. Por otra parte, la oferta de servicios de alimentos y bebidas también fue prohibida durante la mayor parte del año 2021.

Las limitaciones horarias y en la oferta de servicios han impactado de manera muy negativa en los casinos de Croacia, con un descenso significativo en el número de clientes y una caída del 40% en la cifra de negocios, con relación a 2019.

Además de **cumplir escrupulosamente todas las normas y recomendaciones** indicadas por las autoridades sanitarias, la Compañía ha hecho un gran esfuerzo en los dos últimos ejercicios para optimizar los recursos y adaptar todas las operaciones a la nueva situación existente. Gracias a estas medidas, la Gerencia de Croacia ha sido capaz de mantener Ebitda positivo durante los dos años de la pandemia.

Tras la finalización de las restricciones de hostelería, en el mes de septiembre, se ha observado un incremento significativo en el número de clientes, en particular en las mesas de juego, donde se doblaron las ocupaciones y el drop. Como la crisis sanitaria se ha ido normalizando, **en octubre se retomó la oferta de torneos de póker**, siempre bajo estrictas medidas de seguridad. El comienzo de esta actividad, que no se ofrecía desde marzo 2020, ha sido un gran estímulo para todo el equipo y para los clientes, ya que **Luckia es el líder de mercado de póker en el país**.



Online

A nivel internacional, el año 2021 ha sido un año con avances importantes. Por un lado, las operaciones que arrancaron en 2018 que son **Portugal y Colombia han tenido un crecimiento anual en ingresos de +13% y 59%**, respectivamente, lo que las coloca en una muy buena posición de partida en 2022 para empezar a rentabilizar ambas operaciones.

En **Portugal**, el 2021 ha sido un año de mucho esfuerzo para incrementar los ingresos, sobre todo en la vertical de casino, teniendo en cuenta que la vertical de apuestas deportivas ha quedado suspendida en el último trimestre del 2021 para empezar el proyecto de migración a nuestro propio producto, igual que se está haciendo en España en 2022. Este **crecimiento en clientes de casino** nos permite enfocar el año 2022 con mayor solidez y mejores perspectivas, a la espera de la migración de la vertical de apuestas que permitirá **consolidar la operación de Portugal**, incrementando así las perspectivas de esta operación.

En **Colombia**, el año 2021 arrancó con serias dificultades por el covid-19 donde la pandemia tuvo un efecto muy profundo tanto en la sociedad como en la economía. Cabe recordar

A pesar de la pandemia, la estrategia del Grupo se mantiene intacta en el Online

que la operación de Colombia es online, pero con un fuerte sustento en el retail, ya sea a través de tiendas o de puntos de depósito y retirada para las cuentas online. Por esta razón, a pesar del duro golpe en el retail en el 2020 y 2021, hemos apostado fuertemente por su crecimiento reforzando nuestra **alianza estratégica** con el gremio de casinos electrónicos Cornazar y ampliando la capilaridad de nuestros puntos de depósito y retirada hasta **más de 100.000 puntos** con la inclusión de la red Efecty y PTM.

A nivel internacional seguimos trabajando en proyectos muy importantes tanto en **África** como en Latinoamérica. Estos proyectos se encuentran en fase de desarrollo y deberían ver la luz entre 2022 y 2023.

Por último, a pesar de la pandemia, la estrategia del Grupo se mantiene intacta en el Online y con una fuerte apuesta por esta línea de negocio.

Inmobiliaria

A nivel internacional, durante el año 2021 hemos seguido trabajando en la **última fase del proyecto Arica City Center** con la contratación de la constructora **Dragados**, agencia en Chile para la construcción de un **edificio de departamentos de 19 pisos** que dan cabida a 80 departamentos de dos, tres y cuatro dormitorios.

La construcción se inició en agosto, contemplándose un plazo de ejecución de 22 meses. Como partner financiero, **Scotiabank** ha concedido el correspondiente soporte financiero para la ejecución

de esta obra, manteniéndose como una entidad de referencia a nivel inmobiliario en Chile.

Al momento del inicio de obra ya contábamos con un 26% de las unidades vendidas, alcanzando a final de año un **43% de comercialización ejecutada**.

Última torre de viviendas

La puesta en marcha de la obra la hemos compatibilizado con el desarrollo del proyecto de ejecución de la **última torre de viviendas** contemplada en el proyecto Arica City Center, que contará con un total de **75 unidades habitacionales**.



