

VICENTE DI LORETO

Muchas gracias Norman. También a los demás miembros del Consejo, por su confianza y apoyo. Buenos días a todos y agradezco igualmente su presencia en esta junta, que nos brinda una nueva oportunidad para compartir los avances alcanzados en 2019 y también en estos últimos meses, sin duda convulsos y sin precedentes. Antes de nada me uno al Sr. Presidente en mis mejores deseos para ustedes y sus familias.

En el ejercicio 2019, nuestra compañía ha vuelto a enfrentar dificultades superiores a las esperadas, como explicaba el señor Sorensen... con una complicada situación macroeconómica y una creciente presión regulatoria e impositiva en nuestros principales mercados. 2019 ha sido un año también en el que Codere ha vuelto a mostrar su resiliencia y capacidad de adaptación, con el logro de importantes hitos, como la mejora de la rentabilidad en España, el crecimiento de nuestro negocio *online* y el alza en Uruguay... que neutralizaron parcialmente la reducción en Argentina y en México.

Así, el grupo obtuvo unos ingresos operativos de 1.389 millones de euros, que suponen una caída del 6% respecto al año anterior, principalmente por la disminución de 90 millones de Argentina –consecuencia de la fuerte depreciación del peso argentino frente al euro y a pesar del crecimiento superior al 30% en moneda local-, aunque compensado por el crecimiento del negocio *online* (que creció un 35%), Uruguay (un 5%), Italia (2%) y España (2%).

En cuanto al EBITDA Ajustado, la compañía alcanzó los 249 millones de euros, un 12% por debajo de 2018. Las mejoras en la unidad de negocio *online* (10 millones de euros), de España (gracias a la optimización de su capacidad y a las mejoras continuas en el rendimiento) y el alza de 14% en Uruguay, se han visto superadas por la reducción en Argentina (24 millones de euros, debido a la devaluación del peso argentino y al impacto del nuevo impuesto del 3% a los premios ganados, que estuvo en vigor entre febrero y septiembre) y en México (por la mayor intensidad competitiva, el aumento de la inseguridad y el entorno recesivo del país).

Ha sido un ejercicio en el que hemos tenido que dar un paso atrás en nuestras operaciones de Cono Norte (en particular en México)... para revisar nuestra estrategia, fortalecer nuestras ventajas competitivas y mejorar nuestra oferta. Para ello hemos trasladado a algunos de nuestros mejores perfiles a dicha región, de forma que el nuevo equipo tenía ya a principios de este año un claro diagnóstico y una hoja de ruta para retomar la senda de crecimiento, que había comenzado a implementar, hasta la irrupción de la pandemia.

Pero en el contexto actual, hablar de 2019 y sus retos se torna irrelevante cuando los comparamos con este 2020, un año en el que estamos atravesando una crisis global sin precedentes en la historia mundial, que nos ha obligado a todos, desde cualquier posición, a reaccionar de manera rápida e improvisada, a medida que aprendíamos sobre los riesgos y consecuencias del virus. Como saben, en el caso de nuestra compañía, la pandemia supuso el cierre gradual, desde el pasado 8 de marzo, de todas nuestras operaciones presenciales y el mantenimiento sólo de la operación *online*, aunque afectada por la cancelación de los principales eventos deportivos.

Ante esta situación, nuestra compañía tomó desde el primer momento todas las medidas pertinentes, poniendo en marcha un *Plan de contingencia*, de iniciativas ineludibles para la sostenibilidad del grupo, que perseguía, entre otros objetivos, reforzar las reservas financieras y dosificar su uso en el mayor tiempo posible. Para ello, limitamos las salidas de caja únicamente a conceptos críticos –como salarios, impuestos o servicio de deudas financieras-, implementamos inevitables ajustes laborales temporales; negociamos con proveedores, requiriéndoles flexibilidad en los pagos; solicitamos reducciones o diferimientos en el abono de impuestos a las distintas administraciones; así como periodos de gracia, descuentos y aplazamientos en el pago de los arrendamientos. De esta manera conseguimos rebajar los gastos fijos en hasta un 66% mientras tuvimos cerradas la totalidad de nuestras operaciones presenciales, mientras en paralelo hemos buscado financiación adicional para mejorar la posición de caja de la compañía.

Ese proceso tuvo un progreso relevante pocos días atrás, con el acuerdo de *lock-up* firmado el pasado 13 de julio con los bonistas, que fue ratificado esta madrugada al cumplirse las condiciones precedentes para su efectividad. El acuerdo alcanzado contempla la emisión de nuevos bonos *super senior* por un valor total de 250 millones de euros y con vencimiento en septiembre de 2023, que se hará en dos tramos: uno inicial por valor de 85 millones de euros que esperamos recibir a principios de la semana que viene, y otro adicional, por importe de 165 millones, que será destinado a la cancelación de la línea de crédito *super senior* actualmente en vigor de 95 millones de euros, a pagar gastos relacionados con la operación y a proveer de liquidez adicional al grupo y que recibiríamos en octubre. Se acuerda además una prórroga de dos años del vencimiento de los bonos existentes, hasta noviembre de 2023. Acuerdo éste que es de gran relevancia, ya que nos permite trabajar con tranquilidad los próximos tres años, y junto con el nuevo financiamiento posibilita adecuar nuestra estructura de capital al contexto actual de progresiva reapertura de operaciones, y afrontar con mayor holgura y tranquilidad la todavía incierta evolución de la pandemia, hasta que podamos dejarla atrás y volver a la senda de crecimiento.

