

**AZKOYEN, S.A.  
Y SOCIEDADES DEPENDIENTES  
QUE COMPONEN  
EL GRUPO AZKOYEN**

**INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL  
TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019**

## Índice Informe de Gestión Consolidado

1.	<i>Evolución de los negocios en el ejercicio anual 2019</i>	2
	1.1 <i>Información financiera relevante</i>	2
	1.2 <i>Análisis de los resultados</i>	5
	1.3 <i>Evolución de las ventas por línea de negocio</i>	7
2.	<i>Principales perspectivas</i>	12
3.	<i>Principales riesgos e incertidumbres</i>	13
4.	<i>Estructura de capital</i>	14
5.	<i>Acciones propias</i>	15
6.	<i>Operaciones con partes vinculadas</i>	15
7.	<i>Actividades de investigación y desarrollo</i>	15
8.	<i>Hechos posteriores</i>	15
9.	<i>Periodo medio de pago de Azkoyen, S.A.</i>	16
10.	<i>Estado de información no financiera según la Ley 11/2018, de 28 de diciembre</i>	16
11.	<i>Medidas alternativas del rendimiento (APM)</i>	37
12.	<i>Informe Anual de Gobierno Corporativo</i>	41

## 1. Evolución de los negocios en el ejercicio 2019

En el ejercicio 2019, la cifra de negocios consolidada ha experimentado un aumento del 4,7% en comparación con el ejercicio anterior. Es de destacar que, de la cifra de negocios del Grupo del ejercicio 2019, un 18,3% de la misma se dirige a España, un 75,8% al resto de la Unión Europea (incluyendo un 10,1% al Reino Unido) y un 6,0% a otros países; porcentajes que muestran el carácter internacional del Grupo Azkoyen.

### 1.1 Información financiera relevante

Los datos más relevantes del Grupo Azkoyen a 31 de diciembre de 2019, comparados con los del ejercicio 2018, se reflejan en el cuadro siguiente, en miles de euros:

CONCEPTO	31/12/2019	31/12/2018	VARIACIÓN
Importe neto de la cifra de negocios	145.815	139.300	4,7%
Margen bruto (1)	64.511	60.519	6,6%
% Margen bruto / ventas	44,2%	43,4%	0,8%
Gastos fijos	(44.943)	(42.742)	5,1%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	805	669	20,3%
Gasto por insolvencias	(703)	(106)	563,2%
Gastos de reestructuración o indemnizaciones	(316)	(370)	-14,6%
Resultado neto de explotación (EBIT) (2)	19.354	17.970	7,7%
Amortizaciones	(6.330)	(4.189)	51,1%
<b>Resultado bruto de explotación 'antes de amortización' (EBITDA) (3) (*)</b>	<b>25.684</b>	<b>22.159</b>	<b>15,9%</b>
% EBITDA / ventas	17,6%	15,9%	1,7%
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	(4)	(73)	-94,5%
Gastos financieros netos	(200)	(172)	16,3%
Resultado antes de impuestos	19.150	17.725	8,0%
<b>Resultado consolidado después de impuestos</b>	<b>16.088</b>	<b>15.595</b>	<b>3,2%</b>
<b>(Deuda financiera neta) excedente financiero neto (4) (*)</b>	<b>(10.538)</b>	<b>8.884</b>	<b>-218,6%</b>
Número medio de personas empleadas	816	792	3,0%

(\*) *La primera aplicación de NIIF 16 – Arrendamientos a partir de 1 de enero de 2019 afecta fundamentalmente al EBITDA y a la deuda financiera neta. A 31/12/2019, excluyendo los efectos de NIIF 16, el EBITDA y la deuda financiera neta ascenderían a 23.324 y 3.524 miles de euros, respectivamente. El efecto neto de la aplicación de la NIIF 16 sobre el resultado consolidado antes y después de impuestos es prácticamente nulo.*

- (1) *Equivale a importe neto de la cifra de negocios (o ventas netas) menos coste variable comercial menos coste de fabricación de los productos vendidos.*
- (2) *Equivale a beneficio antes de intereses, impuesto sobre beneficios y deterioros y resultados por enajenación activos fijos.*
- (3) *Equivale a beneficio antes de intereses, impuesto sobre beneficios, deterioros y resultados por enajenación activos fijos y amortizaciones.*
- (4) *Equivale a efectivo y otros activos líquidos equivalentes, más inversiones financieras corrientes y no corrientes, menos deudas con entidades de crédito a corto y largo plazo, menos anticipos reintegrables, menos dividendos aprobados y pendientes de pago, menos deudas con hacienda pública por retenciones practicadas a dividendos y, desde 1 de enero de 2019, menos pasivos por arrendamiento según NIIF 16.*

*Véase más información sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento (APM) utilizadas y sus componentes, entre otros, en 11. posterior.*

### **Primera aplicación de NIIF 16 – Arrendamientos**

La nueva norma elimina la diferenciación entre arrendamientos financieros y operativos e introduce un modelo contable único para los arrendatarios. Según el nuevo modelo, en la fecha de inicio de un arrendamiento, el arrendatario reconocerá un pasivo por el valor presente de los pagos a realizar por el arrendamiento (es decir, el pasivo por el arrendamiento) y un activo que representa el derecho de usar el activo subyacente durante el plazo del arrendamiento (es decir, el activo por el derecho de uso). Se reconoce por separado el gasto por intereses correspondiente al pasivo por el arrendamiento y el gasto por la amortización del derecho de uso.

**El Grupo ha adoptado NIIF 16 de forma retroactiva reconociendo el efecto acumulado de la aplicación inicial de la norma el 1 de enero de 2019, sin reestructurar la información comparativa.** Para los compromisos por arrendamientos remanentes (considerando en su caso opciones de extensión razonablemente ciertas), el Grupo reconoció en el balance a 1 de enero de 2019, sin efecto en el patrimonio neto, pasivos por arrendamiento por aproximadamente 6,1 millones de euros y activos por derecho de uso por el mismo importe.

Como consecuencia de la nueva norma, en el ejercicio 2019 el EBITDA ha aumentado en 2.360 miles de euros, dado que los pagos por arrendamientos operativos estaban anteriormente incluidos en el EBITDA, pero la amortización de los activos por derecho de uso y el gasto financiero en los pasivos por arrendamiento están excluidos en esta medida.

Al cierre del ejercicio 2019, el balance de situación consolidado incluye pasivos por arrendamiento por importe de 7.014 miles de euros. Asimismo, los activos por derecho de uso ascienden a un importe ligeramente inferior (incluyendo unos 4,8 y 2,1 millones de euros en relación con inmuebles y vehículos, respectivamente).

### **Deuda financiera neta**

Tras la distribución de dividendos que se explica más adelante, la evolución de la deuda financiera neta en los últimos doce meses es la siguiente (en miles de euros):

Excedente financiero neto a 31/12/2018	8.884
<b>+ Excedente neto generado (antes NIIF 16) (*)</b>	<b>17.079</b>
- Pagos por dividendos	(29.679)
- Compras netas de acciones propias	192
- Pasivos por arrendamiento a 31/12/2019 (**)	(7.014)
<b>Deuda financiera neta a 31/12/2019</b>	<b>(10.538)</b>

(\*) El Grupo ha obtenido una **elevada conversión de EBITDA en caja** (73% de ratio de conversión de EBITDA, excluyendo los efectos NIIF 16, a caja).

(\*\*) Tras adoptar NIIF 16 a partir de 1 de enero de 2019.

El desglose de dicha deuda financiera neta al cierre del ejercicio 2019 es el siguiente (en miles de euros):

Efectivo	15.555
Deudas con entidades de crédito	(17.531)
Anticipos reintegrables a largo plazo sin interés o con un interés reducido	(1.548)
Pasivos por arrendamiento según NIIF 16	(7.014)
<b>Deuda financiera neta a 31/12/2019</b>	<b>(10.538)</b>

#### Otros aspectos significativos

Respecto al ejercicio anterior, cabe resaltar **el incremento del EBIT y del resultado consolidado antes de impuestos en un 7,7% y 8,0%, habiendo terminado en 19.354 y 19.150 miles de euros, respectivamente.**

La distribución de los beneficios de la Sociedad dominante del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, aprobada por la Junta General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de 4 de junio de 2019 recogió destinar a dividendos un importe equivalente al 30% del resultado consolidado (después de impuestos) del ejercicio 2018, es decir, 4.679 miles de euros. De forma complementaria, y considerando la sólida situación financiera existente, dicha Junta aprobó asimismo la **distribución de un dividendo extraordinario, con cargo a reservas de libre distribución, por importe de 25.000 miles de euros. En conjunto, el total de dividendo agregado aprobado ascendió a 29.679 miles de euros, que se correspondió con un importe bruto superior a 1,21 euros por cada una de las acciones existentes y en circulación con derecho a percibir dichos dividendos.**

El importe neto agregado de los citados dividendos fue pagado el 19 de junio de 2019, una vez deducidas las retenciones a cuenta de impuestos a pagar correspondientes. Conforme a la legislación aplicable, el pasivo por las retenciones practicadas fue satisfecho en el mes de agosto.

Previamente, el 10 de junio de 2019, la Sociedad dominante formalizó con dos entidades financieras españolas sendos préstamos bancarios bilaterales a largo plazo, por un total de 20.000 miles de euros. Devengan tipos de interés variable en torno a Euribor a 3 meses (con suelo igual a cero) más 0,65%. Con amortizaciones trimestrales, tienen vencimiento final a cuatro años. Al 31 de diciembre de 2019, su saldo remanente agregado asciende a 17.500 miles de euros.

Adicionalmente, en la misma sesión mencionada, **la Junta General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas aprobó una reducción del capital de la Sociedad dominante por un importe de 451.124,40 euros, mediante la amortización de 751.874 acciones propias en autocartera (que representaban el 2,98% del capital social de la Sociedad dominante)**. Dado que las acciones a amortizar eran titularidad de la Sociedad dominante, ésta no comportó devolución de aportaciones. **La reducción de capital fue elevada a público en escritura el 12 de junio de 2019 e inscrita en el Registro Mercantil de Navarra en fecha 12 de julio de 2019.**

Como se indica en el apartado 2. Principales perspectivas, se elaboró un **nuevo plan estratégico “2019-2021”** del Grupo Azkoyen, con la colaboración de una consultora externa de referencia. Dicho plan estratégico, que fue **aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad dominante el 27 de febrero de 2019**, establece palancas de crecimiento orgánico acelerado, junto a iniciativas dirigidas a dotar de recursos y apoyar el desarrollo de los negocios. Los beneficios del plan serán progresivos, previéndose alcanzar los mayores crecimientos de ventas y resultados en el ejercicio 2021.

Se analizarán, asimismo, oportunidades de crecimiento inorgánico.

Finalmente, la **propuesta de distribución del beneficio neto individual** de la Sociedad dominante correspondiente al ejercicio 2019, que el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas para su aprobación, **recoge destinar a dividendos un importe equivalente al 30% del resultado consolidado** (después de impuestos) del ejercicio 2019, **es decir, 4.826 miles de euros**.

## 1.2 Análisis de los resultados

Para una adecuada interpretación de los resultados consolidados del ejercicio 2019 debería considerarse lo siguiente:

1. Se ha registrado un crecimiento en las **ventas netas** respecto al ejercicio anterior del 4,7% (porcentaje similar a tipos de cambio constantes), incluyendo:
  - aumentos en (i) **Time & Security** (+7,3%) y (ii) **Payment Technologies** (+5,6%) y,
  - un nivel similar en (iii) **Coffee & Vending Systems** (+0,7%).

Respecto a **Time & Security**, tras un incremento buscado de la capacidad de ejecución de proyectos, su cartera de pedidos, incluyendo proyectos y contratos de mantenimiento, al cierre del ejercicio 2019 asciende a 34,3 millones de euros, un 2,2% menos respecto al ejercicio anterior.

Ver en 1.3 la evolución detallada de las ventas por líneas de negocio.

2. El **margen bruto en porcentaje aumenta** (del 43,4% en el periodo anterior al 44,2 % actual), con un diferente mix de negocios y productos. Se continúa trabajando en la implantación de iniciativas de mejora en las áreas de operaciones y compras.
3. Los **gastos de personal**, excluyendo indemnizaciones, ascienden a 50.941 millones de euros y la plantilla media equivalente a tiempo completo a 816 personas; esta última cifra superior a la del ejercicio anterior (+3,0%). Estos gastos se presentan en lo relativo a actividades productivas, minorando el “Margen bruto” y, para el resto, en “Gastos fijos”. Por otra parte, el gasto por indemnizaciones (que corresponde básicamente al Subgrupo Primion) ha ascendido a 316 miles de euros (370 miles de euros al cierre del ejercicio anterior).

4. Los **gastos fijos** ascienden a 44.943 millones de euros, cifra superior en un 5,1% a la del mismo periodo del ejercicio anterior; tras determinados incrementos de gastos fijos comerciales, I+D y otros, de conformidad con los planes definidos de crecimiento orgánico en vigor.
5. Los **trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado**, que se corresponden con activaciones de proyectos de desarrollo de **Time & Security**, ascienden a 805 miles de euros (669 miles de euros al cierre del ejercicio anterior, en el que dichas activaciones fueron inferiores a lo habitual).
6. El **gasto por insolvencias** ha ascendido a 703 miles de euros (106 miles de euros al cierre del ejercicio anterior), tras reconocer una pérdida de 400 miles de euros por deterioro de valor de activos por contrato vinculados a determinados proyectos de construcción de **Time & Security** (registrados según grado de avance). Considérese lo indicado más adelante en 1.3.
7. El **EBITDA** asciende a 25.684 miles de euros (superior en un 15,9% a los 22.159 miles de euros del cierre del ejercicio 2018). El **porcentaje de EBITDA/ ventas** del Grupo se ha situado en un 17,6%.