Durante 2021 hemos seguido trabajando en la última fase del proyecto Arica City Center para la construcción de un edificio de departamentos de 19 pisos



Mercado nacional

Operadora

La operación de máquinas en locales de terceros ha logrado en el año 2021 recuperar la normalidad perdida en el año 2020 por el impacto del covid-19 que golpeó de forma muy dura a nuestro punto de venta: los bares. Las **restricciones**, tanto horarias como de aforo, así como el **cierre de las barras durante largos periodos de tiempo hizo que en el año 2020 nuestra superficie productiva tuviera muy difícil acumular horas de funcionamiento**. Debemos recordar también que iniciamos el año 2021 con el cierre total de la actividad hostelería en comunidades autónomas donde tenemos una importante superficie instalada, como es el caso de Galicia y Castilla y León. Pese a todo ello, **hemos conseguido ir recuperando progresivamente el volumen de negocio** que teníamos antes de la pandemia, consiguiendo cerrar el 2021 con unos ingresos brutos que rondan los **56 millones de euros** y sabiendo que los números, mes a mes, ya están al nivel que teníamos en años como el 2019, que es quien nos debe dar la correcta medida de nuestro desempeño.

Cuando afrontamos el año 2021 uno de los principales retos que pusimos sobre la mesa fue el de **mantener el número de puntos de venta**, objetivo el cual se preveía realmente complicado debido a la cantidad de cierres de locales de hostelería provocados por la pandemia. El dato con el que hemos cerrado el año dice que nos hemos mantenido **por encima de las 4.000 máquinas instaladas**. Todo ello ha sido posible gracias a un **enorme esfuerzo comercial** en el que toda nuestra red ha tenido que asimilar la existencia de **una nueva realidad comercial y de un nuevo cliente**, que demandan no solo la máquina de premios de toda la vida, sino que requieren **productos más complejos y digitales** como puedan ser los terminales de apuestas y las ruletas electrónicas.

Nuestro compromiso con nuestros clientes sigue intacto año tras año y hoy está más presente que nunca; sabemos que la hostelería en España ha comenzado por fin a recuperar la normalidad en el último trimestre del año 2021 y es ahora donde **debemos estar más presentes para asesorarles y ayudarles a**



mejorar su negocio, gracias a elementos tan importantes como nuestro **Software propio** de GESTIÓN TOTAL DE LAS OPERADORAS, que nos permite ofertar una **propuesta de valor diferenciada y personalizada** a través de la cual, año tras año, logramos mantenerles en los niveles más altos en términos de rentabilidad del mercado.

Otro pilar fundamental para nosotros, junto con la orientación al cliente, es la **formación al cliente externo y al cliente interno**.

Siempre hemos querido definirnos como auténticos consultores que aporten conocimientos, planes de acción y argumentos a los hosteleros, para que nuestra aportación de valor vaya mucho más allá de un acuerdo comercial. Por ello, **seguimos incrementando el número de talleres, eventos y promociones** realizados en los establecimientos de nuestros clientes, persiguiendo así ayudarles a mejorar su negocio en base al conocimiento que poseen nuestros equipos, así como al de profesionales de la formación que colaboran con nosotros. Este esfuerzo, lógicamente, es extensible a aquellos salones de terceros donde operamos máquinas y en los que compartimos todo el know-how de nuestros compañeros de la División de Salones y así como sus palancas para lograr niveles de excelencia en la operación.

Nuestro compromiso con nuestros clientes sigue intacto año tras año y hoy está más presente que nunca

Apuestas deportivas retail

Las Apuestas deportivas siguen consolidándose como el mercado de mayor crecimiento dentro del juego a nivel mundial y el canal retail no es ajeno a ello. Las casas de apuestas y los córneres de apuestas de Luckia están presentes en **casi 1.300 puntos distintos de la geografía española**, dotando a nuestra oferta de una capilaridad que pocos competidores pueden igualar. Además, **año tras año logramos mantener el liderazgo en regiones tan competitivas como son Galicia y Castilla y León** directamente con nuestra marca, o en **Baleares** como proveedor tecnológico de la fantástica compañía **Betpoint**.

Ingresos brutos
2021
Operadora

56
millones de euros



Salones

Los años 2020 y 2021 ha sido uno de los periodos más retadores que el equipo que conforma la línea de negocio de Salones, Luckia Sport Café y Casas de Apuestas ha tenido que afrontar. Tras unos años de crecimiento y aperturas constantes de negocios, la pandemia del covid-19 nos puso ante una tesitura totalmente distinta en la que todas las semanas teníamos que, o bien cerrar completamente algún negocio, o bien abrir otro que permanecía totalmente cerrado, siguiendo las **indicaciones de las autoridades sanitarias**, que, todo hay que decirlo, fueron **distintas en cada una de las comunidades autónomas donde operamos**.

