

**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 2018**

## Índice Informe de Gestión Consolidado

1.	<i>Evolución de los negocios en el ejercicio anual 2018</i>	2
	1.1 <i>Información financiera relevante</i>	2
	1.2 <i>Análisis de los resultados</i>	3
	1.3 <i>Evolución de las ventas por línea de negocio</i>	5
2.	<i>Principales perspectivas</i>	11
3.	<i>Principales riesgos e incertidumbres</i>	11
4.	<i>Estructura de capital</i>	13
5.	<i>Acciones propias</i>	13
6.	<i>Operaciones con partes vinculadas</i>	13
7.	<i>Actividades de investigación y desarrollo</i>	14
8.	<i>Hechos posteriores</i>	14
9.	<i>Periodo medio de pago de Azkoyen, S.A.</i>	14
10.	<i>Estado de información no financiera según la Ley 11/2018, de 28 de diciembre</i>	15
11.	<i>Medidas alternativas del rendimiento (APM)</i>	32
12.	<i>Informe Anual de Gobierno Corporativo</i>	36

## 1. Evolución de los negocios en el ejercicio 2018

En el ejercicio 2018, la cifra de negocios consolidada ha experimentado un aumento del 3,2% en comparación con el ejercicio anterior. Es de destacar que, de la cifra de negocios del Grupo del ejercicio 2018, un 17,9% de la misma se dirige a España, un 75,9% al resto de la Unión Europea y un 6,2% 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 2018, comparados con los del ejercicio 2017, se reflejan en el cuadro siguiente, en miles de euros:

CONCEPTO	31/12/2018	31/12/2017	VARIACIÓN
Importe neto de la cifra de negocios	139.300	135.038	3,2%
Margen bruto (1)	60.519	58.517	3,4%
% Margen bruto / ventas	43,4%	43,3%	0,1%
Gastos fijos	(42.742)	(42.378)	0,9%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	669	1.063	-37,1%
Gasto por insolvencias	(106)	(240)	-55,8%
Gastos de reestructuración o indemnizaciones	(370)	(94)	293,6%
Resultado neto de explotación (EBIT) (2)	17.970	16.868	6,5%
Amortizaciones	(4.189)	(4.614)	-9,2%
<b>Resultado bruto de explotación 'antes de amortización' (EBITDA) (3)</b>	<b>22.159</b>	<b>21.482</b>	<b>3,2%</b>
% EBITDA / ventas	15,9%	15,9%	-
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	(73)	25	-392,0%
Gastos financieros netos	(172)	(774)	-77,8%
Resultado antes de impuestos	17.725	16.119	10,0%
<b>Resultado consolidado después de impuestos</b>	<b>15.595</b>	<b>12.778</b>	<b>22,0%</b>
<b>Excedente financiero neto (4)</b>	<b>8.884</b>	<b>3.347</b>	<b>165,4%</b>
Número medio de personas empleadas	792	792	-

(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 y menos dividendos aprobados y pendientes de pago.**

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

Respecto al ejercicio anterior, cabe resaltar **el incremento del resultado consolidado después de impuestos en un 22,0%, habiendo terminado en 15.595 miles de euros.**

Tras destinar 3.833 miles de euros a pagos por dividendos y 514 miles de euros a compras netas de acciones propias, **la generación de excedente financiero neto del Grupo a lo largo del ejercicio 2018 ha ascendido a 5.537 miles de euros, quedando dicho excedente financiero neto en 8.884 miles de euros a 31 de diciembre de 2018** (3.347 miles de euros de excedente financiero neto al cierre del ejercicio 2017).

La propuesta de distribución del beneficio neto individual de la Sociedad dominante correspondiente al ejercicio 2018, 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 2018, es decir, 4.679 miles de euros.

Como se indica en el apartado 2. Principales perspectivas, se ha elaborado un **nuevo plan estratégico “2019-2021”** del Grupo Azkoyen, con la colaboración de una consultora externa de referencia. Dicho plan estratégico, que ha sido **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.