A efectos comparativos, antes de la primera aplicación de NIIF 16 (que se explica anteriormente) el EBITDA asciende a 23.324 miles de euros, un 5,3% más respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, tras (i) el crecimiento del margen bruto (+6,6%) y (ii) compensado parcialmente por determinados incrementos de gastos fijos y otros.

8. Por su parte, el **EBIT** ha aumentado en 1.384 miles de euros, un 7,7% más respecto al ejercicio anterior, pasando de 17.970 a 19.354 miles de euros.

El efecto neto de la nueva norma en el EBIT es casi nulo. Existe un menor gasto por arrendamientos (2.360 miles de euros) y un aumento de amortizaciones (2.368 miles de euros).

9. Los **gastos financieros netos** son superiores a los registrados en el ejercicio anterior (pasando de 172 a 200 miles de euros), tras, entre otros, el nuevo gasto financiero resultante de los pasivos por arrendamiento según NIIF 16 (121 miles de euros) y la nueva financiación bancaria mencionada anteriormente, así como, por el contrario, un saldo neto reconocido de diferencias positivas de cambio (79 miles de euros).
10. El **beneficio antes de impuestos** asciende a 19.150 miles de euros (frente a 17.725 miles de euros al cierre del ejercicio 2018), un 8,0% superior.
11. Tras registrar a 31 de diciembre de 2019 créditos fiscales adicionales pendientes de aplicar por importe de unos 0,4 millones de euros, la **tasa efectiva de gasto por impuesto sobre sociedades** se sitúa en un 16,0% (12,0% en el ejercicio 2018 tras activar 0,8 millones de euros de créditos fiscales).

Tras los aspectos anteriores, el **resultado consolidado después de impuestos del ejercicio 2019** asciende a 16.088 miles de euros (15.595 miles de euros del ejercicio 2018), un **3,2% superior**.

### 1.3 Evolución de las ventas por línea de negocio

CONCEPTO	31/12/2019	31/12/2018	VARIACIÓN
<b>Coffee &amp; Vending Systems</b> (Máquinas expendedoras)	44.769	44.479	0,7%
<b>Payment Technologies</b> (Medios de pago electrónicos)	43.368	41.067	5,6%
<b>Time &amp; Security</b> (Tecnología y sistemas de seguridad)	57.678	53.754	7,3%
<b>TOTAL</b>	<b>145.815</b>	<b>139.300</b>	<b>4,7%</b>

Datos en miles de euros

#### ***Coffee & Vending Systems***

El volumen de ingresos por ventas de **Coffee & Vending Systems** se mantiene globalmente similar (+0,7%) en comparación con la cifra del año anterior.

#### Café profesional y vending

Representa alrededor del 80% de los ingresos de **Coffee & Vending Systems**. Incluye fundamentalmente (i) máquinas de café automáticas para la industria del Vending y el sector Horeca y, en menor medida, (ii) máquinas expendedoras de bebidas frías, snacks y otros. El Grupo está focalizando una parte significativa de sus planes en torno al negocio del café.

En el ejercicio 2019 se ha registrado un decrecimiento en sus ventas en comparación con el ejercicio anterior (-2,3%). Por área geográfica destaca, principalmente, una notable disminución registrada en las ventas en España y, en menor medida, en el Reino Unido, así como por el contrario, determinados aumentos en países fuera de la Unión Europea. Por otra parte, en los cuatro últimos ejercicios la tasa de crecimiento anual compuesto de las ventas ascendió a un 7,3%, debido, entre otros aspectos, al éxito de los nuevos productos presentados, así como al aumento de la base de clientes en diferentes mercados geográficos (principalmente en el continente europeo).

El Grupo sigue dedicando importantes recursos para la innovación de su gama de productos de café profesional y vending que permitirán reforzar (i) valores diferenciales de diseño atractivo, experiencia de usuario y empleo de nuevas tecnologías de conectividad, (ii) la excelencia en soluciones de café, (iii) el crecimiento en los mercados tradicionales, así como la generación de ingresos recurrentes, (iv) el desarrollo de determinados productos nicho para grandes cuentas y, finalmente, (v) la expansión en América.

Se procurará acelerar el crecimiento a través de determinadas medidas, incluyendo:

- El aumento de la fuerza de ventas en los mercados de mayor potencial.
- Potenciación del marketing.
- El fortalecimiento del posicionamiento en el canal Horeca.



La sociedad dependiente Coffetek, Ltd. está domiciliada en Bristol (Reino Unido). En el ejercicio 2019, sus ventas en libras esterlinas han sido inferiores a las del ejercicio 2018 (-9,4%). Tras las negociaciones llevadas a cabo, la Unión Europea concedió al Reino Unido una nueva prórroga del Brexit hasta el 31 de enero de 2020. El Acuerdo de Retirada entró en vigor el 31 de enero de 2020. El Reino Unido ha dejado de ser Estado miembro de la Unión Europea y tiene la consideración de tercer país. La entrada en vigor del Acuerdo de Retirada marca el fin del plazo establecido en el artículo 50 del Tratado de la Unión Europea y el inicio de un período transitorio que durará hasta el 31 de diciembre de 2020. Durante este periodo el derecho de la Unión Europea es aplicable a Reino Unido, salvo en lo relativo a la presencia en las instituciones y estructuras de Gobernanza. Este periodo permitirá negociar una relación futura entre ambas partes y proporciona certidumbre a ciudadanos y empresas (el artículo 132 permite prorrogar, una única vez, el periodo transitorio hasta un máximo de dos años).

Alrededor de un 90% de sus ventas totales se han generado en libras esterlinas para su mercado doméstico del Reino Unido y, el resto, se dirigen a otros mercados. Por otra parte, tras unas obras de adecuación, esta filial trasladó su actividad a un nuevo inmueble durante el mes de junio. La inversión realizada en líneas de producción y áreas de almacenaje redundará en un aumento de la productividad y reducción de tiempos de entrega y, a su vez, garantizando la calidad del producto. Asimismo, se ha completado la transferencia de una parte de su actividad productiva intermedia (componentes y subconjuntos) a la Sociedad dominante.

El Grupo Azkoyen ha presentado sus novedades, entre otras: el modelo compacto Vitro S1, el modelo Vitro S5 con medio de pago integrado, el nuevo grupo de café con cámara variable, así como la nueva máquina de café de gran tamaño Neo Touch. Dichos modelos así como otros de la gama Vitro han sido presentados a lo largo de este año en diversos eventos como (i) la feria Vendibérica, Madrid, 13-15 noviembre, (ii) la feria HostMilano 2019, Milán, 18-22 octubre, (iii) la feria European Coffee, Tea & Soft Drinks Expo 2019, Londres, 21-22 mayo, (iv) la feria Vendex Midlands, Birmingham, 9 abril 2019, así como (v) la feria Vending París 2019, 2-4 abril. Asimismo, se patrocinó el evento AVA Live 2019, Londres, 13-14 septiembre, organizado para celebrar el 90º aniversario de la Automatic Vending Association (AVA), la mayor asociación comercial de la industria del vending en el Reino Unido. Más recientemente, el Grupo Azkoyen ha sido galardonado por segundo año consecutivo por la Associated Vending Services Limited (AVS) en las categorías de “Best Machine Manufacturer” y “Best Table Top Beverage Machine” por la serie Vitro, y “Best Free Standing Beverage Machine” por la serie Neo. AVS, uno de los mayores grupos de compra del Reino Unido, opera más de 65.000 máquinas en el Reino Unido.

Los modelos de la serie Vitro incorporan las últimas tecnologías para la elaboración de café y otras bebidas calientes y están destinados a los profesionales de los segmentos OCS / Horeca. Entre otros, cabe destacar los modelos (i) Vitro X3 y X3 DUO, (ii) Vitro X4 Espresso, que cuenta con tolvas de producto de alta capacidad y ofrece la posibilidad de incorporar una nueva pantalla multimedia, (iii) Vitro X4 DUO que destaca por su pantalla de 10 pulgadas y su capacidad para elaborar té en hoja y café espresso y (iv) la citada nueva Vitro S1.

Respecto al continente americano, Azkoyen Andina, SAS, domiciliada en Zona Franca Internacional de Pereira (Colombia), funciona como centro de operaciones para el mismo. Complementariamente, cabe resaltar a Azkoyen USA INC. (para impulsar la actividad comercial de máquinas expendedoras automáticas de café profesional y de vending en los Estados Unidos de América), domiciliada en Charlotte, Carolina del Norte. De cara a dicho mercado estadounidense, se han obtenido las certificaciones UL y NAMA de las máquinas de café espresso Vitro S5 y Vitale y, asimismo muy recientemente, de Vitro S5 dos molinos y Vitro S1, lo que, junto a otras iniciativas, va a impulsar la comercialización de los mencionados modelos. Vitro S1 fue presentada al mercado estadounidense en la feria Coffee, Tea & Water 2019, Anaheim, CA, 19 noviembre.

## Tabaco

Representa un porcentaje cercano al 20% de los ingresos de **Coffee & Vending Systems**. Las ventas de Tabaco en el ejercicio 2019 han registrado un incremento del 12,1% respecto del año anterior, destacando los crecimientos en los mercados alemán y portugués. En este nicho de mercado de máquinas expendedoras de tabaco, continuamos siendo una compañía relevante del mercado europeo y referente para las grandes compañías tabaqueras multinacionales, con diversos proyectos en curso en la actualidad.

## **Payment Technologies**

Incluye medios de pago industriales y para vending. Las ventas han experimentado un crecimiento del 5,6% respecto al ejercicio anterior.

Retail y medios de pago industriales, que incluye retail, gaming y automatización de servicios.

Representa alrededor del 55% de los ingresos de **Payment Technologies**. Las ventas han aumentado un 2,8% respecto al ejercicio anterior, con (i) **un fuerte crecimiento del 34,2% en el segmento del retail** (que se explica más adelante) y, por el contrario, (ii) un decrecimiento del 28% en las ventas agregadas de medios de pago para gaming (con una reducción en gran parte planificada de los volúmenes de los pedidos en determinados mercados geográficos) y para automatización de servicios. En cuanto a la actividad de I+D de Medios de pago industriales, existen diversos proyectos en curso con el objetivo de mantener el liderazgo actual en gestión de monedas, entre otros.

Recientemente, dos nuevos productos procesadores de monedas con tecnología puntera, Selector Pina y Hopper U3, han sido lanzados en la feria ICE Totally Gaming 2020, Londres, 4-6 de febrero.

En el segmento del retail (o venta minorista), tras importantes esfuerzos en ejercicios anteriores en materia de I+D, los recursos del Grupo se siguen concentrando en su sistema de pago automático, Cashlogy, que permite reducir a la mitad el tiempo de cobro, refuerza la seguridad de las transacciones al detectar fraudes y evita los descuadres de la caja y los pequeños hurtos. Existen asimismo relevantes proyectos de desarrollo en ejecución.

La nueva serie de Cashlogy incorpora las tecnologías más innovadoras, posicionándose como uno de los dispositivos más fiables del mercado, con mejores prestaciones y desempeño y un precio contenido. Dichos aspectos posibilitarán continuar con su colocación progresiva en establecimientos de venta minorista como bares, restaurantes, panaderías, pescaderías, farmacias y otros.

Las dos máquinas de gestión de efectivo Cashlogy POS 1500 y POS 1500X fueron presentadas en diferentes eventos europeos como, por ejemplo: (i) la feria Südback, Stuttgart, 21-24 de septiembre, punto de referencia para el sector de la alimentación, la distribución y la hostelería en Alemania, (ii) la Feria Alimentaria & Horexpo 2019, Lisboa, 24-26 de marzo, feria de referencia en el sector Horeca para el mercado portugués, y (iii) la feria SIRHA 2019, Lyon, 26-30 enero. SIRHA es uno de los encuentros más importantes de los sectores de la restauración y hostelería, tanto en Francia como a nivel global. Más recientemente, se ha participado en Sigep 2020, el Salón Internacional del Helado, Pastelería y Panificación Artesanales y del Café, Italia, Fiera di Rimini, 18-22 enero.

Más del 60% de los ingresos de medios de pago industriales están relacionados con medios de pago para retail o Cashlogy. La comercialización del Cashlogy “POS1500” se está llevando a cabo intensamente en España, Portugal e Italia, así como, en menor medida, en Francia, en otros.

En lo relativo a **Payment Technologies**, Retail - Cashlogy, los planes en vigor incluyen, entre otros:

- Determinadas palancas relevantes de crecimiento.
- Un fortalecimiento y una priorización del posicionamiento comercial internacional.
- Otras iniciativas a llevar a cabo para contribuir a su consecución, con implicaciones en recursos en innovación y en otros departamentos.

#### Medios de pago para máquinas de vending, Coges

Las ventas han crecido un 9,3% respecto al ejercicio anterior, con un aumento de su cifra de negocios en Italia. En torno a dos terceras partes de las ventas de los productos de la unidad de negocio Medios de pago para máquinas de vending, Coges, que es el líder europeo en sistemas cashless de entorno cerrado, se realizan en dicho mercado italiano.