Y es que el impacto de los cierres se ha notado inevitablemente en nuestros resultados del primer trimestre del año, que reflejan una caída del 21% de nuestros ingresos operativos y del 41% de nuestro EBITDA ajustado, respecto al año anterior. Mientras que nuestro negocio *online* registró un crecimiento del 8% en el primer trimestre y está teniendo una buena respuesta al regreso, desde la segunda quincena de mayo, de algunas competiciones deportivas. De hecho el mes de junio ha arrojado los mejores resultados en la historia de nuestro negocio online en España.

En la actualidad, han comenzado ya a suavizarse las restricciones de la cuarentena en algunos de nuestros mercados, principalmente en los europeos, de manera que hemos podido retomar nuestra actividad tanto en Italia como en España, con resultados muy positivos que, para nuestra sorpresa, alcanzan niveles cercanos al 80% de los niveles previos a la crisis (muy superiores por cierto a nuestras estimaciones iniciales).

Mientras, en otras geografías clave para nosotros, como son la Provincia de Buenos Aires o México, la pandemia está todavía menos controlada y los planes de normalización se enfrentan a mayores incertidumbres, si bien esperamos que se puedan ir dando gradualmente de aquí a septiembre... de hecho en México hemos podido reabrir ya unas 8 salas en algunos estados, y en Uruguay hemos retomado ya la actividad hípica y esperamos reabrir el resto de nuestras operaciones la semana próxima.

A la espera de mayor concreción sobre estas fechas, estamos ya desarrollando una estrategia centrada en la maximización de nuestros ingresos en un entorno de restricciones a nuestra capacidad, por lo que estamos poniendo foco en la segmentación de nuestros clientes, así como de los productos que ofrecemos, para priorizar los de mayor rendimiento, y por supuesto siempre con la protección de la salud de clientes y empleados como prioridad absoluta.

Por el lado de los gastos, mantendremos una estructura de costos lo más flexible posible para acomodarnos de manera progresiva al crecimiento de nuestros ingresos, reincorporando a nuestros colaboradores a medida que reabramos nuestras operaciones y se recupere la demanda, y centrándonos en primera instancia en la actividad de máquinas, que por su naturaleza requiere menos capital humano que otras como el bingo o los juegos de mesa.

A la vez, seguimos reforzando nuestro negocio *online*, con el lanzamiento de productos nuevos y mejorando nuestra plataforma y tecnología, con la implementación de nuevas medidas de juego responsable, el impulso de nuestra actividad de marketing y la optimización de nuestra oferta omnicanal.

Vamos a seguir además trabajando con ahínco en el fortalecimiento de nuestra cultura, impulsando el compromiso con la excelencia, la integridad y la optimización de nuestro desempeño. Queremos promover una organización en la que cada miembro encarne nuestro ADN y colabore a dar respuesta a la situación que estamos afrontando y a las expectativas de nuestros grupos de interés.

Reforzaremos también nuestro compromiso social y con el juego responsable, con la implementación del programa de *Responsabilidad Social Corporativa* que hemos desarrollado, asegurando el ejercicio de nuestra actividad de ocio y entretenimiento con las máximas garantías. Y continuaremos ejercitando nuestra importante función institucional, con el fin de facilitar una imagen lo más transparente posible de la industria de juego a los distintos agentes sociales, para favorecer un desarrollo normativo que pueda dar una respuesta ajustada a la realidad del sector.

Además, tras estos meses en los que nuestro foco ha estado en superar de la mejor forma posible el complicado escenario global, retomaremos con el ímpetu anterior la implementación de nuestro *programa de transformación*, con el objeto de impulsar el potencial de la compañía, hacerla más competitiva y facilitar su adaptación al entorno altamente cambiante y cada vez más digitalizado... por medio de un programa integral, con distintas avenidas de actuación con impacto en nuestro modelo de negocio, operativo, estrategia y de gestión de personas.

Avenidas entre las que se encuentran la digitalización y centralización de algunas funciones transversales, como Finanzas y Personas, que nos permitirá operar de manera más eficiente y sólida, optimizando entre otros aspectos nuestros mecanismos de control interno, para evitar así que un suceso desafortunado como el de las inconsistencias contables detectadas el año pasado puedan volver a repetirse; mientras seguimos afianzando nuestros pilares estratégicos, con especial foco en el clientecentrismo y el desarrollo de nuestra oferta omnicanal.

De esta forma, dado el impacto del prolongado cierre de nuestras operaciones, así como los desafíos que se presentan, tanto por las consecuencias económicas de la crisis sanitaria global como por la creciente presión impositiva en México o Italia, o la mayor incertidumbre en Argentina, esperamos que con la apertura gradual de nuestra actividad, la compañía pueda en el último trimestre de 2020 alcanzar niveles de ingresos de alrededor del 75% de aquellos reportados en el cuarto trimestre de 2019.

Continuaremos además obteniendo ahorros provenientes de la recuperación gradual de nuestros niveles de personal, la reducción de costos de arrenda-

miento y otros ahorros operativos, hasta que recuperemos los niveles de ingresos anteriores a lo largo de 2021.

No quisiera finalizar sin trasladar mi reconocimiento a los miembros de esta organización, en un año en el que, cada uno desde su posición, ha colaborado a dar la mejor respuesta a una situación sin precedentes, dando fé del cambio cultural y de valores que se está impulsando en nuestra organización.

Muchas gracias a todos ustedes por su atención. Sin más, quedamos a su disposición para responder a cualquier consulta que pudieran tener.