## **1.2 Análisis de los resultados**

Para una adecuada interpretación de los resultados consolidados del ejercicio 2018 debería considerarse lo siguiente:

1. Se ha registrado un moderado crecimiento en las **ventas netas** respecto al ejercicio anterior del 3,2% (+3,3% a tipos de cambio constantes), incluyendo aumentos en:
  - **Vending Systems** (+4,7%),
  - **Payment Technologies** (+1,0%) y, asimismo,
  - **Time & Security** (+3,6%). Al cierre del ejercicio 2018, su cartera de pedidos, incluyendo proyectos y contratos de mantenimiento, asciende a 35,1 millones de euros, un 5,9% más respecto al ejercicio anterior.

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

2. El **margen bruto en porcentaje se mantiene muy similar** (del 43,3% en el ejercicio anterior al 43,4% actual), pese al diferente mix de negocios y productos y la inflación registrada en costes salariales y en determinados materiales. 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 48,0 millones de euros y la plantilla media a 792 personas; esta última cifra similar a la del ejercicio anterior. 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 ha ascendido a 370 miles de euros (94 miles de euros al cierre del ejercicio 2017).
4. Los **gastos fijos** ascienden a 42,7 millones de euros, cifra superior en un 0,9% a la del ejercicio anterior; tras compensarse parcialmente (i) determinados incrementos de gastos fijos, principalmente comerciales con objeto de impulsar el crecimiento de ventas y en menor medida gastos por I+D y, por el contrario, (ii) una reducción de las amortizaciones.
5. Los **trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado**, que se corresponden con activaciones de proyectos de desarrollo de **Time & Security**, ascienden a 669 miles de euros, un 37,1% menos respecto al ejercicio anterior.
6. El **gasto por insolvencias** ha ascendido a 106 miles de euros (240 miles de euros al cierre del ejercicio 2017).
7. El **EBITDA** asciende a 22.159 miles de euros (moderadamente superior a los 21.482 miles de euros del cierre del ejercicio 2017), tras (i) el crecimiento de las ventas (+3,2%), (ii) los mencionados incrementos de determinados gastos fijos antes de amortizaciones, de conformidad con los planes en curso, (iii) la reducción de los trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, (iv) un menor gasto por insolvencias, y (v) un incremento del gasto por indemnizaciones. El **porcentaje de EBITDA/ ventas** del Grupo se ha situado en un 15,9%, similar al alcanzado en el ejercicio 2017.
8. En particular, el **EBITDA, excluyendo activaciones de proyectos de desarrollo**, aumenta un 5,2% respecto al ejercicio anterior.
9. Por su parte, el **EBIT** ha aumentado en 1.102 miles de euros, un 6,5% más respecto al ejercicio anterior, pasando de 16.868 a 17.970 miles de euros, con una reducción de 0,4 millones de euros en las amortizaciones.
10. Los **gastos financieros netos** son inferiores a los registrados en el ejercicio anterior (pasando de 774 a 172 miles de euros), un 77,8% menos.
11. El gasto por **deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado** asciende a 73 miles de euros. Corresponde básicamente al resultado negativo por la enajenación de un inmueble ajeno a la actividad.
12. El **beneficio antes de impuestos** asciende a 17.725 miles de euros (frente a 16.119 miles de euros al cierre del ejercicio 2017), un 10,0% superior.
13. Tras registrar a 31 de diciembre de 2018 créditos fiscales adicionales pendientes de aplicar por importe de unos 0,8 millones de euros, la **tasa efectiva de gasto por impuesto sobre sociedades** se sitúa en un 12,0% (20,7% en 2017 tras activar 0,2 millones de euros de créditos fiscales).

Tras los aspectos anteriores, el **resultado consolidado después de impuestos del ejercicio 2018** asciende a 15.595 miles de euros (12.778 miles de euros en el ejercicio 2017), un **22,0% superior**.