Previsiblemente, las compañías dedicadas a la operación de máquinas de vending tendrán que invertir intensamente en hacer los procesos de pago progresivamente más “cashless”, con nuevas soluciones tecnológicas, que complementen las funcionalidades ofrecidas a usuarios y a los propios operadores de máquinas de vending.

Nebular es una innovadora solución de conectividad que lleva la inteligencia del cashless a la nube, permitiendo transmitir datos desde los sistemas de pago Coges, que se instalan en las máquinas expendedoras o vending, a servidores certificados para luego acceder al parque de máquinas remotamente, a través de un portal web o vía App, o mediante su integración en software de gestión terceros. El sistema funciona de forma bidireccional. Coincidiendo con los incentivos fiscales existentes en Italia para inversiones en industria 4.0, que son aplicables a las máquinas expendedoras o vending, Nebular inició su comercialización en el ejercicio 2019.

Recientemente, Coges ha presentado la versión 2.0 de Nebular, por ejemplo en la feria Vendibérica 2019, Madrid, 13-15 noviembre. Permite una gestión de máquinas aún más precisa y una disminución de costes de operación, incorporando diversas mejoras en aspectos como (i) gestión de bases de datos de productos, (ii) tratamiento automatizado de reembolsos y (iii) actualización en remoto de parámetros de configuración de sus medios de pago (monederos, billeteiros, etc.) y de su firmware, entre otras.

Por otra parte, Coges Mobile Solutions, SRL (participada en un 51% por Coges), comercializa mediante licencias una tecnología innovadora que permite, entre otros aspectos, el pago en máquinas de vending a través de una aplicación para smartphones, denominada Pay4Vend, utilizando la conexión “bluetooth” y conectada con los hardware Coges Engine y/o Unica producidos por Coges e instalados en las máquinas de vending.

Pay4Vend permite recargar la cuenta de usuario con monedas y billetes en la misma máquina de vending, con tarjeta de crédito o con PayPal de forma virtual, sin necesidad de equipar a la máquina con hardware bancario. Entre otras ventajas, ofrece asimismo una herramienta online de gestión y marketing a disposición del operador y un canal de comunicación de éste con el cliente. La aplicación está disponible para los sistemas operativos Android e iOS.

Asimismo, se han realizado unas primeras demostraciones del funcionamiento de Joyco, la nueva aplicación para smartphones de Coges, que permitirá pagar directamente a través del móvil y, adicionalmente, seleccionar y personalizar bebidas al gusto en aquellas máquinas expendedoras de Azkoyen y Coffetek, que estén equipadas con hardware de Coges. Joyco comenzará su comercialización en breve.

Paralelamente, Coges presentó su nuevo lector de billetes, Creos, para el sector del Vending, que permite alcanzar altos estándares de fiabilidad y seguridad.

Se seguirá impulsando el desarrollo de soluciones de Internet of Things (IOT) y pagos digitales, entre otros proyectos, que aportarán valor añadido al hardware de Coges, facilitarán las ventas en nuevos clientes y, asimismo, contribuirán a la generación de ingresos recurrentes.

### **Time & Security, Subgrupo Primion**

El Subgrupo Primion está enfocado en dos mercados:

- Control de accesos. Infraestructuras y sistemas electrónicos que otorgan acceso de un usuario a una instalación según las credenciales presentadas. Los sistemas vienen generalmente acompañados de soluciones de software que integran el control de todos los accesos de la instalación.
- Tiempo y presencia. Software de gestión y análisis de las horas trabajadas por los empleados junto a otros relacionados.

En esta división de **Time & Security**, continúa, de forma exitosa, la estrategia comercial orientada en los últimos años a proyectos de mayor rentabilidad, más orientados a soluciones propias y con una menor integración de productos y subcontratas de terceros.

En el ejercicio 2019, las ventas han crecido un 7,3% respecto al ejercicio anterior, destacando por área geográfica crecimientos en Alemania, Bélgica y España, y, por el contrario, una disminución en Francia. Asimismo, los ingresos por mantenimiento representan en torno al 26,9% de la cifra negocios. Al cierre del ejercicio 2019 la cartera de pedidos, incluyendo proyectos y contratos de mantenimiento, asciende a 34,3 millones de euros, un 2,2% menos que en el ejercicio anterior, tras un incremento de la capacidad de ejecución de proyectos.

En el ejercicio se ha reconocido una pérdida (reversible) de 400 miles de euros por deterioro de valor de activos por contrato vinculados a determinados proyectos de construcción de **Time & Security** (registrados según grado de avance). La entidad reconocerá en resultados la reversión de la totalidad o parte de la pérdida por deterioro, cuando las condiciones del deterioro del valor dejen de existir o hayan mejorado. Nos remitimos para una explicación más detallada a las Notas 12 y 14 de la Memoria consolidada.

También en esta línea de negocio se continúa impulsando el desarrollo de sus productos y soluciones. Respecto a los terminales de tiempo y presencia, cabe destacar (i) la estrategia de desarrollo y comercialización de una plataforma común (con la nueva gama ADT11xx) y (ii) la renovación tecnológica de otros terminales con demanda comercial (como el DT1000).

Respecto al software, entre otros, se han dedicado notables esfuerzos al rediseño de la interfaz gráfica de usuario o "GUI" para responder a las necesidades de los usuarios actuales por medio de una estructura intuitiva, clara y concisa.

Entre otros proyectos, cabe destacar la instalación en curso por el Subgrupo Primion en 103 emplazamientos de las Fuerzas Armadas de Alemania de (i) sus sistemas de tiempo y presencia adaptados para el requerido nuevo registro del tiempo de trabajo de los soldados según la Ordenanza sobre el tiempo de trabajo de los soldados o SAZV (por sus siglas en alemán), siguiendo la legislación de la Unión Europea, y (ii) de sus componentes hardware y software para el control de accesos.

Los planes definidos en curso incluyen iniciativas significativas dirigidas a dotar de recursos y mejorar su funcionamiento, entre otros:

- Incrementar los recursos de personal de proyectos en las diferentes oficinas territoriales alemanas para acelerar la materialización de las ventas de la cartera de pedidos.
- Mejora significativa de procesos y de recursos alrededor (i) del negocio de diseño y fabricación de soluciones hardware y software y (ii) los negocios de integración o ejecución de proyectos en los diferentes territorios. Disminución de la tasa de rotación de empleados. Potenciación del marketing y gestión de producto.
- En relación con investigación y desarrollo, lanzamiento de un ambicioso proyecto plurianual de desarrollo tecnológico y de producto.

Cabe destacar que Grupo Azkoyen, a través de su filial Primion Technology, GmbH, se ha convertido, desde octubre de 2019, en la primera compañía dentro del sector de **Time & Security** en Alemania en recibir la certificación ISO/IEC 27001:2013 de seguridad en la gestión de la información.

## 2. Principales perspectivas

De acuerdo con las previsiones económicas de invierno de 2020, publicadas el 13 de febrero, la Comisión Europea prevé que la economía europea siga creciendo de forma constante y moderada, a pesar de un entorno difícil. Las previsiones para 2020 y 2021 son: (i) unas tasas de crecimiento del 1,2% en 2020 y 2021 si consideramos la zona euro y (ii) del 1,4% tanto en como en 2020 y 2021 si consideramos el conjunto de la Unión Europea (UE). Para el Reino Unido, las previsiones de crecimiento para el 2020 y 2021 se establecen en 1,2% para ambos ejercicios; con base en una hipótesis puramente técnica de mantenimiento de las relaciones comerciales entre el Reino Unido y la UE de los 27 estados miembros.

Respecto al Brexit, considérese lo indicado anteriormente en relación con Coffetek, Ltd. en 1.3 Evolución de las ventas por línea de negocio, **Coffee & Vending Systems**, Café profesional y vending.

Con la colaboración de una consultora externa de referencia, se elaboró un **nuevo plan estratégico “2019-2021”** del Grupo Azkoyen. Dicho plan estratégico fue **aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad dominante el 27 de febrero de 2019**. Establece objetivos de crecimiento orgánico acelerado, junto a iniciativas dirigidas a dotar de recursos y apoyar el desarrollo de los negocios.

Para el conjunto del ejercicio 2020, se espera (i) un crecimiento de los ingresos por ventas superior al 4,7% registrado en 2019 y (ii) un EBITDA en términos absolutos ligeramente superior al del ejercicio 2019, con nuevos incrementos de gastos fijos, principalmente comerciales y de I+D, de conformidad con el plan estratégico aprobado.

Se están potenciando las inversiones de los diferentes negocios en activos intangibles (proyectos de desarrollo en el Subgrupo Primion y aplicaciones informáticas) y materiales, con un presupuesto agregado para el ejercicio 2020 de 6,7 millones de euros, un 49,3% superior a la cifra de 4,5 millones de euros del ejercicio 2019.

Los beneficios del plan serán progresivos, previéndose alcanzar los mayores crecimientos de ventas y resultados en el ejercicio 2021.

### **3. Principales riesgos e incertidumbres**

En el ejercicio 2015, bajo la coordinación de la Comisión de Auditoría, se elaboró y aprobó, respectivamente, el mapa de riesgos y la política de gestión de riesgos y del manual de la función de la auditoría interna del Grupo. Posteriormente, dichas actividades han continuado, incluyendo lo siguiente: (i) aprobación y seguimiento del plan de auditoría interna anual con especial énfasis en las tareas de (a) supervisión de la efectiva aplicación de la política de riesgos y acciones de mejora, (b) revisión focalizada de riesgos clave establecidos por la Comisión de Auditoría y (c) supervisión e identificación de acciones de mejora en el SCIIF, y (ii) definición del modelo de prevención de delitos.

Respecto a todo lo anterior, cabe recordar que las actividades del Grupo están expuestas a diversos riesgos operativos, financieros, estratégicos y legales, desarrollados en el apartado E) Sistemas de control y gestión de riesgos del Informe Anual de Gobierno Corporativo del ejercicio 2019, incluidos los regulatorios y derivados de legislaciones más restrictivas en juego y tabaco, así como los procedentes de la situación económica actual y del propio devenir de nuestros mercados. La diversificación geográfica y de nuestros negocios nos permite mitigar de una manera eficaz los comportamientos cíclicos de la economía y amortiguar las estacionalidades que puedan darse en los mercados.

A continuación, se describen los riesgos de carácter financiero.

#### **Riesgo de tipo de cambio**

El riesgo de tipo de cambio es el riesgo de que el valor razonable o los flujos de efectivo futuros de una exposición puedan fluctuar como consecuencia de las variaciones en los tipos de cambio. La exposición del Grupo al riesgo de tipo de cambio afecta principalmente a las actividades de explotación del Grupo (cuando el ingreso o el gasto se realizan en una moneda distinta al euro) y a las inversiones netas en sociedades dependientes en el extranjero cuya moneda es distinta al euro.

Parte de los flujos de efectivo futuros (ingresos, gastos y, en menor medida, inversiones) se encuentran determinados en monedas distintas al euro, incluyendo por orden de magnitud, libras esterlinas, dólares estadounidenses y otras, como pesos colombianos. Actualmente el Grupo no viene realizando transacciones de cobertura de tipo de cambio si bien, de forma específica, se está monitorizando el riesgo de tipo de cambio en relación con la sociedad dependiente Coffetek, Ltd. y la libra esterlina (en el contexto del Brexit).

Cabe destacar que la mayor parte de las transacciones (ingresos y gastos) del Grupo se generan en euros (porcentaje cercano al 88% en ambos casos).

Considérese lo indicado en la Nota 13.9 de la Memoria consolidada respecto a los riesgos a los que se enfrenta el Grupo Azkoyen como consecuencia del Brexit y, en su caso, el posible impacto en los estados financieros.

#### **Riesgo de tipo de interés**

El riesgo de tipo de interés es el riesgo de que el valor razonable o los flujos de efectivo futuros de un instrumento financiero puedan fluctuar como consecuencia de las variaciones de los tipos de interés de mercado. La exposición del Grupo a dicho riesgo se refiere básicamente a las obligaciones del Grupo a largo plazo con tipos de interés variables. El Grupo gestiona este riesgo de tipo de interés minimizando la deuda financiera.

### Riesgo de liquidez

Se refiere al riesgo de que el Grupo encuentre dificultades para desinvertir en un instrumento financiero con la suficiente rapidez sin incurrir en costes adicionales significativos o al riesgo asociado a no disponer de liquidez en el momento en el que se tiene que hacer frente a las obligaciones de pago.

La política del Grupo Azkoyen es mantener tesorería e instrumentos altamente líquidos y no especulativos a corto plazo, a través de entidades financieras de primer orden para poder cumplir sus compromisos futuros, el seguimiento continuado de la estructura del balance, por plazos de vencimiento, detectando de forma anticipada la eventualidad de estructuras inadecuadas de liquidez a corto y medio plazo, todo ello adoptando una estrategia que conceda estabilidad a las fuentes de financiación, así como la contratación de facilidades crediticias comprometidas por importe suficiente para soportar las necesidades previstas. En este sentido, al cierre de 2019 el Grupo cuenta con la tesorería que muestra el balance y las facilidades crediticias en las condiciones que se explican en la Nota 15 de la Memoria consolidada.