Este carrusel constante de cierres y aperturas fue una dura prueba para nuestros equipos, los cuales tenían que estar constantemente movilizándose y desmovilizándose, lo que en muchos casos suponía entrar y salir de la situación de ERTE. Lo que sí podemos decir hoy es que, ante una situación como esta, **los profesionales que conforman el equipo de salones respondieron con el máximo compromiso y diligencia**. Prueba de ello es que a pesar de la exigencia de los turnos y el alto número de personas que manteníamos de baja, sobre todo con la llegada de ómicron,

nuestro personal supo multiplicarse y todos nuestros establecimientos permanecieron abiertos siempre que los reguladores lo permitieron. Y este es el **auténtico espíritu de la familia de Salones y del modelo de formación de “Anfitriones”**, llevar la experiencia Luckia a todos nuestros clientes sean cuales sean las circunstancias y en las mejores condiciones posibles.

Es digno de mención también que **la aplicación de los nuevos protocolos sanitarios en todas nuestras salas han sido un referente desde el primer día**. Todos los procesos internos fueron modificados para asegurar que los establecimientos Luckia mantenían los más altos estándares en la aplicación de protocolos frente al covid-19, permitiendo generar espacios seguros desde el primer momento, tanto para nuestros clientes como para nuestros profesionales. Esto supuso un enorme esfuerzo de capacitación dado el gran número de ubicaciones y la dispersión de estas.

Por último, **hay que destacar también la fidelidad y la comprensión de nuestros clientes, el auténtico corazón de la familia Luckia**, que en todo momento se fueron adaptando a los distintos cambios, tanto de aforo como de horario, y todo ello a pesar de las evidentes incomodidades

que la correcta aplicación de los protocolos suponía.

En 2021 la Dirección de Salones alcanzó unos **ingresos brutos de 34 millones de euros**, lo que supone incrementar un 22% el 2020, pero un 30% menos que lo que la misma Dirección generó en el año 2019, el último año previo a la pandemia y que debíamos tomar como referencia. Este menor número de ingresos se entiende perfectamente por la **reducción de horas de oferta operativa** que hemos tenido, principalmente en el primer trimestre del 2021, donde las restricciones horarias estaban aún muy presentes.

Nuestro personal supo multiplicarse y todos nuestros establecimientos permanecieron abiertos siempre que los reguladores lo permitieron



Casinos

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

El año 2021, al igual que el 2020, ha seguido siendo un año complejo y lleno de retos como consecuencia de la pandemia. El primer cuatrimestre del año ha resultado especialmente complicado, padeciendo cierres temporales de las operaciones de nuestros casinos, a la par que múltiples restricciones horarias y de servicios de manera intermitente a lo largo de todo el año, fruto de la compleja situación sociosanitaria resultante de la aún latente pandemia. Ejemplo de ello fueron, entre otros, los cierres de fronteras que impedían el flujo de clientes extranjeros, los cuales tienen un peso muy importante en localizaciones como Mallorca, San Sebastián, Ceuta y Vigo.

Pero no debemos quedarnos solo con eso, a pesar de ello la Compañía sigue apostando por sus casinos en España, disponiendo estos de unas de **las más modernas insta-**

laciones del sector, ofreciendo a nuestros clientes un **variado parque de máquinas de última generación**, juegos de mesas y una **amplia oferta gastronómica** en nuestros bares y restaurantes.

En estos tiempos impactados por la pandemia, hemos basado nuestra estrategia en crear un entorno seguro, donde nuestros clientes puedan seguir viviendo nuestra experiencia de ocio, así como la experiencia de juego de siempre de manera natural. Para ello hemos implantado una serie de **procedimientos covid-19**, cumpliendo con las medidas recomendadas por las autoridades sanitarias, así como medidas de higienización de máquinas, espacios, elementos de juego, controles de accesos, etc., los cuales han sido **valorados de manera muy positiva por nuestros clientes**.

Hemos basado nuestra estrategia en crear un entorno seguro



De igual manera, **hemos centrado nuestro esfuerzo en ser más eficientes**, con acciones orientadas a optimizar nuestros procesos, reorientar nuestro marketing y seguir ofreciendo la mejor de las experiencias a nuestros clientes.