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

CONCEPTO	31/12/2018	31/12/2017	VARIACIÓN
<b>Vending Systems</b> (Máquinas expendedoras)	44.479	42.499	4,7%
<b>Payment Technologies</b> (Medios de pago electrónicos)	41.067	40.675	1,0%
<b>Time &amp; Security</b> (Tecnología y sistemas de seguridad)	53.754	51.864	3,6%
<b>TOTAL</b>	<b>139.300</b>	<b>135.038</b>	<b>3,2%</b>

Datos en miles de euros

#### Vending Systems

El volumen de ingresos por ventas de **Vending Systems** ha experimentado un crecimiento del 4,7% en comparación con la cifra del año anterior.

#### Tabaco

Representa un porcentaje cercano al 20% de los ingresos de **Vending Systems**. Las ventas de Tabaco en el ejercicio 2018 han registrado una reducción del 4,6% respecto del año anterior, con un decrecimiento de los volúmenes de los pedidos en determinados mercados geográficos en el último trimestre del ejercicio. En este nicho de mercado de máquinas expendedoras de tabaco, continuamos siendo una compañía relevante del mercado europeo y el referente para las grandes compañías tabaqueras multinacionales, con diversos proyectos en curso en la actualidad.

#### Vending

Incluye fundamentalmente (i) máquinas expendedoras automáticas de café profesional y de vending y, en menor medida, (ii) máquinas expendedoras de bebidas frías, snacks y otros. Cabe destacar, con carácter general, que el sector del café se encuentra en fase de crecimiento. Como se indica más adelante, el Grupo está focalizando una parte significativa de sus planes en torno al negocio del café.

En los cuatro últimos ejercicios la tasa de crecimiento anual compuesto de las ventas ascendió a un 13,3%, 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).

En el ejercicio 2018 se ha registrado un 7,4% de incremento en las ventas en comparación con el ejercicio anterior. De forma resumida, el citado porcentaje (+7,4%) se explica por lo siguiente: (i) +9,5% por el incremento (a tipo de cambio ajustado) en la actividad principal, destacando, entre otros, el crecimiento en América, Reino Unido y España, (ii) -1,6% por los menores suministros de terminales automatizados de paquetería domiciliaria en España para un cliente y (iii) -0,5% por el efecto tipo de cambio (con un 0,9% de devaluación de la libra esterlina en el tipo de cambio medio en comparación con el ejercicio anterior).

El Grupo sigue dedicando importantes recursos para la innovación de su gama de productos de 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.

Coffetek, Ltd., participada al 100% por Azkoyen, S.A., está domiciliada en Bristol (Reino Unido). En el ejercicio 2018, sus ventas en libras esterlinas han sido un 8,5% superiores a las del ejercicio 2017. Más de un 85% 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. El 29 de marzo de 2019 es el día de la retirada del Reino Unido de la Unión Europea. A unas semanas para la salida prevista del Reino Unido de la Unión Europea continúa la incertidumbre y las negociaciones. El Brexit sigue sin acuerdo. Un Brexit duro a partir del 29 de marzo de 2019 podría generar perturbaciones en ámbitos como el transporte por carretera. En dicho contexto, el Grupo Azkoyen está adoptando temporalmente algunas medidas operacionales de contingencia.

En octubre de 2018, el Grupo Azkoyen, a través de su marca en el Reino Unido, Coffetek, fue premiado en los “Vending Industry Awards”, la industria británica del vending, habiendo recibido el galardón a “Mejor Innovación en máquinas” por Novara Protein, modelo idóneo para gimnasios y centros deportivos. Dicho reconocimiento se suma a otros dos recibidos en septiembre, por su serie Vitro, de la asociación británica de vending, AVS, como “Mejor fabricante” y “Mejor máquina table top de vending”.

Asimismo, respecto a la serie Vitro, de gran éxito en Europa, especialmente en el Reino Unido, el Grupo Azkoyen participó en la feria Venditalia, Milán, 6-9 junio 2018, exponiendo las máquinas X, M y S de dicha serie. Asimismo, se estuvo presente en el evento European Vending Experience 2018 (EVEX 2018), 15-16 noviembre 2018, con los modelos Vitro X4 DUO y Zensia Double Espresso.