### Riesgo de crédito

En general, el Grupo no tiene una concentración significativa del riesgo de crédito, estando la exposición distribuida entre distintos negocios y un gran número de contrapartes y clientes. Asimismo, la práctica habitual del Grupo (salvo en el Subgrupo Primion y, en menor medida, Coges, S.p.A.) es cubrir parcialmente el riesgo de impago a través de la contratación de seguros de crédito y caución.

El riesgo de crédito de fondos líquidos es limitado porque las contrapartes son entidades bancarias a las que las agencias de calificación crediticia internacionales han asignado altas calificaciones.

## 4. Estructura de capital

El movimiento habido en el capital social ha sido el siguiente:

	Número de Acciones	Nominal	Miles de Euros
Saldo a 31.12.2018 y 31.12.2017	25.201.874	0,60	15.121
Reducción de capital	(751.874)	0,60	(451)
<b>Saldo a 31.12.2019</b>	<b>24.450.000</b>	<b>0,60</b>	<b>14.670</b>

La Junta General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 4 de junio de 2019 acordó llevar a cabo una reducción de capital, mediante la amortización de acciones propias en autocartera (representativas del 2,98% del capital). Dicha reducción de capital fue elevada a público en escritura el 12 de junio de 2019 y fue inscrita en el Registro Mercantil de Navarra en fecha 12 de julio de 2019. Dado que las acciones a amortizar eran titularidad de la Sociedad dominante en el momento de la reducción, ésta no comportó devolución de aportaciones para los accionistas.

El capital social está compuesto por acciones iguales, ordinarias, que forman una sola serie y clase. Todas las acciones están suscritas y desembolsadas en cuanto al cien por ciento de su valor nominal. Las acciones están representadas por anotaciones en cuenta.

De acuerdo con lo previsto en el artículo 335 c) de la Ley de Sociedades de Capital, el importe del valor nominal de las acciones propias amortizadas se ha destinado a una reserva de la que sólo será posible disponer con los mismos requisitos exigidos para la reducción del capital social.

Respecto a los accionistas significativos, considérese lo indicado en 10.3 (i) posterior.

## **5. Acciones propias**

Durante el ejercicio 2019, en relación con el vigente contrato de liquidez otorgado el 12 de julio de 2018 con Banco de Sabadell, S.A., se han comprado y vendido 108.463 y 133.801 acciones propias, respectivamente. Azkoyen, S.A. mantiene a 31 de diciembre de 2019 un total de 61.296 acciones de la propia Sociedad, lo que representa un 0,25% del capital social.

Nos remitimos para una explicación más detallada de las operaciones con acciones propias a la Nota 13.5 de la Memoria consolidada.

## **6. Operaciones con partes vinculadas**

Nos remitimos a la Nota 27 de la Memoria consolidada.

## **7. Actividades de investigación y desarrollo**

El desarrollo tecnológico se establece en un marco plurianual que se despliega en un plan anual, en el que se establecen actividades y entregables que se pretenden alcanzar durante cada año y finalmente se asigna un presupuesto.

El Subgrupo Primion lleva a cabo proyectos de desarrollo que en caso de cumplir las condiciones necesarias son activados como activos intangibles del Grupo. En este contexto, en el ejercicio 2019, el importe de adiciones del ejercicio por este concepto ha ascendido a 0,8 millones de euros y el gasto de amortización de éstos a 1,2 millones de euros (0,7 y 1,3 millones de euros en el ejercicio 2018).

Adicionalmente a la amortización de los proyectos de investigación y desarrollo activados, el Grupo incurre en gastos de personal, generales y otros externos relacionados con actividades de investigación y desarrollo que se imputan directamente a resultados, y cuyo importe en el ejercicio 2019, para el agregado de las líneas de negocio (ver 1.3 anterior), asciende a 9,4 millones de euros (9,2 millones de euros en el ejercicio 2018). De forma conjunta, en el ejercicio 2019, los gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo ascienden a 10,6 millones de euros (10,5 millones de euros en el ejercicio 2018), un 1,1 % superior respecto a 2018.

## **8. Hechos posteriores**

Desde el 31 de diciembre de 2019 y hasta la fecha de formulación de las cuentas consolidadas no se ha producido ningún otro hecho posterior significativo, salvo otros comentados en el resto del presente informe de gestión consolidado.



## 9. Periodo medio de pago de Azkoyen, S.A.

La información relativa al periodo medio de pago en los ejercicios 2019 y 2018 de la Sociedad dominante (calculada conforme a la Resolución de 29 de enero de 2016 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas y la Disposición adicional tercera “Deber de información” de la Ley 15/2010, de 5 de julio) es la siguiente:

	2019	2018
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	81,88	80,30
Ratio de operaciones pagadas	87,82	86,74
Ratio de operaciones pendientes de pago	54,40	50,57
	Importe	Importe
Total pagos realizados (miles de euros)	38.908	36.344
Total pagos pendientes (miles de euros)	8.410	7.874

El ratio anterior de operaciones pagadas del ejercicio 2019 está básicamente en línea con el periodo medio de cobro de los clientes de la Sociedad dominante. En la medida en que la compañía consiga reducir el período medio de cobro de sus clientes irá reduciendo el período medio de pago a sus proveedores. Aproximadamente, un 50% de los pagos a proveedores son realizados mediante confirming.

## 10. Estado de información no financiera según la Ley 11/2018, de 28 de diciembre

El estado de información no financiera del Grupo Azkoyen, que se expone a continuación, se ha elaborado en línea con los requisitos establecidos en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Asimismo, se ha tenido en cuenta lo establecido en los estándares de Global Reporting Initiative (GRI).

A través del presente estado de información no financiera, el Grupo Azkoyen tiene el propósito de facilitar información significativa a sus principales grupos de interés sobre su evolución, los resultados y la situación del grupo y el impacto de su actividad respecto, entre otras, a cuestiones medioambientales y sociales, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, así como las relativas al personal.

En este contexto, en el ejercicio 2018, el Grupo Azkoyen llevó a cabo un análisis de materialidad, siguiendo la metodología establecida en los estándares GRI, con la intención de identificar y priorizar los asuntos más relevantes a nivel interno y externo en materia de información no financiera.

El resumen de la “matriz de materialidad relevancia externa / relevancia interna” (con 22 aspectos relevantes, incluyendo 4 de relevancia crítica) se muestra a continuación:

Relevancia crítica (*)	Relevancia alta	Relevancia media
3. Calidad del producto	1. Captación y retención del talento	5. Ciudadanía corporativa y filantropía
13. Gestión de la cadena de suministro	2. Buen gobierno	11. Estrategia climática
14. Gestión de la innovación y desarrollo tecnológico	4. Ciber riesgos y seguridad de la información	12. Estrategia fiscal
16. Gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE)	6. Códigos de conducta empresarial	17. Indicadores de práctica laboral
	7. Compromiso y bienestar de los empleados	18. Política ambiental y sistemas de gestión
(*) Alta relevancia externa e interna.	8. Derechos humanos	
	9. Desarrollo del capital humano	
	10. Ecoeficiencia operativa	
	15. Gestión de la relación con el cliente	
	19. Propiedad intelectual	
	20. Riesgo y gestión de crisis	
	21. Seguridad y salud laboral	
	22. Transparencia	

Respecto a la evolución de los negocios, información financiera relevante, análisis de los resultados, evolución de las ventas por negocio y principales perspectivas, considérese lo indicado en los apartados 1 y 2 anteriores del presente informe de gestión consolidado del Grupo Azkoyen.

Resumiendo, algunos indicadores financieros principales consolidados son (en miles de euros):

	2019	2018
Importe neto de la cifra de negocios	145.815	139.300
EBITDA	25.684	22.159
Resultado consolidado después de impuestos atribuido a la entidad dominante	16.076	15.608
(Deuda financiera) excedente financiero neto	(10.538)	8.884

## 10.1 Modelo de negocio

Las actividades del Grupo Azkoyen están organizadas atendiendo a la naturaleza de los productos y servicios suministrados, representando cada segmento una unidad estratégica de negocio que ofrece diferentes productos y da servicio a los diferentes mercados. Los segmentos definidos por el Grupo Azkoyen son: (i) **Coffee & Vending Systems** (Máquinas expendedoras), (ii) **Payment Technologies** (Medios de pago electrónicos) y (iii) **Time & Security** (Tecnología y sistemas de seguridad).

Como grupo multinacional especializado en el diseño, fabricación y comercialización de soluciones tecnológicas para los segmentos indicados, el Grupo Azkoyen trabaja para adelantarse a las necesidades y exigencias de sus clientes, facilitando sus operaciones cotidianas, y dando respuesta a los cambios en el estilo de vida de las personas y de las comunidades en donde está presente.

Más allá del desempeño financiero, el Grupo Azkoyen se focaliza, de manera constante, en la innovación y creación de valor para los grupos de interés, a través de un compromiso continuo con la sociedad, el medio ambiente y el gobierno de la organización.

**Misión.** *Somos una multinacional española especializada en el desarrollo de productos y servicios tecnológicos para los mercados de vending y Horeca, sistemas de pago y seguridad. En Grupo Azkoyen tenemos el firme compromiso de cumplir las expectativas de nuestros clientes, obteniendo rentabilidad a largo plazo para nuestros accionistas y creando para nuestros empleados un entorno dinámico de retos y reconocimientos.*

**Visión.** *Nos convertiremos en referente mundial en venta desatendida, soluciones de pago y seguridad.*

**Valores.** *Profesionalidad, compromiso con los clientes, compromiso con los resultados, trabajo en equipo y respeto hacia las personas.*

Más en particular, respecto a la estructura societaria del Grupo Azkoyen, cabe destacar la siguiente información:

Sociedades con actividad (con % participación y país)	Segmento/s principal/es a que se dedica cada sociedad	Con actividad de			Personas plantilla (*) 2019 [2018]
		Producción	I+D	Comercial -proyectos	
Azkoyen, S.A. (España) (Sociedad dominante cabecera del Grupo Azkoyen, con domicilio social en Peralta, Navarra)	Coffee & Vending Systems	Sí	Sí	Sí	251 [242]
	Payment Technologies	Sí	Sí	Sí	
	Asimismo, presta servicios a las sociedades del grupo (básicamente a las sociedades de Coffee & Vending Systems y de Payment Technologies).				
Azkoyen Portugal, Sociedade Unipessoal, Ltda. (100%) (Portugal)	Coffee & Vending Systems	No	No	Sí	4 [3]
Coffetek, Ltd. (100%) (Reino Unido)	Coffee & Vending Systems	Sí	Sí	Sí	59 [69]
Azkoyen Comercial Deutschland, GmbH (100%) (Alemania)	Coffee & Vending Systems	No	No	Sí	11 [7]
Azkoyen France, S.A.R.L. (100%) (Francia)	Coffee & Vending Systems	No	No	Sí	8 [6]
Azkoyen Andina, S.A.S. y Azkoyen Colombia, S.A.S. (100%) (Colombia)	Coffee & Vending Systems	Sí	Sí	Sí	18 [19]
Azkoyen USA, Inc. (100%) (EE. UU.)	Coffee & Vending Systems	No	No	Sí	3 [2]
Coges, S.p.A. (100%) (Italia)	Payment Technologies	Sí	Sí	Sí	69 [68]
Coges France (Sucursal)	Payment Technologies	No	No	Sí	2 [1]
Coges Mobile Solutions, S.R.L. (51%) (Italia)	Payment Technologies	No	Sí	No	1 [1]
Coges España Medios de Pago, S.L. (100%) (España)	Payment Technologies	No	No	Sí	21 [8]
Primion Technology, GmbH (100%) (Alemania) (Subgrupo Primion)	Time & Security	Sí	Sí	Sí	243 [225]
	Asimismo, presta servicios a las sociedades de Time & Security				
General Engineering & Technology, N.V. (100%) (Bélgica)	Time & Security	No	Sí	Sí	88 [86]
GET Nederland, B.V. (100%) (Países Bajos)	Time & Security	No	No	Sí	3 [3]
Primion Digitek, S.L.U. (100%) (España)	Time & Security	Sí	Sí	Sí	26 [28]
Primion, S.A.S. (100%) (Francia)	Time & Security	No	No	Sí	21 [18]
Opertis, GmbH (100%) (Alemania)	Time & Security	Sí	Sí	Sí	8 [13]

(\*) Los datos hacen referencia al número de personas en plantilla equivalentes a tiempo completo al 31 de diciembre de 2019 y 2018, en total 836 y 799, respectivamente.

Complementariamente, la desagregación del importe neto de la cifra de negocios en el ejercicio anual por (i) líneas de productos principales y (ii) por área geográfica (localización de los clientes) es la siguiente (en miles de euros):

	2019				2018 Total
	Coffee & Vending	Payment Technologies	Time & Security	Total	
<b>Por líneas de producto</b>					
Máquinas expendedoras y repuestos de tabaco	10.184	-	-	10.184	9.110
Máquinas expendedoras y repuestos de café profesional y de vending	32.442	-	-	32.442	33.548
Medios de pago para recreativo, automatización y retail	-	23.009	-	23.009	22.681
Medios de pago para vending	674	18.591	-	19.265	17.467
Contratos de construcción de sistemas de seguridad	-	-	26.826	26.826	24.723
Contratos no de construcción de sistemas de seguridad	-	-	11.585	11.585	10.828
Hardware comercializado	-	-	3.784	3.784	3.503
Mantenimiento y otros servicios	1.469	1.768	15.483	18.720	17.440
	<b>44.769</b>	<b>43.368</b>	<b>57.678</b>	<b>145.815</b>	<b>139.300</b>
	<b>30,7%</b>	<b>29,7%</b>	<b>39,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Por área geográfica</b>					
Alemania	4.662	3.260	34.334	42.256	40.537
España	7.352	15.748	3.516	26.616	24.981
Italia	105	15.907	50	16.062	14.518
Reino Unido	14.489	219	24	14.732	15.939
Resto Unión Europea	12.070	6.896	18.455	37.421	34.714
Resto OCDE	3.004	435	900	4.339	4.174
Resto de países	3.087	903	399	4.389	4.437
	<b>44.769</b>	<b>43.368</b>	<b>57.678</b>	<b>145.815</b>	<b>139.300</b>

Respecto a la innovación, en el ejercicio 2019, los gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo, representan un 7,3% del importe neto de la cifra de negocio consolidada (7,6% en el ejercicio 2018). En torno a un 15% de la plantilla del Grupo está dedicada a actividades de investigación y desarrollo (16% en el ejercicio 2018).