A finales de año, en cuanto la situación sanitaria y de restricciones nos lo ha permitido, hemos abierto todos nuestros casinos y hemos vuelto a realizar **nuestros característicos eventos y torneos de póker**, de cara a volver a brillar como punto de ocio referente en cada una de nuestras localizaciones, con el objetivo de recuperar nuestro entorno de entretenimiento más social.

Entre los principales hitos de 2021 hemos de destacar la agilidad para aperturar la totalidad de nuestros casinos, cuando los organismos reguladores nos han permitido hacerlo. También cabe mencionar la consolidación de los niveles de nuestro sistema de fidelización **Luckia Club, con más de 8.000 socios** y más de un 40% del juego afiliado al club; con ello hemos conseguido cuidar y mimar a nuestros clientes habituales y al sector VIP en Slots, a través de importantes beneficios y promociones. Es importante mencionar que, a pesar de las restricciones anteriormente mencionadas, nos han

visitado **43.605 nuevos clientes** durante 2021, siendo el 54% con una franja de edad de entre 18 a 30 años, lo que confirma a nuestros casinos como una opción de ocio y entretenimiento de futuro.

Otro hito importante han sido **las horas de formación** proporcionadas por el Grupo al personal de Casinos. El Grupo no ha escatimado esfuerzos para aprovechar estos tiempos para dar formación a todos sus colaboradores a través de las diferentes plataformas online, formaciones enfocadas fundamentalmente en la orientación al cliente y en todo lo que este valora, con el objetivo de repensar y mejorar la experiencia de unos clientes cada vez más exigentes. **Encontrar y corregir fricciones se ha convertido en nuestro lema.**

Al cierre del ejercicio contábamos con 429 máquinas de azar, 23 mesas de juego y una plantilla de 324 colaboradores.

MALLORCA

 Máquinas	134
 Mesas	6
 Empleados	97

SAN SEBASTIÁN

 Máquinas	79
 Mesas	5
 Empleados	60

VIGO

 Máquinas	96
 Mesas	5
 Empleados	50

BILBAO

 Máquinas	65
 Mesas	3
 Empleados	69

CEUTA

 Máquinas	36
 Mesas	2
 Empleados	20

LA TOJA

 Máquinas	19
 Mesas	2
 Empleados	28

Online

El año 2021 ha sido un año de **consolidación** de la operación Online como uno de los motores del Grupo después de que el año 2020 marcara un punto de inflexión definitivo en la operación de España.

Después de 7 años de operación donde se invirtieron mucho tiempo y recursos en generar un equipo y un negocio sostenible, no fue hasta 2020 cuando finalmente se dio el salto cualitativo que supuso **convertir la operación Online de España en uno de los pilares fundamentales del Grupo**, no solo en ingresos, sino también en Ebitda. Así pues, el año 2021 fue el año de consolidar ese salto cualitativo definitivo que se dio en el 2020.

El año 2021 vino marcado por la entrada en vigor del Real Decreto de Comunicaciones Comerciales que limita mucho más, si cabe, toda la actividad de captación de nuevos clientes, así como la promoción, eliminando la posibilidad de aplicar las líneas más importantes de marketing.

A pesar de este escenario tan adverso, **en el año 2021 hemos conseguido crecer en ingresos** en un entorno donde el mercado online ha caído en ingresos en España por primera vez desde que se regularizó.

A nivel de adquisición, se han registrado **más de 70.000 nuevos clientes**, lo que supone un crecimiento muy por encima del mercado, lo que ratifica el interés del mercado por nuestra marca y producto online.

Nuestro personal supo multiplicarse y todos nuestros establecimientos permanecieron abiertos siempre que los reguladores lo permitieron

Ceuta se afianza un año más como la sede principal de esta operación online de España, y después de doblar el equipo en 2020 y 2021, contamos con un extraordinario potencial humano establecido 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.

A nivel organizativo, en 2020 y 2021 coincidiendo con el crecimiento de la operación en los últimos años, se ha establecido un departamento estratégico de Cumplimiento y Juego Responsable, áreas en las que la Compañía está **fuertemente comprometida** y donde está dedicando esfuerzos económicos y humanos muy relevantes.

Después del éxito de la operación en estos dos últimos años, el gran objetivo ahora es afianzar nuestro producto propio con un doble objetivo. Por un lado, **reducir la dependencia hacia proveedores** en verticales tan estratégicas como las apuestas deportivas y, por otro lado, **desarrollar nuestro propio producto** para que nos dé una diferenciación en el mercado y podamos escalar a nuevos mercados. A cierre de esta edición podemos decir que el salto a nuestra propia vertical de apuestas ha sido un **éxito rotundo**.