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 M3, que permite elaborar bebidas con leche fresca, (ii) Vitro X4 Espresso, que cuenta con tolvas de producto de alta capacidad y ofrece la posibilidad de incorporar una nueva pantalla multimedia, y (iii) Vitro X4 DUO que destaca por su pantalla de 10 pulgadas y su capacidad para elaborar té en hoja y café espresso. Respecto a Zensia Double Espresso, modelo de máquina “free-standing”, incorpora el doble molino, una excelente oportunidad para mejorar los márgenes en los servicios de café y la satisfacción de los usuarios.

Respecto al continente americano, Azkoyen Andina, SAS, domiciliada en Zona Franca Internacional de Pereira (Colombia), funciona como centro de operaciones para el mismo. El Grupo Azkoyen presentó en la feria Cafés de Colombia Expo 2018, Bogotá, 3-6 de octubre de 2018, determinadas innovaciones tecnológicas en sus máquinas de café para optimizar su rendimiento en condiciones de alta humedad, propia de las regiones tropicales. Anteriormente, se formalizó en junio un acuerdo de suministro de máquinas de café, modelo Vitale S, con Vendomática, operador chileno de máquinas expendedoras, para su instalación en sucursales del Banco de Crédito e Inversiones de Chile. Más recientemente, cabe destacar la elección de este mismo modelo, Vitale S, por parte de la cadena de restaurantes de comida rápida Subway, que incorporará, por primera vez, una oferta de café en parte de sus establecimientos colombianos.

Complementariamente, cabe resaltar, asimismo, desde 2017, 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. Se participó por tercer año consecutivo en la feria “The NAMA Show”, en Las Vegas, 21-23 de marzo de 2018. Asimismo, de cara a dicho mercado estadounidense, se ha obtenido una certificación UL de las máquinas de café espresso Vitro S5 y Vitale, lo que va a impulsar la comercialización de los mencionados modelos. Adicionalmente, se obtuvo un pedido de Nestlé para dicho mercado estadounidense, de unos 0,6 millones de euros, tras la obtención de los necesarios certificados UL y NSF de nuestras máquinas modelo Excel (orientadas a ofrecer un alto grado de productividad en restauración en picos de demanda, permitiendo la preparación simultánea de hasta 2 jarras de café y una de agua caliente).

### **Payment Technologies**

Incluye medios de pago industriales y para vending. Las ventas han experimentado un ligero crecimiento del 1,0% respecto al ejercicio anterior.

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

Las ventas han aumentado un 4,7% respecto al ejercicio anterior, con (i) un óptimo crecimiento del 47,9% en el segmento del retail (que se explica más adelante) y, por el contrario, (ii) un decrecimiento del 18,6% en las ventas agregadas de medios de pago para gaming (destacando el colapso del mercado italiano de máquinas “AWP - Amusement with Prize” y una notable reducción en el mercado español y alemán, en éste último tras un excelente periodo anterior en el que se incrementaron los suministros de forma previa a la entrada en vigor de una nueva regulación) 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.

Respecto a los medios de pago para automatización de servicios, el Grupo Azkoyen presentó sus innovadores sistemas de gestión del efectivo en “Intertraffic” (feria líder en tecnologías para infraestructuras, gestión de tráfico, seguridad vial y aparcamientos), Amsterdam, 20-23 marzo 2018, incluyendo: el reciclador de billetes RBH500 o los recicladores de monedas RCH8, Combo T y Combo MID2030. Este último superó las últimas pruebas antifraude y recibió el visto bueno de la Comisión Europea en lo relativo a autenticación de monedas euro y rechazo de todas las falsificaciones conocidas.



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.

Respecto a lo anterior, destaca la presentación en la Feria IBA 2018, Alemania, 15-20 de septiembre de 2018, de sus dos modelos de la serie Cashlogy, el "POS1500" y, por primera vez en este país, también el modelo avanzado "POS1500X". IBA es la feria comercial líder a nivel mundial en panadería y confitería. A principios de 2019, Cashlogy "POS1500x" también ha sido presentado en "SIRHA", Lyon, 26-30 enero 2019, uno de los encuentros más importantes de los sectores de la restauración y hostelería, tanto en Francia como a nivel global. 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 y restaurantes, panaderías, pescaderías y farmacias.