## 10.2 Sistemas de Gestión de Riesgos y Modelo de Prevención de Delitos

Respecto al sistema de gestión de riesgos, en ejercicios anteriores, Azkoyen, S.A. elaboró, con la ayuda de un asesor externo, un nuevo modelo de Gestión de Riesgos (mapa de riesgos), que se mantiene vigente y se actualiza de forma periódica, que sirve para identificar los principales riesgos del Grupo Azkoyen, así como para establecer un sistema de control interno (KRI's) y un plan de auditoría interna. El modelo pretende identificar los riesgos estratégicos, evaluarlos y priorizarlos, de modo que los órganos de gobierno del Grupo y, en particular, el Consejo de Administración de la Sociedad dominante, puedan tomar decisiones al respecto.

Los principales riesgos, o Nivel 1, que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio del Grupo Azkoyen, se desarrollan en el apartado E) Sistemas de control y gestión de riesgos del Informe Anual de Gobierno Corporativo del ejercicio 2019.

Los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos del Grupo se definen por la dirección del Grupo con la participación de los directores de las áreas de negocio y de soporte. Así, para los principales riesgos - Nivel 1 - se definen (i) indicadores, (ii) controles y (iii) otros planes mitigantes, en su caso. Los planes se trasladan a la Comisión de Auditoría, que, tras su revisión, informa puntualmente al Consejo de Administración. Una vez definidos los planes, éstos son llevados a cabo por las correspondientes áreas del Grupo, con la supervisión permanente de la dirección y la Comisión de Auditoría y el reporte al Consejo de Administración.

El resto de riesgos incluidos en el mapa de riesgos del Grupo Azkoyen son aquellos que, siendo relevantes para el Grupo, están en un segundo nivel de criticidad y requieren de un seguimiento de menor intensidad (como, por ejemplo hoy, el riesgo regulatorio en máquinas de tabaco expendedoras y en el sector del juego, riesgos como consecuencia del Brexit y otros). No obstante, el modelo de Gestión de Riesgos garantiza una monitorización eficaz de estos riesgos – de segundo nivel – por cada uno de los responsables, de manera que el Grupo pueda identificar variaciones en los mismos que pudieran afectar a su priorización (pudiendo pasar a Nivel 1) y desencadenar la debida respuesta por la dirección corporativa, Comisión de Auditoría y Consejo, según corresponda.

La Sociedad dominante también dispone de un sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) cuyo correcto funcionamiento permite asegurar de forma razonable la fiabilidad del reporte financiero del Grupo.

Asimismo, existe un proyecto plurianual de seguridad de la información que, con la ayuda de un asesor externo experto, abarca aspectos de (i) ciberseguridad, (ii) cumplimiento normativo en materia de protección de datos (según el Reglamento Europeo General de Protección de Datos) y (iii) procedimientos en materia de seguridad. En dicho contexto, en el ejercicio anterior se constituyó un Comité de Seguridad de la Información y se aprobó un plan de seguridad 2018-2020, que está en curso de ejecución.

Por otro lado, a la luz de las modificaciones normativas producidas en materia penal y en línea con la cultura de ética y cumplimiento, el Consejo de Administración de Azkoyen, S.A. aprobó en julio de 2017 el Modelo de Organización, Prevención, Gestión y Control de Riesgos Penales del Grupo Azkoyen, que tiene por finalidad asegurar (i) una cultura ética y de cumplimiento dentro de la Organización, así como (ii) la efectividad de unas normas y procedimientos de control que minimicen el riesgo de comportamientos ilícitos por parte de los Directivos y empleados de Azkoyen. Dicho Modelo se compone de un Manual de Compliance, compuesto a su vez por una Parte General y una Parte Especial. La Parte General incluye el diseño y estructura (i) del entorno de control relativo a políticas, procedimientos y controles generales con los que Azkoyen cuenta para prevenir la comisión de delitos, (ii) del órgano de control (encomendado a la Comisión de Auditoría de Azkoyen), (iii) del sistema de supervisión y seguimiento, (iv) del sistema de gestión de recursos financieros y materiales, (v) del sistema disciplinario, (vi) del canal de denuncias y (vii) de la formación y verificación del Manual. Por otro lado, la Parte Especial del Manual identifica los riesgos penales que podrían hipotéticamente producirse en Azkoyen debido a las actividades que ésta realiza.

Con dicho Modelo el Grupo Azkoyen optimiza y facilita la mejora continua del sistema de gestión de riesgos de la Organización, establece un sistema estructurado y orgánico de prevención y control dirigido a la reducción del riesgo de comisión de delitos y vigila los controles implantados en las operaciones y procesos susceptibles de generar, hipotéticamente, riesgos penales.

Igualmente, en el marco del Modelo se definió una Política del Canal de Denuncias, en virtud del cual se articula la comunicación, de forma absolutamente confidencial, por parte de los empleados de la Organización y otros terceros a la Comisión de Auditoría de cualquier comportamiento contrario a la legalidad en la Organización. Dicho Canal de Denuncias quedó implementado a partir de septiembre de 2018 y se encuentra disponible en [www.azkoyen.com](http://www.azkoyen.com).

Asimismo, en el ejercicio se ha actualizado el Código ético del empleado. En 2020 se llevará a cabo su divulgación generalizada para asegurar su aplicación por todos los directivos y empleados del Grupo Azkoyen.

En línea con lo anterior, se puso en marcha un plan de formación y divulgación presencial sobre el Modelo de Organización, Prevención, Gestión y Control de Riesgos Penales del Grupo Azkoyen. Hasta la fecha actual, el número de directivos y empleados formados presencialmente asciende a 316 personas (200 al cierre del ejercicio anterior). Dicho plan de formación continuará durante el ejercicio 2020 en las diferentes sociedades y países del Grupo.

En el ejercicio, no se han recibido comunicaciones a partir de la Política del Canal de Denuncias (1 en el ejercicio anterior, que fue resuelta de forma satisfactoria).

### 10.3 Gobierno Corporativo

Desde el día 30 de abril de 1990 las acciones de Azkoyen, S.A. cotizan en el mercado continuo (previamente, cotizó en la Bolsa de Madrid desde el 18 de julio de 1988).

#### (i) Accionistas significativos

Al 31 de diciembre de 2019 los accionistas con una participación igual o superior al 3% eran:

	% sobre capital social
Inverlasa, S.L. (*)	29,66
Masaveu Herrero, Carolina (*)	10,83
Suárez-Zuloaga Gáldiz, Ignacio (**)	8,28
Santander Asset Management, S.A., SGIC (*)	6,59
Indumenta Pueri, S.L. (*)	5,71
La Previsión Mallorquina de Seguros, S.A.	5,32
Troyas Careaga, María del Carmen (**)	5,22

(\*) Participación indirecta.

(\*\*) Participación directa e indirecta.

#### (ii) Estructura y remuneración del órgano de administración y alta dirección

El 22 de noviembre de 2019, el Consejo de Administración aprobó el nombramiento como nuevo Presidente del Consejo de Azkoyen al consejero dominical Berkelium, S.L., representado por D. Juan José Suárez Alecha. El Sr. Suárez Alecha fue inicialmente nombrado consejero de la Sociedad en el año 2011 y en la Junta General del 2019 fue sustituido por Berkelium, S.L., manteniéndose en el Consejo de Azkoyen como su representante.

Respecto a la estructura de administración de la Sociedad dominante, al 31 de diciembre de 2019 el Consejo de Administración estaba compuesto por 8 consejeros, incluyendo 5 dominicales (62,5% sobre el total) y 3 independientes (37,5% sobre el total), entre los que se incluía una consejera. Al cierre del ejercicio anterior, estaba compuesto por 10 consejeros, incluyendo 5 dominicales (50% sobre el total) y 5 independientes (50% sobre el total), entre los que se incluía una consejera.

El 24 de enero de 2020, D. Eduardo Unzu Martínez fue nombrado consejero de la Sociedad, tras la aprobación de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de Azkoyen, S.A., con la categoría de consejero ejecutivo. Desde junio de 2010 el Sr. Unzu ha desempeñado la función de director general corporativo del Grupo Azkoyen. Está previsto que en breve el Sr. Unzu sea nombrado Consejero Delegado, momento en el que cesará efectivamente como director general corporativo.

Tras lo anterior, desde el 24 de enero de 2020 el Consejo de Administración está compuesto por 9 consejeros, incluyendo 5 dominicales (55,6% sobre el total), 3 independientes (33,3% sobre el total) y 1 ejecutivo (11,1% sobre el total), entre los que se incluye una consejera, que representa el 11,1% del total de miembros. El Secretario del Consejo no tiene la condición de consejero.

Dicha Junta General Extraordinaria adoptó asimismo los acuerdos de (i) aprobación de la política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2020, 2021 y 2022 y (ii) aprobación del nuevo importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los consejeros.

La remuneración total de los consejeros durante el ejercicio 2019 ha sido de 558 miles de euros (551 miles de euros en 2018). Azkoyen, S.A. publica un Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros disponible en [www.azkoyen.com](http://www.azkoyen.com), en el apartado de "Accionistas e Inversores", sub-apartado "Remuneraciones del Consejo".

Se han mantenido 15 reuniones del Consejo de Administración durante el ejercicio. Asimismo, se han mantenido 16 reuniones de la Comisión de Auditoría, 6 de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y 4 del Comité de Estrategia, habiendo estado este último en funcionamiento hasta el 13 de diciembre de 2019, fecha en la que el Consejo de Administración acordó su extinción por considerar que ya no era necesaria la función consultiva, de asesoramiento y servicio al Consejo en asuntos de carácter estratégico que venía desarrollando. Lo anterior sin perjuicio de que, si más adelante el Consejo considera que dicho Comité vuelve a resultar de utilidad, pueda acordar su creación de acuerdo con la regulación vigente del Reglamento del Consejo de Administración, que así lo permite.

Con anterioridad, en fecha 25 de octubre de 2019, el Consejo de Administración acordó asimismo la disolución del Consejo Asesor Internacional, que estaba formado tanto por consejeros (dos miembros), como por personas externas al Consejo (tres personas), cuya relación se reguló en el correspondiente contrato de prestación de servicios. El Consejo Asesor Internacional fue creado el 25 de enero de 2018 y tenía funciones de información, análisis, asesoramiento y propuesta al Consejo sobre las materias que éste le encomendara específicamente y que no estuviesen asumidas por ninguna de las restantes Comisiones y Comités del Consejo. Durante el 2019 se mantuvieron 3 reuniones de este Consejo Asesor.

Por su parte, la alta dirección del Grupo Azkoyen está compuesta por 9 miembros, todos ellos hombres, entre los que se incluye D. Jorge Pons Vorberg, que ha sido nombrado recientemente director general de **Time & Security**, posición que ocupaba interinamente desde octubre de 2019. Adicionalmente, también ha sido nombrado de forma reciente D. Juan Jesús Alberdi Landa como director general de las divisiones de **Coffee & Vending Systems** y **Payment Technologies**, el cual se incorporará de forma efectiva en abril de 2020. Ambos reportarán al Sr. Unzu.

La remuneración total de la alta dirección durante el ejercicio 2019 ha sido de 2.572 miles de euros (3.196 miles de euros en 2018), incluyendo 195 miles de euros en concepto de indemnizaciones. Considérese que la cifra del ejercicio anual cerrado el 31 de diciembre de 2018 incorporó lo referente a un incentivo a largo plazo 2015-2017, que fue pagado en su totalidad en 2018.



La información más detallada relativa a la retribución de los miembros del Consejo de Administración y del personal de alta dirección del Grupo se encuentra en la Nota 28 de la memoria consolidada.

Por otra lado, la Sociedad dominante no ha adoptado iniciativas específicas con la finalidad única de incorporar mujeres al Consejo de Administración y a puestos directivos. No obstante, la política de selección promueve la diversidad y evita la discriminación. Los procedimientos de selección están basados en criterios estrictamente profesionales.

### **(iii) Política de responsabilidad social corporativa**

La Sociedad dominante carece actualmente de una específica política de responsabilidad social corporativa aprobada por el Consejo de Administración. No obstante, cumple con las normas legales existentes en materias relativas a la responsabilidad social corporativa y tiene desarrollados unos principios y buenas prácticas de actuación al respecto, incluyendo, como se indica más adelante, entre otros, medio ambiente (contando con diversas certificaciones ISO), ética y cumplimiento (destacando el Código ético y el Modelo de Organización, Prevención, Gestión y Control de Riesgo Penales), compromiso con los empleados (habiendo obtenido el Sello Reconcilia del Gobierno de Navarra), igualdad (destacando la Guía de Igualdad) y cadena de suministro (con un Código Ético de Compras con Proveedores y Procedimiento de Compras Responsables).