Más de
70.000
nuevos clientes

A nivel nacional, todos los esfuerzos se han centrado en la nueva sede corporativa

Inmobiliaria

A nivel nacional, todos los esfuerzos se han centrado en el proyecto más representativo de la Compañía: la nueva sede corporativa.

Fruto del compromiso de nuestra Compañía con el medioambiente, y su preocupación por la sostenibilidad, la economía circular y trabajar por un mundo mejor, **se ha fijado como objetivo obtener la certificación de sostenibilidad LEED calificación GOLD**, un certificado que significa ser **Líder en Eficiencia Energética y Diseño**

sostenible, lo que implica que el edificio está construido con estándares de eficiencia y cumple con los requisitos de sostenibilidad en todos los procesos de construcción, desde la adecuación de la parcela donde se ubica hasta la eficiencia del uso del agua y energía, la selección de materiales sostenibles y una calidad medioambiental interior que permita la óptima habitabilidad del mismo, sin tener que recurrir a más energía que la necesaria para caldear o enfriarlo. Durante el año se obtuvo la licencia de demolición y se procedió a la ejecución de esta, dejando

el terreno apto para construcción mientras se tramitaba la **licencia de obra y actividad**, la cual se nos concedió el 19 de mayo de 2022.

El comienzo de obra está previsto para mediados de junio de 2022. El edificio corporativo tendrá una superficie construida de **25.000 m² repartidos en nueve plantas**, tres dedicadas a **aparcamientos**, una planta semisótano donde se ubicará el **comedor** con salida a los jardines que rodearán el edificio, el **gimnasio**, las **salas de formación y el auditorio**; ya sobre



la rasante, se levantan cinco plantas de **oficinas** que albergan hasta **1.000 puestos de trabajo**.

Nuevo entorno de trabajo

Arquitectónicamente, el edificio responde a un concepto de axialidad equilibrada, que facilita la movilidad y la flexibilidad en su uso, buscando una extensión y comunión del interior con el exterior, mediante grandes ventanales que permiten la entrada de luz y el aprovechamiento de recursos naturales, generando un entorno de trabajo agradable y confortable. No

hay ningún puesto de trabajo que se encuentre a más de ocho metros de una ventana. Así pues, se plantean espacios diáfanos y flexibles, capaces de adaptarse a cualquier función, bien como zona de trabajo con bloques de puestos de trabajo repetitivos, alternando zonas de reuniones abiertas y espacios colaborativos, o bien compartimentándose si esto fuera conveniente, mediante zonas con mamparas que rompan y generen nuevos espacios. La relación vertical entre los diferentes niveles se potencia mediante una escalera abierta paralela al núcleo de ascen-

sores y un **gran lucernario** en la cubierta, que aporta luz natural al núcleo central del edificio a través de un hueco en todas sus plantas, por el cual discurre un **gran jardín vertical**, que nace de una **fuelle** en la planta semisótano, humanizando el entorno de trabajo.

Aspectos, todos ellos, que estamos convencidos presentarán **espacios abiertos, agradables y enfocados a entornos de trabajo modernos** y orientados a nuevas formas de relacionarse en el ámbito laboral.

El edificio corporativo tendrá una superficie construida de 25.000 m² repartidos en nueve plantas





Personas

El 2021 ha sido, todavía, un año muy marcado por la pandemia provocada por la covid-19 y a pesar de que, a lo largo del transcurso del mismo, esta ha ido atenuando paulatinamente su impacto, su gestión ha seguido aglutinando la mayor parte de los esfuerzos de la Dirección de Personas y Cultura de Luckia. Los correspondientes trámites legales y administrativos del conjunto de suspensiones temporales de empleo, en la totalidad de países en los que opera el Grupo, han seguido siendo nuestra prioridad durante el año, siempre con el foco puesto en que **todos nuestros empleados pudiesen disponer en tiempo y forma de las coberturas y garantías necesarias.**

Todas estas circunstancias han traído consigo, además, un impulso importante en la automatización y digitalización de muchos de nuestros procesos. En este sentido, algunos de los proyectos que han sido definidos, concretados y trabajados durante este año 2021 (digitalización de la firma documental, automatización de la

impresión y envío de contratos laborales en SAP, etc.) se encuentran en periodo de ejecución y verán la luz a lo largo del año 2022. La adopción y utilización de estas tecnologías, sumadas al continuo desarrollo de nuestra plataforma para el empleado denominada “GPS” y soportada por SAP Success Factors, nos permitirá **ganar en agilidad**, y nos dará más tiempo y espacio para concentrarnos en lo más importante: nuestra gente.