En torno al 50% de los ingresos de medios de pago industriales están relacionados con medios de pago para retail o Cashlogy. En el ejercicio 2018, sus ventas han aumentado un 47,9% respecto al ejercicio anterior. La comercialización del Cashlogy "POS1500" se está llevando a cabo intensamente en España, Portugal e Italia, así como, en menor medida, en Francia, entre otros.

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

En el ejercicio 2018, las ventas se han reducido un 3,5% respecto al ejercicio 2017; cuando, por el contrario, aumentaron un 7,5% respecto al año 2016 (en parte por efectos positivos derivados de la entrada en vigor de una nueva legislación fiscal en Italia, que se explica a continuación). En torno al 68% 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 el citado mercado italiano.

Respecto a la nueva legislación fiscal italiana sobre transmisión telemática de datos y control en máquinas expendedoras o vending, cuya primera fase entró en vigor en los primeros meses de 2017, Coges lanzó BTDataKey, una solución conectada con otros productos propios instalados en las máquinas de vending, que registra los datos de contabilidad de los sistemas de pago y los envía a un teléfono inteligente o una PDA a través de la conexión Bluetooth, permitiendo posteriormente la transmisión de los datos a las autoridades fiscales por parte de sus operadores. Se acompaña de una aplicación para teléfonos inteligentes. Actualmente, se está a la espera de determinadas reglamentaciones técnicas, que serán exigibles en una segunda fase posterior.

Según fuentes externas independientes, 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 operadores de máquinas de vending.

En relación con lo anterior, 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.

La última versión del Pay4vend, presentada en la feria Venditalia, Milán, 6-9 junio 2018, está equipada con una nueva interfaz gráfica, diseñada para hacerla más rápida y fácil de utilizar. Asimismo, se han revisado determinados aspectos comerciales. Conforme a los planes en vigor, Coges ofrecerá nuevos servicios, basados en licencias, relacionados con el “cashless” inteligente, fortaleciendo la diferenciación de su hardware y facilitando las ventas en nuevos clientes.

Recientemente, en noviembre, Coges presentó en la feria Vendex North 2018, Manchester, su nueva aplicación para smartphones, Joyco. Permite pagar directamente a través del móvil y, adicionalmente, personalizar bebidas al gusto en aquellas máquinas expendedoras de Azkoyen y Coffetek, que estén equipadas con hardware de Coges.

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

Por otra parte, en el ejercicio 2018 se han puesto en marcha otros proyectos innovadores relacionados con el desarrollo de plataformas “Machine to Machine” (M2M) y aplicaciones de Internet of Things (IOT), que aportarán valor añadido al hardware de Coges y que, asimismo, contribuirán a la generación de ingresos recurrentes. En este contexto, Coges presentó, en la mencionada feria Venditalia de Milán, su nuevo producto protagonista, denominado Nebular. Se trata de 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 ha iniciado recientemente su comercialización.

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

En el ejercicio 2017, Azkoyen, S.A. se convirtió en el accionista único de Primion Technology, AG, lo que está permitiendo profundizar en su control y en la generación de sinergias. Asimismo, se llevaron a cabo los trámites necesarios para la transformación de Primion Technology, AG en una sociedad GmbH, coincidiendo con la entrada de un nuevo Director General para este segmento. Tras su inscripción registral, la transformación mencionada se hizo efectiva desde el 17 de julio de 2018.

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 línea de negocio de **Time & Security**, ha continuado, 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 2018, las ventas han crecido un 3,6% respecto al ejercicio anterior, destacando por área geográfica crecimientos en Alemania y Francia y, por el contrario, una moderada disminución en Bélgica y España. Asimismo, los ingresos por mantenimiento representan en torno al 27% de la cifra negocios. A 31 de diciembre de 2018 la cartera de pedidos, incluyendo proyectos y contratos de mantenimiento, asciende a 35,1 millones de euros, un 5,9% más que en el ejercicio anterior.

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 las nuevas gamas ADT11xx y 1200) y (ii) la renovación tecnológica de otros terminales con demanda comercial (como el DT1000). De forma específica, el modelo ADT 1200 incluye opciones de accesibilidad para usuarios con discapacidad visual, que pueden guiarse por los distintos menús a través de paneles en braille.