Por otra parte, la Sociedad dominante asumió en mayo de 2019 un compromiso para avanzar en el desarrollo e integración de la responsabilidad social de la empresa, como un camino de mejora hacia la sostenibilidad, utilizando la metodología “InnovaRSE” del Gobierno de Navarra. Así, con la ayuda de una consultora, participó en la realización de un informe de diagnóstico interno, base para entender el potencial de mejora y trazar una hoja de ruta para avanzar hacia la sostenibilidad. El Gobierno de Navarra concedió en diciembre a Azkoyen, S.A. el sello de “InnovaRSE - Diagnóstico 2019”.

De forma paralela, EcoVadis, un proveedor internacionalmente reconocido, valoró a la Sociedad dependiente Coffetek, Ltd., de acuerdo con su propia metodología, en aspectos como (i) medioambiente, (ii) trabajo y derechos humanos, (iii) comportamiento ético y (iv) suministro sostenible. Como resultado, en enero de 2020 se ha concedido a Coffetek, Ltd. una medalla de bronce en responsabilidad social corporativa, significando que su rendimiento está por encima del 50% de las empresas que dicho proveedor ha valorado.

### **(iv) Reglamento Interno de Conducta**

Por otro lado, Azkoyen, S.A. como emisora de valores (así como sus administradores, directivos y otras personas vinculadas o relacionadas con ésta) está sujeta a unas normas de conducta en los mercados de valores que tienen como objetivo tutelar los intereses de los inversores y la propia integridad del mercado, ello conforme a lo previsto en el Reglamento (UE) 596/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014, sobre el abuso de mercado (MAR) y el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Mercado de Valores. Con la finalidad de garantizar un correcto cumplimiento y control por parte de Azkoyen de las normas aplicables en esta materia, durante el ejercicio 2017, a raíz de la entrada en vigor del MAR en el ejercicio anterior, Azkoyen actualizó y aprobó un nuevo Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores con controles específicos para garantizar el cumplimiento del mismo. La Comisión de Auditoría es la encargada de velar por el cumplimiento de dicho Reglamento.

Transcurrido todo el ejercicio 2018, una vez producida la armonización normativa que implicó el MAR, se eliminó la obligación legal aplicable a los emisores de contar con un Reglamento Interno de Conducta, sin perjuicio de que la Comisión Nacional del Mercado de Valores sigue considerando una buena práctica que los emisores mantengan normas internas y procedimientos que permitan garantizar el cumplimiento de las obligaciones y establezcan las prohibiciones legales en materia de abuso de mercado, utilizando o no al efecto la técnica de un reglamento o de un código interno.

En consideración de lo anterior, la Sociedad no se ha planteado dejar sin efecto el Reglamento Interno de Conducta o modificarlo puesto que su contenido recoge y cumple con la normativa vigente en materia de abuso de mercado y constituye una herramienta útil para garantizar el cumplimiento de las obligaciones previstas en el MAR y demás normativa de desarrollo.

#### **10.4 Medioambiente**

En materia de respeto por el medio ambiente y de gestión de la calidad, Azkoyen, S.A., Coges S.p.A., Primion Technology, GmbH y Opertis, GmbH disponen de la certificación medioambiental ISO 14001:2015; asimismo, todas las sociedades anteriores, así como Coffetek, Ltd. y General Engineering & Technology, N.V., disponen de la certificación ISO 9001:2015 en gestión de la calidad. Finalmente, Primion Technology, GmbH dispone de la certificación ISO 27001:2013 de seguridad de la información en el área de **Time & Security**.

Las actividades de gestión medioambiental están asignadas a personas con la competencia necesaria.

Como se expone a continuación, el principal impacto en materia de medio ambiente corresponde a la puesta en el mercado de aparatos eléctricos y electrónicos, principalmente en la línea de negocio de **Coffee & Vending Systems** (Máquinas expendedoras).

La Directiva de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), 2002/96/CE, es una norma en vigor desde el 13 de agosto del 2005 en todo el ámbito de la Unión Europea. Pretende promover el reciclaje, la reutilización y la recuperación de los residuos de estos equipos para reducir su contaminación. La Directiva 2002/96/CE fue sustituida por la Directiva 2012/19/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de julio de 2012, sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. La normativa impone diversas obligaciones a los productores para garantizar, entre otros, la recogida y gestión adecuada de los residuos generados tras la utilización o consumo de los aparatos eléctricos y electrónicos puestos por ellos en el mercado, que pueden cumplirse mediante la adhesión de los productores a un Sistema Colectivo de Responsabilidad Ampliada del Productor, lo que les exime de la obligación de constituir un sistema individual.

En España, el Real Decreto 110/2015, de 20 de febrero, sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, incorporó al ordenamiento jurídico español la Directiva 2012/19/UE; incluyó las novedades de la Ley 22/2011, de 28 de julio y, asimismo, derogó el anterior real decreto en materia de RAEE (Real Decreto 208/2005, de 25 de febrero sobre aparatos eléctricos y electrónicos y la gestión de sus residuos).

La Sociedad dominante ostenta la condición de productor de aparatos eléctricos y electrónicos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 3.h. del Real Decreto 110/2015. Para el cumplimiento de estas obligaciones, Azkoyen, S.A. forma parte, junto a otros operadores del mercado, de un sistema de gestión integrado externo (Fundación ECOLEC). En concreto, en el ejercicio 2016, con el fin de dar cumplimiento a ciertos aspectos regulados por la Ley 22/2011 y el Real Decreto 110/2015, la Sociedad suscribió un nuevo contrato con Fundación ECOLEC – sistema colectivo de responsabilidad ampliada, que se encuentra en vigor.

En el resto de Europa, existen obligaciones muy similares a las establecidas en España, en la medida en que los países adaptaron a su normativa legal lo establecido por la Directiva 2002/96/CE, que fue sustituida por Directiva 2012/19/UE. Las sociedades del Grupo Azkoyen cumplen con dichas obligaciones.

El Grupo, al 31 de diciembre de 2019, tiene registradas provisiones por dicho concepto en el balance de situación consolidado por importe (i) de 65 miles de euros en el epígrafe “Provisiones no corrientes” y (ii) de 43 miles de euros en el epígrafe “Provisiones corrientes”.

Las actividades operacionales de las plantas de fabricación del Grupo Azkoyen se caracterizan, en gran medida, por ser ensamblajes manuales de los componentes que conforman los productos fabricados, por lo que, en consecuencia, no se requiere un alto consumo de energía. El consumo eléctrico corresponde sustancialmente a climatización e iluminación de naves y uso de equipos informáticos. El agua consumida es destinada principalmente a saneamiento, consumo humano y pruebas de calidad del café en máquina.

Asimismo, las emisiones significativas directas de Gases Efecto Invernadero (GEI) que se producen son de CO<sub>2</sub> (como resultado de la combustión del gasóleo y gas natural destinado a la calefacción de los edificios). No se producen otros tipos significativos directos de contaminación atmosférica, lumínica o ruidos.

Se realiza un seguimiento periódico de los indicadores ambientales, con objeto de implementar acciones que mitiguen su impacto en el medio ambiente. A continuación, se exponen los indicadores medioambientales más relevantes en los ejercicios 2019 y 2018 para el agregado de la totalidad de los centros productivos y el resto de ubicaciones relevantes (por consumo y/o número de personas) del Grupo Azkoyen:

	2019	2018
<b>Consumo de energía primaria</b>		
Gasóleo de calefacción (Mwh) (*)	959	1.052
Gas natural (Mwh) (*)	1.037	993
<b>Consumo de energía secundaria</b>		
Electricidad (Mwh)	2.796	2.916
<b>Estimaciones de GEI</b>		
Emisiones directas (t CO <sub>2</sub> eq) (*)	461	477
<b>Generación de residuos</b>		
Residuos peligrosos (toneladas)	9	9
Residuos no peligrosos (toneladas)	261	184
De los que, residuos reciclables (toneladas)	181	128
<b>Consumo de agua (m<sup>3</sup>)</b>	6.201	5.776

(\*) Considerado el factor de 10,6 kwh por litro para la conversión de litros de gasóleo a Mwh. Por otra parte, considerado el factor de 10,7056 kwh por m<sup>3</sup> para la conversión de m<sup>3</sup> de gas natural a Mwh. Finalmente, para el cálculo de las emisiones, se ha considerado un factor de conversión de 0,2628 t CO<sub>2</sub> eq/Mwh para el gasóleo y de 0,2016 t CO<sub>2</sub> eq/Mwh para el gas natural.

En el ejercicio 2019, han continuado diversas acciones con objeto de mitigar el impacto en el medio ambiente, como, por ejemplo:

- Mejora del aislamiento de determinadas naves y colocación de luminarias tipo LED, siguiendo las recomendaciones de la auditoría de eficiencia energética realizada para la Sociedad dominante en el ejercicio 2017.

- Mejor segregación de los residuos de cartón generados, potenciando su reciclabilidad.
- Por último, en cuanto a las máquinas expendedoras de bebidas frías, en línea con el Reglamento UE 517/2014, se está trabajando en sustituir el refrigerante R134-A de estas máquinas por uno más sostenible antes de la fecha límite de 1 de enero de 2022.

Respecto a garantías, el programa de seguros del Grupo ampara la responsabilidad civil de carácter accidental que se derive, directa o indirectamente, de daños corporales o materiales que resulten de derrame, dispersión o fuga de humo, vapores, hollín, ácidos o sustancias alcalinas, productos químicos tóxicos, líquidos o gaseosos, materiales de desecho u otros agentes irritantes, contaminantes o polucionantes, ya sea en la tierra, la atmósfera o cualquier curso, caudal o masa de agua, siempre y cuando dicho derrame, dispersión o fuga sea accidental y repentina. En cualquier caso, esta cobertura no alcanza al pago, costo o gasto que esté motivado o se derive directa o indirectamente de cualquier requerimiento, formulado por un sujeto privado u Organismo Público, tendente a que el asegurado realice cualquier labor de ensayo, asesoramiento, limpieza, remoción, contención, tratamiento, destoxificación o neutralización de dichas sustancias irritantes, contaminantes o polucionantes.

## **10.5 Cuestiones Sociales y Personas**

### **(i) Empleo**

El Grupo Azkoyen da empleo a unos 882 profesionales a nivel global (840 al cierre del ejercicio anterior), con una tendencia al alza en la contratación desde 2012 en las diferentes empresas del Grupo.

Dentro de los valores estratégicos definidos por el Grupo Azkoyen figura el compromiso con los clientes y los resultados, donde la profesionalidad, el trabajo en equipo y el respeto hacia las personas constituyen las bases de la cultura como Grupo.

En cuanto a la composición de la plantilla empleada, a continuación se señalan determinados indicadores consolidados significativos del Grupo Azkoyen.

Composición de la plantilla empleada equivalente a tiempo completo entre hombres y mujeres al 31 de diciembre de 2019 y 2018 por categorías:

	Hombres	Mujeres	Total
<b>2019</b>			
Directores (*)	15	-	15
Ingeniería	115	10	125
Producción	157	79	236
Comercial	300	73	373
Administración	37	50	87
<b>Total</b>	<b>624</b>	<b>212</b>	<b>836</b>
	<b>74,6%</b>	<b>25,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>2018</b>			
Directores	15	-	15
Ingeniería	118	13	131
Producción	159	85	244
Comercial	269	52	321
Administración	33	55	88
<b>Total</b>	<b>594</b>	<b>205</b>	<b>799</b>
	<b>74,3%</b>	<b>25,7%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) Incluye a 9 miembros de la alta dirección del Grupo así como el resto de directores.

Respecto a la plantilla total empleada por país de ubicación, equivalente a tiempo completo, considérese lo indicado anteriormente en la información sobre estructura societaria. De forma particular, su desglose referente a mujeres al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es el siguiente:

	2019	2018
España (*)	93	92
Alemania	56	53
Bélgica	23	19
Italia	15	15
Reino Unido	12	15
Francia	6	5
Colombia	5	5
Portugal	1	1
EE. UU.	1	-
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>205</b>

(\*) Incluyendo 86 en la Sociedad dominante (85 a 31 de diciembre de 2018).

Desglose en porcentaje de la plantilla empleada equivalente a tiempo completo al 31 de diciembre de 2019 y 2018 por franja de edad:

	2019	2018
Más de 50 años	41,1%	37,0%
Entre 30 y 50 años	51,2%	54,2%
Menos de 30 años	7,7%	8,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Desglose en porcentaje de la plantilla empleada equivalente a tiempo completo al 31 de diciembre de 2019 y 2018 por tipo de contrato:

	2019	2018
Indefinidos	95,1%	96,8%
Temporales	4,9%	3,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Desglose del número de personas empleadas al 31 de diciembre de 2019 y 2018 por tipo de jornada:

	2019		2018	
	Número	%	Número	%
A jornada completa	775	87,9%	737	87,7%
A tiempo parcial	107	12,1%	103	12,3%
<b>Total</b>	<b>882</b>	<b>100,0%</b>	<b>840</b>	<b>100,0%</b>

En torno a un 40% de los empleados han tenido evaluación de desempeño y de desarrollo en el conjunto de los dos últimos ejercicios.