Porque las personas siguen siendo el motor de Luckia y nuestra prioridad número uno ha continuado siendo, a lo largo de todo el año, el bienestar de las mismas. En Luckia creemos que la respuesta a los desafíos presentes y futuros pasa por políticas que se centren en las personas y en la cultura, y, a día de hoy, podemos decir orgullosos que todo el equipo humano del Grupo ha demostrado, en un entorno complejo y en constante cambio, haber sido capaz de superarse, adaptándose a situaciones imprevistas y adversas.

Reestructuración

Analizando el año desde un punto de vista más operativo, el 2021 comenzó con la **reestructuración**, en el mes de enero, **de la Dirección de Personas y Cultura**, donde surgieron dos nuevas figuras: la de Responsable de Atracción y Selección, que se ha encargado de coordinar toda la selección del Grupo a nivel global, y la de Responsable de Organización y Compensación.

En el área de **Atracción y Selección** hemos desarrollado a medida, junto con Facthum, consultora especializada en la medición y desarrollo del Talento Humano, un **test de competencias adaptado a nuestros valores y perfil corporativo**, y, a su vez, hemos ampliado la batería de test aplicada en los procesos de selección de puestos con más responsabilidad dentro de la organización, con la inclusión de un test de Inteligencia que mide las diferentes áreas de la Inteligencia general y que se extenderá a la totalidad de puestos a lo largo de los próximos meses.

En 2021 surgieron dos nuevas figuras: el Responsable de Atracción y Selección, y el Responsable de Organización y Compensación

Formación (2021)

17.986
horas

Dentro del área de **Organización y Compensación** se ha puesto el foco en retomar el curso habitual de aquellos procesos esenciales, ya muy implantados en el Grupo, pero que por causa de la pandemia se habían paralizado. En este sentido hemos relanzado los procesos de medición del clima laboral, medición de liderazgo dentro de la organización y la evaluación del desempeño.

Además, dentro de esta misma área, se ha implementado una actualización del Sistema de Retribución Variable, cuyas novedades ponen directamente el foco en aquellos empleados que trabajan en contacto directo con nuestros clientes y cuyo despliegue de objetivos y posterior recompensa pasan a tener una serie de particularidades con respecto al resto de empleados de la organización.

Con estas modificaciones se busca una mayor productividad que impacte directamente en los resultados del Grupo.

Formación

En cuanto a lo que al área de **Formación** se refiere, a lo largo del 2021 hemos alcanzado la cifra más que significativa de **17.986 horas de formación**, de las cuales **un 80%** corresponden a formación en **aula virtual**, lo que nos ha permitido lograr una mayor globalización y homogeneización de las materias impartidas.

La temática centrada en conocimientos digitales ha supuesto un 30% del total de la formación impartida, y dentro de la misma, destacamos el programa Agilidad, al que se le han destinado 2.497 horas de formación.

Otro aspecto a resaltar es nuestro **ciclo de webinars**, iniciado ya en 2020, y que se ha prolongado a lo largo de todo el año 2021, donde se han realizado 12 conferencias abordando temas de **marketing digital y habilidades de gestión**. Además, de la mano de **WOBI**, hemos podido participar en conferencias de

ponentes de reconocido prestigio nacional e internacional como **Don Peppers, Dave Ulrich o Gary Hamel**.

WOBI

En lo que se refiere al equipo humano expresado en cifras, Luckia ha finalizado 2021 con una plantilla de **2.192 personas**, incluyendo empresas asociadas. De ellas, el 55% eran hombres y el 45% mujeres, con una edad media de 37 años.



Tecnología



La apuesta por la tecnología propia es ya definitiva e influye directamente en el plan estratégico de expansión de Luckia

Último trimestre del año

Lanzamiento del proceso de implantación de la tecnología propia de apuestas para la operación online de España



Progresivamente hacia la nueva normalidad

El año 2021 siguió presentando importantes desafíos técnicos motivados por las diferentes intensidades de la pandemia y de sus medidas de contención en las distintas geografías de Luckia. Durante este año, y más allá de las necesidades básicas anteriormente satisfechas, se siguió completando el **ecosistema de herramientas digitales avanzadas** que permiten un trabajo eficiente desde cualquier lugar.