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. Esta nueva interfaz gráfica, así como las nuevas e interesantes funciones del resto del hardware y software de **Time & Security**, Subgrupo Primion, fueron presentadas en la feria Security Essen, Essen, 25-28 de septiembre de 2018, el evento más importante de Europa de sistemas de seguridad, ciberseguridad y protección contra incendios.

Los planes definidos 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.

## 2. Principales perspectivas

De acuerdo con las previsiones económicas de invierno de 2019, publicadas el 7 de febrero, la Comisión Europea prevé que el crecimiento económico se mantenga, aunque de forma más moderada. Las previsiones para 2019 y 2020 se han revisado a la baja, fijándose en (i) unas tasas de crecimiento del 1,3% en 2019 y el 1,6% en 2020 si consideramos la zona euro y (ii) unas tasas de crecimiento del 1,5% en 2019 y de 1,7% en 2020 si consideramos el conjunto de la Unión Europea (UE). Para el Reino Unido, las previsiones de crecimiento para el 2019 y 2020 se quedan en un 1,3% 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 (el procedimiento seguido para la previsión no guarda relación con las conversaciones en curso).

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

Con la colaboración de una consultora externa de referencia, se ha elaborado un **nuevo plan estratégico “2019-2021”** del Grupo Azkoyen. Dicho plan estratégico ha sido **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 ejercicio 2019, se espera (i) un crecimiento de los ingresos por ventas superior al 3,2% registrado en 2018 y (ii) un EBITDA en términos absolutos (“antes de efectos NIIF 16” – Arrendamientos, que entrará en vigor desde el 1 de enero de 2019) básicamente similar al del ejercicio 2018, con incrementos de gastos fijos, principalmente comerciales y de I+D, de conformidad con el plan estratégico aprobado.

Se potenciarán 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 2019 de 7,3 millones de euros (3,0 millones de euros de cifra real en el ejercicio 2018), un 143% superior respecto a 2018.

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 los últimos ejercicios, el Grupo Azkoyen ha fortalecido sus resultados, eliminado su deuda financiera y generado un excedente financiero neto (ver 1.1 anterior). Asimismo, 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 SCIF, 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 2018, 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 (tras la consulta sobre el Brexit).

Cabe destacar que la mayor parte de las transacciones (ingresos y gastos) del Grupo se generan en euros (porcentaje cercano al 86% en ambos casos).

Considérese lo indicado en la Nota 12.9 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 y/o manteniendo una cartera equilibrada de préstamos a tipo fijo y variable. En cualquier caso, a 31 de diciembre de 2018 los préstamos existentes están contratados con tipo de interés fijo. Adicionalmente, el Grupo ha minimizado su deuda financiera, lo que mitiga su exposición actual a este riesgo.

### **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 2018 el Grupo cuenta con la tesorería que muestra el balance y las facilidades crediticias en las condiciones que se explican en la Nota 14 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**

A la fecha de emisión del presente informe, el capital social de Azkoyen, S.A. es de quince millones ciento veintinueve mil ciento veinticuatro euros (15.121.124 euros), representado por veinticinco millones doscientas una mil ochocientos setenta y cuatro (25.201.874) acciones iguales, ordinarias, de valor nominal 0,60 euros cada una, numeradas correlativamente del uno al veinticinco millones doscientas una mil ochocientos setenta y cuatro, inclusive, que forman una sola serie y clase.

#### **5. Acciones propias**

Durante el ejercicio 2018, en relación con el vigente contrato de liquidez otorgado el 12 de julio de 2017 con Banco de Sabadell, S.A., se han comprado y vendido 177.994 y 109.984 acciones propias, respectivamente. Azkoyen, S.A. mantiene a 31 de diciembre de 2018 un total de 838.508 acciones de la propia Sociedad, lo que representa un 3,33% del capital social.

Nos remitimos para una explicación más detallada de las operaciones con acciones propias a la Nota 12.5 de la Memoria consolidada.