El modelo de compensación del Grupo Azkoyen procura garantizar la competitividad externa y la equidad interna, basado en el desempeño individual y el logro de resultados, así como en la adecuación al trabajo en equipo y el resto de valores corporativos.

	2019	2018
Remuneración (*)		
Gastos de personal medio por empleado (en miles de euros)	62	61

(\*) Corresponde a gastos de personal entre el número medio de personas empleadas equivalentes a tiempo completo en el Grupo. Los gastos de personal incluyen cargas sociales y otros conceptos, excepto indemnizaciones.

En los ejercicios 2019 y 2018, respecto a desagregaciones de las remuneraciones medias del Grupo (en miles de euros) efectivamente desembolsadas y a brecha salarial por género, la información es la siguiente:

	Hombres	Mujeres	Total	Brecha salarial (**)
<b>Ejercicio 2019</b>				
<b>Por nivel de responsabilidad</b>				
Directivos (*)	211,9	-	211,9	-
Resto de empleados para principales ubicaciones:				
- Azkoyen, S.A. España	58,0	47,2	54,5	18,6%
- Primion Technology, GmbH Alemania	75,3	48,0	71,3	36,2%
- General Engineering & Technology, N.V. Bélgica	73,1	64,0	71,7	12,4%
- Coffetek, Ltd. Reino Unido	45,2	28,8	42,0	36,2%
- Coges, S.p.A. Italia	58,2	39,4	55,0	32,2%
<b>Por edad</b>				
Más de 50 años	79,5	48,9	71,2	
Entre 30 y 50 años	63,4	47,4	61,0	
Menos de 30 años	36,1	28,7	33,5	
<b>Ejercicio 2018</b>				
<b>Por nivel de responsabilidad</b>				
Directivos (*)	289,9	-	289,9	-
Resto de empleados para principales ubicaciones:				
- Azkoyen, S.A. España	57,2	47,1	53,9	17,6%
- Primion Technology, GmbH Alemania	73,1	52,3	70,0	28,5%
- General Engineering & Technology, N.V. Bélgica	75,2	62,6	73,8	16,7%
- Coffetek, Ltd. Reino Unido	35,6	27,0	34,1	24,1%
- Coges, S.p.A. Italia	60,1	38,2	56,1	36,5%
<b>Por edad</b>				
Más de 50 años	78,5	47,4	69,9	
Entre 30 y 50 años	64,4	47,7	61,9	
Menos de 30 años	31,7	31,2	31,5	

(\*) Incluye a los miembros de la alta dirección del Grupo así como el resto de directores. Por otra parte, respecto al dato medio de los Directivos en el ejercicio 2018, considérese que incorporó lo referente a un incentivo a largo plazo 2015-2017, que fue pagado en su totalidad en dicho periodo.

(\*\*) Brecha salarial = [retribución media hombres – retribución media mujeres] / [retribución media hombres].

En los cálculos de las desagregaciones de las remuneraciones medias de empleados, se han desconsiderado aquellos que no han estado contratados desde el primero al último día del ejercicio. Asimismo, se han desconsiderado los empleados contratados a tiempo parcial.

Respecto a la desagregación de las remuneraciones medias del ejercicio 2019 para los miembros del Consejo de Administración: 60,4 miles de euros en el caso de hombres, 51,6 miles de euros en el caso de mujeres y 59,5 miles de euros en total. Y, respecto al ejercicio 2018: 65 miles de euros en el caso de hombres, 48 miles de euros en el caso de mujeres y 63 miles de euros en total.

Las diferencias salariales están principalmente relacionadas con el país de ubicación, la responsabilidad, la experiencia y el nivel educativo.

Asimismo, se informa de lo siguiente:

- Número de nuevas contrataciones:
  - o en 2019: 153, incluyendo 117 hombres y 36 mujeres.
  - o en 2018: 95, incluyendo 69 hombres y 26 mujeres.
- Número de despidos:
  - o en 2019: 20, de los que 6 relativos a mujeres.
  - o en 2018: 10, de los que ninguno relativo a mujeres.

Tasa de rotación total de empleados en 2019: 12,6% (10,2% en 2018).

## **(ii) Organización del trabajo**

La tasa de absentismo correspondiente al ejercicio 2019 es del 4,7% (4,8% en 2018).

En materia de conciliación laboral, Azkoyen, S.A. se posiciona como referente, habiendo obtenido el reconocimiento del “Sello Reconcilia” por el Gobierno de Navarra a partir de 2014 y desde noviembre de 2018 con carácter permanente.

## **(iii) Salud y seguridad**

La prevención de riesgos laborales es una prioridad en el conjunto del Grupo Azkoyen, asegurando un entorno de trabajo seguro y saludable. Respecto al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, Azkoyen, S.A. y Coges, S.p.A. disponen de la certificación OHSAS 18001:2009.

En mayo de 2018, Azkoyen, S.A. fue reconocida como “Empresa saludable 2018” en la categoría de empresas de más de 149 trabajadores en la 4ª Edición de los Premios Mutua Maz por su trayectoria en la promoción de la salud y prevención de riesgos laborales (con un récord de 1.176 días sin accidentes).

Respecto a indicadores sobre accidentabilidad y seguridad en 2019 y 2018, se informa de lo siguiente:

- Número de accidentes laborales con baja: 11 y 5, respectivamente.
- Índice de frecuencia de accidentes con baja (accidentes laborales con baja por cada millón de horas trabajadas): 7,7 y 3,6, respectivamente.
- Sin fatalidades en ambos ejercicios.
- Enfermedades profesionales: 1 (actualmente en análisis) y ninguna, respectivamente.
- Número de horas de formación en prevención de riesgos laborales: 1.705 y 1.294, respectivamente.

Por otra parte, como medida de rejuvenecimiento de la plantilla de Azkoyen, S.A. cabe destacar la renovación de un acuerdo laboral, según la normativa en vigor, en materia de jubilación parcial (con contrato de relevo) hasta el año 2020; con el espíritu de facilitar el cambio generacional y apostar por un empleo de calidad para los jóvenes.



#### **(iv) Relaciones sociales**

La totalidad de los empleados del Grupo Azkoyen se encuentran cubiertos por convenio colectivo y/o disponen de contratos laborales que mejoran las exigencias y condiciones establecidos en los convenios sectoriales de los diversos países donde operan. Asimismo, la gran mayoría de los empleados del Grupo se encuentran representados en comités formales de seguridad y salud.

#### **(v) Formación**

Número total de horas de formación reportadas al sistema de gestión en 2019 y 2018: 11.195 y 12.168, respectivamente. Asimismo, el gasto externo incurrido en formación de los empleados en 2019 y 2018: 284 y 200 miles de euros, respectivamente.

El Grupo Azkoyen, en su clara apuesta por las personas, ha establecido en el último año una serie de líneas estratégicas y planes de acción centrados en:

- Potenciar la cultura común, valores y código ético del Grupo, así como la experiencia del empleado y el sentimiento de pertenencia y orgullo al mismo, con independencia del país, sociedad y/o segmento respectivo; y adicionalmente reconociendo lo diverso y heterogéneo de los diferentes negocios.
- Generar nuevos canales de comunicación con todos los empleados del Grupo, por ejemplo con el nuevo Portal del Empleado: BeOne.
- Medición del estado de satisfacción y compromiso de los empleados a nivel global, para acometer planes locales de mejora continua.
- En 2019, y con mayor foco previsto para 2020, una clara inversión por el desarrollo del talento interno con (i) programas de aprendizaje propios y, a su vez, (ii) una mejor identificación, fidelización y potenciación de este en el Grupo.

#### **(vi) Discapacidad**

El número de personas empleadas con discapacidad al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es de 10 en ambos periodos. Se cumple con la legislación aplicable en relación con los derechos de las personas con discapacidad y su inserción social a través, asimismo, de otras medidas alternativas acordes con dicha legislación.

#### **(vii) Igualdad**

Con el objeto de garantizar la igualdad de género y garantizar la protección de los empleados contra prácticas de discriminación y acoso, la Sociedad dominante se compromete a actuar de acuerdo con una serie de principios, protocolos y medidas a nivel corporativo, habiendo desarrollado la Guía de Igualdad, en el marco de la Ley Orgánica 3/2007, que garantizan y aseguran unas buenas prácticas sobre la materia.

### **10.6 Derechos Humanos**

En relación con el respeto a los derechos humanos, las políticas del Grupo Azkoyen relacionadas con este ámbito promueven la prevención de violaciones de derechos humanos y establecen medidas para evitar abusos en esta materia, respetando la normativa legal aplicable en todos los países en que el Grupo está presente.

## **10.7 Lucha contra la corrupción y el soborno**

En materia de lucha contra la corrupción y el soborno, el Grupo Azkoyen cuenta con una Política Anticorrupción y, además de los controles generales existentes en la Organización, existen controles específicos en esta materia tales como, entre otros: procesos de autorización y control de compras, procedimientos específicos de inversión, otros procedimientos de contratación, procedimientos de pago, controles de registro de las cuentas de tesorería, controles de alta de nuevos clientes, así como políticas de viajes y de aceptación de regalos.

Cabe destacar asimismo que Azkoyen Andina, S.A.S. dispone de la certificación BASC 4-2012; alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Dicha sociedad dependiente colombiana es auditada periódicamente y ofrece la garantía de que sus productos y servicios son sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos.

## **10.8 Otra información**

### **(i) Cadena de suministro**

En materia de aprovisionamiento responsable, la presencia multinacional del Grupo Azkoyen y su diversidad de proveedores, obliga a vigilar de forma especial el respeto a los derechos humanos, la responsabilidad medioambiental y la integridad de los negocios dentro de toda su cadena de suministro y subcontratación.

En el ejercicio 2018, comenzó una campaña de concienciación a toda la base de suministro en referencia a “principios de suministro responsable”. Dicha campaña consiste en una comunicación a los proveedores en torno a las cuestiones siguientes:

- Derechos humanos (sobre trato digno y respetuoso con las personas, trabajo forzoso y trata de personas, trabajo infantil, horario laboral, salarios y beneficios, trato justo e igualitario, seguridad en el trabajo, libertad de asociación, derechos de propiedad y obtención de minerales).
- Responsabilidad ambiental (sobre cumplimiento medioambiental, gestión medioambiental, consumo de recursos y minimización de residuos).
- E Integridad en los negocios (sobre soborno y corrupción, competencia justa, información confidencial y propiedad intelectual, conflictos de intereses y comercio ilícito).

El Grupo Azkoyen persigue que sus proveedores implanten estos principios responsables de una manera diligente y transparente de modo que:

- Evalúen sus operaciones y cadena de suministro de acuerdo con estos principios o normas similares basadas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores de las Naciones Unidas.
- Implementen procesos o apalanquen sus sistemas de cara a identificar y evitar o mitigar riesgos e impactos en sus operaciones y relaciones comerciales.
- Establezcan los canales de comunicación apropiados dentro de sus organizaciones y de su cadena de suministro para alertar de los riesgos principales.

- Proporcionen a sus trabajadores y partes interesadas fuera de su organización medios de fácil acceso para plantear inquietudes de forma anónima y protegidos de represalias.
- Informen al Grupo Azkoyen de cualquier sospecha de violación de estos principios de suministro responsable.

Se han enviado comunicaciones a los 863 proveedores activos del Grupo. Al cierre del ejercicio 2019, el número acumulado de respuestas de adherencia a los principios responsables asciende a 458, un 53,1% sobre el total. Se procurará que en 2020 la cantidad de respuestas positivas de adherencia siga aumentando.

## (ii) Información fiscal

En los ejercicios 2019 y 2018, la contribución por país al beneficio consolidado antes de impuestos del Grupo Azkoyen y la información fiscal sobre impuestos sobre beneficios pagados y las subvenciones públicas recibidas son las siguientes (en miles de euros):

	<b>Beneficio consolidado antes impuestos</b>	<b>Impuestos sobre beneficios pagados (*)</b>	<b>Subvenciones públicas recibidas (**)</b>
<b><u>Ejercicio 2019</u></b>			
España	7.947	156	99
Italia	5.942	1.046	-
Alemania	4.623	1.515	-
Bélgica	304	247	-
Reino Unido	221	92	71
Francia	183	(7)	5
Países Bajos	81	24	-
Colombia	69	6	-
Portugal	30	-	-
EE. UU.	(250)	-	-
<b>Total</b>	<b>19.150</b>	<b>3.079</b>	<b>175</b>
<b><u>Ejercicio 2018</u></b>			
España	7.132	109	81
Italia	4.630	1.560	-
Alemania	3.315	1.749	-
Bélgica	1.335	533	-
Reino Unido	812	262	37
Francia	275	11	5
Colombia	185	3	-
Países Bajos	96	-	-
Portugal	67	7	-
EE. UU.	(122)	-	-
<b>Total</b>	<b>17.725</b>	<b>4.234</b>	<b>123</b>

- (\*) Se computan los importes netos efectivamente pagados en el ejercicio, por lo que, por ejemplo, se incluyen los impuestos sobre beneficios devengados en periodos anteriores que han sido pagados en el ejercicio y, por el contrario, no se incluyen los impuestos sobre beneficios devengados en el periodo pero que se pagarán en el futuro. Se incluyen también, en su caso, las devoluciones de ejercicios anteriores. En el caso de Italia, se computa asimismo el Impuesto regional sobre las actividades productivas (que complementa al impuesto sobre sociedades italiano).
- (\*\*) Incluyendo subvenciones de explotación y, en su caso, subvenciones relacionadas con activos o de capital, recibidas en el ejercicio.