Foco en el cliente

Nuestra principal operación de online también fue adaptada técnicamente a las nuevas necesidades de

cumplimiento regulatorio ya vigentes en 2021, que incluyen **paradigmas avanzados de protección del cliente** y de permanencia dentro del intervalo de hábitos saludables. Adicionalmente, se implementaron **nuevas funcionalidades** que permiten la verificación de la titularidad del cliente en sus métodos de pago incrementando por tanto **nuestra política de juego seguro**.

Como parte de la estrategia *customer centric* de Luckia se evolucionan también las soluciones CRM, lo que redanda un **incremento de eficiencia y eficacia de nuestro servicio de atención al cliente** y de la calidad percibida por nuestros clientes.

La apuesta definitiva

Durante este ejercicio la apuesta por la tecnología propia es ya definitiva e influye directamente en el plan estratégico de expansión de Luckia. **Nuestra plataforma, ya operativa en el negocio online de Colombia y en el negocio retail de Apuestas Presenciales de España, se sigue dotando de nuevas funcionalidades destinadas a una mejor experiencia del cliente** mediante nuevos métodos de pago, nuevos juegos, más deportes, más opciones de apuestas, mejoras de usabilidad, etc.

Adicionalmente, se construyen elementos arquitectónicos que contribuyen a garantizar tanto un **elevado rendimiento y escalabilidad como la mejora del posicionamiento en buscadores**. Todo ello se completa con una gran variedad de soluciones analíticas que transforman los datos en información relevante para la operación.

Nuevos modelos colaborativos

El modelo de agilidad escalada de Luckia que nace en este ejercicio permite mejorar de forma inmediata aspectos

habitualmente complejos, como son la sincronización de los diferentes equipos que tienen que trabajar conjuntamente en la construcción de un producto digital.

Adicionalmente, Luckia comprueba cómo la adopción de este modelo permite **adaptarse mejor a la incertidumbre y a grandes cambios** con el mínimo desperdicio, y esto se ratifica en el último trimestre del año con el lanzamiento del proceso de implantación de la tecnología propia de apuestas para la operación online de España.

Nuestra plataforma se sigue dotando de nuevas funcionalidades destinadas a una mejor experiencia del cliente



A man in a blue shirt is seen from the back, presenting to a group of people seated at tables in a meeting room. The room has large windows and is brightly lit. The text 'Información financiera' is overlaid on the right side of the image.

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	2021	2020	%
Ingresos de explotación	539.826	433.824	24,4
B° operativo (Ebitda)	32.789	10.819	203,1
B° explotación	13.055	-17.510	174,6
Resultado financiero	-10.088	-10.039	-0,5
Resultado consolidado	-3.436	-30.421	88,7
B° neto scdad. dominante	-5.158	-29.058	82,2
Cash-flow generado	22.541	102	21.923,8

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 2021 como en los de los cuatro 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	2021	2020	var. %
Ingresos de explotación (criterio anterior)	197.393	160.555	22,94%

Beneficio de explotación

El importe neto de la cifra de negocio consolidada del Grupo se sitúa este año en los 539,83 millones de euros, lo que representa un incremento de 106 millones de euros, un 24,4% superior al ejercicio precedente, debido fundamentalmente a las circunstancias derivadas de la pandemia mundial.

Este comportamiento en los ingresos junto con una menor rentabilidad de los negocios, pese a la enorme batería de medidas adoptadas por el Grupo, genera un Ebitda consolidado de 32,79 millones de euros, lo que nos lleva a obtener un resultado de explotación de 13,06 millones de euros.

Margen neto de la sociedad dominante

La evolución en los resultados de explotación, junto con unos resultados financieros de -10,09 millones de euros y la participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia de -0,85 millones de euros, nos dejan con un resultado antes de impuestos de 2,11 millones de euros que, una vez sumado el efecto del impuesto sobre beneficios de -5,55 millones de euros y el resultado atribuido a socios externos de 1,72 millones de euros, produce un resultado atribuido a la sociedad dominante de -5,16 millones de euros.

Análisis por actividades

El análisis de la cuenta analítica por actividades nos muestra que de cada 100 euros de la cifra de negocios consolidada, 72,21 euros provienen de la división de Apuestas y Online, 10,44 euros de la Operadora, 6,58 euros de la división de Casinos, 6,26 euros de la división de Salones de juego electrónico, 2,99 euros de la división de Bingos, 0,80 euros de la división de Distribución, 0,55 euros de la división Hotelera y 0,12 euros de la división Inmobiliaria, quedando el resto para otros servicios.