La Sociedad dominante ostenta un importe significativo de bases liquidables negativas pendientes de compensar fiscalmente (con origen entre 2008 y 2015) y de deducciones pendientes de aplicar (incluyendo deducciones por I+D+i). Otras sociedades dependientes ostentan asimismo bases liquidables negativas pendientes de compensar fiscalmente. Información adicional relativa a la situación fiscal se encuentra en la Nota 23 de la memoria consolidada.

En ejercicios anteriores, la Sociedad dominante recibió anticipos financieros reintegrables (393 miles de euros en el ejercicio 2018). El importe total dispuesto al 31 de diciembre de 2019 asciende a 1.548 miles de euros, que corresponden a anticipos concedidos entre 2010 y 2018 (2.146 miles de euros a 31 de diciembre de 2018). Incluyen la deuda con el C.D.T.I., con el Ministerio de Ciencia y Tecnología (M.I.N.E.R.) y con la Dirección General de Política Tecnológica al amparo del Programa de Fomento de la Investigación Técnica (Profit), que corresponde a la participación financiera estatal, con carácter de ayuda reintegrable a largo plazo, sin interés o con un interés reducido (no superior al 0,75%) en determinados proyectos de la Sociedad dominante, para la realización de actividades específicas (en gran parte para actuaciones de investigación y desarrollo).

## 10.9 Índice de contenidos principales y criterios de reporting de referencia

Contenido	Página	Criterios de reporting de referencia principal
Análisis de materialidad	16 y 17	GRI 102-47
Modelo de negocio		
- Descripción del modelo de negocio	18	GRI 102-2
- Presencia geográfica	19	GRI 102-3, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7
- Principales factores y tendencias que afectan a la evolución futura - riesgos	20 y 21	GRI 102-15
Modelo de prevención de delitos	21	GRI 102-16, GRI 102-17
Gobierno corporativo		
- Estructura de gobierno	22	GRI 102-18, GRI 102-22
- Política de responsabilidad social corporativa y otros	24	GRI 102-14
Medioambiente		
- Enfoque de gestión	25	
- Consumo directo e indirecto de energía	26	GRI 302-1
- Consumo de agua	26	GRI 303-1 (respecto a fuentes municipales de suministro)
- Emisiones de GEI	26	GRI 305-1
- Generación de residuos	26	GRI 306-2
Cuestiones sociales y personas		
- Enfoque de gestión	27 y siguientes	
- Número y distribución de empleados por género, edad y clasificación profesional	27 y 28	GRI 102-8
- Distribución de modalidades de contrato de trabajo	28	GRI 102-8
- Remuneraciones medias por género, nivel de responsabilidad y edad, así como brecha salarial por género	29 y 30	GRI 405-2 (incluyendo todas las remuneraciones y cargas sociales satisfechas)
- Remuneración media de consejeros y directivos por todos los conceptos	30	
- Número nuevas contrataciones, despidos y tasa de rotación total de empleados	31	GRI 401-1
- Absentismo, número de accidentes laborales con baja, índice de frecuencia de accidentes con baja, fatalidades y enfermedades profesionales	31	GRI 403-2
- Relaciones sociales	32	
- Número total de horas de formación así como gasto externo	32	GRI 404-1
- Personas empleadas con discapacidad	32	GRI 405-1
- Igualdad	32	
Derechos humanos	32	
Otra información		
- Cadena de suministro	33	GRI 308-1, GRI 414-1
- Información fiscal	34	GRI 201-1, GRI 201-4

## 11. Medidas alternativas del rendimiento (APM)

La información financiera consolidada de AZKOYEN contiene magnitudes y medidas preparadas de acuerdo con la normativa contable aplicable, así como otras medidas denominadas Medidas alternativas de rendimiento (en adelante también APM). Las APM se consideran magnitudes “ajustadas” respecto de aquellas que se presentan de acuerdo con NIIF-UE y, por tanto, deben ser consideradas por el lector como complementarias, pero no sustitutivas de éstas.

Las APM son importantes para los usuarios de la información financiera porque son las medidas que utiliza la Dirección de Azkoyen, S.A. para evaluar, entre otros, su rendimiento financiero o la situación financiera en la toma de decisiones financieras, operativas o estratégicas del Grupo.

Las APM contenidas en la información financiera del Grupo, y que no son directamente reconciliables con la misma, son las siguientes:

1. “Margen bruto” y, asimismo, “% margen bruto / ventas”:

Equivale a importe neto de la cifra de negocios (o ventas netas) menos coste variable comercial menos coste de fabricación de los productos vendidos. Suele presentarse también como ratio en relación con las ventas.

Se utiliza para analizar la evolución de la relación entre los ingresos obtenidos por la actividad y los costes atribuibles a los productos vendidos, lo que permite analizar la eficiencia operativa en el tiempo, así como en y entre las distintas líneas de negocio.

2. “Gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado”:

Equivale a los gastos fijos o de estructura menos los trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado. A su vez, los gastos fijos se desglosan en (i) gastos generales, administración y dirección, así como gastos comerciales y de marketing y (ii) gastos de investigación y desarrollo.

Se utiliza para analizar la evolución de los gastos fijos o de estructura en el tiempo y su porcentaje de variación en relación con los de las ventas y el margen bruto.

3. “Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión”:

Equivale a beneficio antes de intereses, impuesto sobre beneficios y deterioros y resultados por enajenación de activos fijos.

Análogamente, como se muestra en el cuadro de información financiera relevante del apartado 1.1 del presente informe de gestión, equivale a margen bruto; menos gastos fijos o de estructura, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado; menos gasto por insolvencias y menos gastos de reestructuración o indemnizaciones.

Proporciona información del beneficio operativo.

4. “Resultado bruto de explotación antes de amortización (EBITDA)” y, asimismo, “% EBITDA / ventas”:

Equivalencia a beneficio antes de intereses, impuesto sobre beneficios, deterioros y resultados por enajenación de activos fijos y amortizaciones; por tanto, al resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión más la amortización del inmovilizado. Suele presentarse también como ratio en relación con las ventas.

Proporciona información del beneficio operativo excluyendo las amortizaciones, que no suponen salida de flujos de caja. Es un indicador ampliamente utilizado por inversores y otros a la hora de valorar negocios (valoración por múltiplos); así como el nivel de endeudamiento, comparando la deuda financiera neta con el EBITDA de los últimos doce meses.

El ratio % EBITDA / ventas permite analizar la evolución en términos relativos. Permite realizar asimismo un análisis de la evolución en el tiempo de dicho indicador, así como establecer comparativas entre empresas, negocios y geografías.

5. “Deuda financiera neta”

Equivalencia a efectivo y otros activos líquidos equivalentes, más inversiones financieras corrientes y no corrientes, menos deudas con entidades de crédito a corto y largo plazo, menos anticipos reintegrables, menos dividendos aprobados y pendientes de pago, menos deudas con hacienda pública por retenciones practicadas por dividendos y, desde 1 de enero de 2019, menos pasivos por arrendamiento según NIIF 16.

Permite analizar el nivel de excedente financiero o de endeudamiento y compararlo con otros periodos.

6. “% Gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo / Ventas”

Equivalencia al ratio de (i) gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo entre (ii) ventas.

Permite medir el esfuerzo dedicado a la innovación. Se compara con otros periodos.

7. “Entrada de pedidos” y, asimismo, “Cartera de pedidos al cierre del periodo” en la línea de negocio de **Time & Security**, Subgrupo Primion

En relación con la línea de negocio de **Time & Security**, Subgrupo Primion, otras informaciones comerciales relevantes como la entrada de pedidos y, asimismo, la cartera de pedidos al final del periodo, son monitorizadas.

En la citada línea de negocio, la entrada de pedidos es un indicador clave de la actividad comercial. Asimismo, al cierre de cada periodo, se analiza la magnitud de la cartera existente de pedidos, incluyendo proyectos y contratos de mantenimiento. Específicamente, para los pedidos plurianuales de mantenimiento, únicamente las partes relativas a los siguientes doce meses son incorporadas en la entrada de pedidos y en la cartera al cierre de cada periodo. Se considera la evolución en el tiempo de las citadas informaciones.

La conciliación numérica de las APM presentadas, para los ejercicios 2019 y 2018, es la siguiente, en miles de euros:

	2019	2018	Variación
Ventas	145.815	139.300	4,7%
Coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos	(81.304)	(78.781)	3,2%
<b>Margen bruto</b>	<b>64.511</b>	<b>60.519</b>	<b>6,6%</b>
<b>Y, en ratio, % margen bruto / ventas</b>	<b>44,2%</b>	<b>43,4%</b>	

	2019	2018	Variación
Gastos fijos o de estructura, que incluyen:			
Generales, administración y dirección, así como comerciales y de marketing	(33.492)	(31.538)	6,2%
Investigación y desarrollo	(11.451)	(11.204)	2,2%
	(44.943)	(42.742)	5,1%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	805	669	20,3%
<b>Gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado</b>	<b>(44.138)</b>	<b>(42.073)</b>	<b>4,9%</b>

Para gastos por insolvencias y para gastos por reestructuración o indemnizaciones, se analizan, asimismo, de forma separada sus importes y variaciones.

Para las magnitudes coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos y gastos fijos o de estructura; así como gastos por insolvencias y gastos por reestructuración o indemnizaciones, es necesario realizar una conciliación conjunta, dado que, básicamente, se trata de analizar los costes del Grupo desde una perspectiva de gestión y no según su naturaleza. Su comparativa se presenta a continuación:



	2019	2018	Variación
<i>a) Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas</i>			
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	(340)	563	-160,4%
Aprovisionamientos	(50.259)	(50.434)	-0,3%
Otros ingresos de explotación	1.980	1.690	17,2%
Gastos de personal	(51.257)	(48.385)	5,9%
Servicios exteriores y tributos	(20.601)	(21.415)	-3,8%
Variación de las provisiones de tráfico	(563)	(14)	3.921,4%
Amortización del inmovilizado	(6.330)	(4.189)	51,1%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	21	21	0,0%
Excesos de provisiones	46	226	-79,6%
Otros resultados	37	(62)	-159,7%
	<b>(127.266)</b>	<b>(121.999)</b>	<b>4,3%</b>
<i>b) En APM / Gestión</i>			
Coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos	(81.304)	(78.781)	3,2%
Gastos fijos o de estructura	(44.943)	(42.742)	5,1%
Gasto por insolvencias	(703)	(106)	563,2%
Gastos de reestructuración o indemnizaciones	(316)	(370)	-14,6%
	<b>(127.266)</b>	<b>(121.999)</b>	<b>4,3%</b>

	2019	2018	Variación
Resultado consolidado del ejercicio	16.088	15.595	3,2%
Resultado financiero, o gastos financieros netos, con:			
Ingresos financieros	(37)	(32)	15,6%
Gastos financieros	316	190	66,3%
Diferencias de cambio	(79)	14	-664,3%
	200	172	16,3%
Impuesto sobre beneficios	3.062	2.130	43,8%
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado, con:			
Pérdidas (beneficios) enajenaciones	4	73	-94,5%
	4	73	-94,5%
<b>Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión</b>	<b>19.354</b>	<b>17.970</b>	<b>7,7%</b>

	2019	2018	Variación
Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión	19.354	17.970	7,7%
Amortizaciones	6.330	4.189	51,1%
<b>EBITDA</b>	<b>25.684</b>	<b>22.159</b>	<b>15,9%</b>
<b>Y, en ratio, % EBITDA / ventas</b>	<b>17,6%</b>	<b>15,9%</b>	

	2019	2018	Variación
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Deudas con entidades de crédito – pasivo no corriente)	15.555	11.436	36,0%
(Deudas con entidades de crédito – pasivo corriente)	(12.488)	(45)	27.651,1%
(Otras deudas financieras por anticipos reintegrables)	(5.043)	(361)	1.297,0%
(Pasivos por arrendamiento según NIIF 16)	(1.548)	(2.146)	-27,9%
	(7.014)	-	n/a
<b>(Deuda financiera neta) / Excedente financiero neto (*)</b>	<b>(10.538)</b>	<b>8.884</b>	<b>-218,6%</b>

(\*) Al cierre de los citados ejercicios no había inversiones financieras corrientes y no corrientes ni dividendos aprobados y pendientes de pago.

	2019	2018	Variación
Gastos fijos o de estructura en investigación y desarrollo	11.451	11.204	2,2%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado (TREI)	(805)	(669)	20,3%
<b>Gastos fijos en investigación y desarrollo menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado</b>	<b>10.646</b>	<b>10.535</b>	<b>1,1%</b>
<b>Y, en ratio respecto a ventas</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,6%</b>	

	2019	2018	Variación
Para la línea de negocio de <b>Time &amp; Security</b> :			
Cartera de pedidos al inicio	35.086	33.116	5,9%
<b>Entrada de pedidos</b>	<b>56.900</b>	<b>55.724</b>	<b>2,1%</b>
Ventas	(57.678)	(53.754)	7,3%
<b>Cartera de pedidos al cierre</b>	<b>34.308</b>	<b>35.086</b>	<b>-2,2%</b>

## 12. Informe Anual de Gobierno Corporativo

En esta sección del Informe de Gestión se incluye el Informe Anual de Gobierno Corporativo de Azkoyen, S.A. correspondiente al ejercicio 2019.