Análisis por actividades en millones de euros	Ingresos	%	Ebitda	%
Operadora	56,34	10,44	17,04	51,98
Salones	33,79	6,26	7,68	23,41
Comerciales	4,31	0,80	-0,92	-2,80
Bingo	16,15	2,99	0,99	3,02
Inmobiliaria	0,66	0,12	-0,34	-1,04
Casinos	35,50	6,58	8,07	24,60
Hoteles	2,99	0,55	-1,07	-3,26
Apuestas y Online	389,81	72,21	8,41	25,65
Otros servicios	0,11	0,02	0,00	-0,01
Gastos corporativos	0,15	0,03	-7,07	-21,56
Totales consolidados	539,83	100,00	32,79	100,00

Por otro lado, del total de los 32,79 millones de euros del Ebitda, la Operadora aportó 17,04 millones de euros, las Apuestas y Online 8,41 millones de euros, los Casinos 8,07 millones de euros y los Salones de juego electrónico 7,68 millones de euros.

En resumen, la capacidad de generación del Grupo queda puesta de manifiesto con una estructura de nuestro Ebitda cada vez más diversificada tanto a nivel de tipología de negocio como geográficamente, en la que aquellos negocios con mayor recorrido y estructura apoyan al crecimiento y desarrollo de los negocios más jóvenes.

Análisis del balance

Al cierre del ejercicio 2021 el Grupo sumaba unos Activos totales por importe de 331,85 millones de euros, un 4,6 por ciento más que al final de 2020. De ellos, 119,52 millones corresponderían a activos corrientes y 212,33 millones a activos no corrientes, mientras que el total Pasivo Exigible suma 242,05 millones.

Ebitda

32,79

millones de euros



Datos básicos en miles de euros

	2021	2020
Fondos propios	80.554	87.133
Activos totales	331.851	317.399
Activo corriente	119.524	82.549
Pasivo corriente	78.749	68.338
Pasivo no corriente	163.299	153.941
Fondos/pasivo exig.	33,3%	39,2%
Fondo de maniobra	40.775	14.211
Ebitda	32.789	10.819
Cash-flow neto	22.541	102

44

Importe neto de la cifra de negocio

539,83

millones de euros

Análisis de rentabilidades

Tanto el ratio de rentabilidad operativa, Ebitda dividido por los Activos, como el de rentabilidad de capitales invertidos, han logrado situarse en cifras positivas del 9,9% y 10,2% respectivamente en 2021 a pesar de las dificultades derivadas de la pandemia.

Principales ratios

	2021	2020
Activos totales (miles de euros)	331.851	317.399
Ebitda / activo total	9,9%	3,4%
B° neto/ activo total	-1,6%	-9,2%
Cash-flow / activo total	6,8%	0,0%
Rentabilidad económica (ROA) (B° antes de impuestos / activo total medio)	0,7%	-8,9%
Rentabilidad capitales invertidos (Ebitda / (fondos+deuda))	10,2%	3,5%
Rentabilidad financiera (ROE) (B° antes de impuestos / fondos propios)	2,6%	-33,3%

Asimismo, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) alcanzan respectivamente, el 0,7% y el 2,6%, reflejo del efecto de la pandemia en los resultados del Grupo.

Análisis de endeudamiento

	2021	2020
Ratio fondo de maniobra (Fondo maniobra / pasivo)	16,8%	6,4%
Ratio de liquidez (Activo corriente / pasivo corriente)	152%	121%
Ratio de apalancamiento (Deuda a corto y largo / fondos propios)	300%	255%
Ratio de autonomía (Fondos propios / deuda corto y largo)	33%	39%
Total deuda neta (miles de euros)	157.440	170.938
Deuda / Ebitda ⁽¹⁾	4,80	15,80
Deuda financiera neta / Ebitda	2,99	10,53
Intereses / Ebitda	19,2%	54,6%

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

Con ello, el endeudamiento bruto del Grupo, deuda total, a corto y largo plazo, minorada por la tesorería efectiva, se sitúa en 157,44 millones de euros, 4,80 veces su Ebitda. El ratio Deuda Financiera neta con entidades de crédito entre el Ebitda ha quedado fijado en un 2,99 en el año 2021.

Activos totales

331.851

miles de euros



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_2021.pdf



luckia