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

Nos remitimos a la Nota 26 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 2018, el importe de adiciones del ejercicio por este concepto ha ascendido a 0,7 millones de euros y el gasto de amortización de éstos a 1,3 millones de euros (1,1 y 1,2 millones de euros en el ejercicio 2017).

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 2018, para el agregado de las líneas de negocio (ver 1.3 anterior), asciende a 9,2 millones de euros (8,8 millones de euros en el ejercicio 2017). De forma conjunta, en el ejercicio 2018, los gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo ascienden a 10,5 millones de euros (10,0 millones de euros en el ejercicio 2017), un 5,2% superior respecto a 2017.

## 8. Hechos posteriores

Desde el 31 de diciembre de 2018 y hasta la fecha de formulación de las cuentas consolidadas no se ha producido ningún otro hecho posterior significativo.

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

La información relativa al periodo medio de pago en los ejercicios 2018 y 2017 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:

	2018	2017
	Días	Días
Periodo medio de pago a proveedores	80,30	81,70
Ratio de operaciones pagadas	86,74	87,31
Ratio de operaciones pendientes de pago	50,57	54,15
	Importe	Importe
Total pagos realizados (miles de euros)	36.344	39.281
Total pagos pendientes (miles de euros)	7.874	8.009

El ratio anterior de operaciones pagadas del ejercicio 2018 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 periodo medio de cobro de sus clientes irá reduciendo el periodo medio de pago a sus proveedores. Aproximadamente, un 60% 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 2018, el Grupo Azkoyen ha llevado 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):

	2018	2017
Importe neto de la cifra de negocios	139.300	135.038
EBITDA	22.159	21.482
Resultado consolidado después de impuestos atribuido a la entidad dominante	15.608	12.790
Excedente financiero neto	8.884	3.347

## 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) **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 (*)
		Producción	I+D	Comercial -proyectos	
Azkoyen, S.A. (España) (Sociedad dominante cabecera del Grupo Azkoyen, con domicilio social en Peralta, Navarra)	Vending Systems	Sí	Sí	Sí	242
	Payment Technologies	Sí	Sí	Sí	
	Asimismo, presta servicios a las sociedades del grupo (básicamente a las sociedades de Vending Systems y de Payment Technologies).				
Azkoyen Portugal, Sociedade Unipessoal, Ltda. (100%) (Portugal)	Vending Systems	No	No	Sí	3
Coffetek, Ltd. (100%) (Reino Unido)	Vending Systems	Sí	Sí	Sí	69
Azkoyen Comercial Deutschland, GmbH (100%) (Alemania)	Vending Systems	No	No	Sí	7
Azkoyen France, S.A.R.L. (100%) (Francia)	Vending Systems	No	No	Sí	6
Azkoyen Andina, S.A.S. y Azkoyen Colombia, S.A.S. (100%) (Colombia)	Vending Systems	Sí	Sí	Sí	19
Azkoyen USA, Inc. (100%) (EE. UU.)	Vending Systems	No	No	Sí	2
Coges, S.p.A. (100%) (Italia)	Payment Technologies	Sí	Sí	Sí	68
Coges France (Sucursal)	Payment Technologies	No	No	Sí	1
Coges Mobile Solutions, S.R.L. (51%) (Italia)	Payment Technologies	No	Sí	No	1
Coges España Medios de Pago, S.L. (100%) (España)	Payment Technologies	No	No	Sí	8
Primion Technology, GmbH (100%) (Alemania) (Subgrupo Primion)	Time & Security	Sí	Sí	Sí	225
	Asimismo, presta servicios a las sociedades de Time & Security				
General Engineering & Technology, N.V. (100%) (Bélgica)	Time & Security	No	Sí	Sí	86
GET Nederland, B.V. (100%) (Países Bajos)	Time & Security	No	No	Sí	3
Primion Digitek, S.L.U. (100%) (España)	Time & Security	Sí	Sí	Sí	28
Primion, S.A.S. (Francia)	Time & Security	No	No	Sí	18
Opertis, GmbH (Alemania)	Time & Security	Sí	Sí	Sí	13

(\*) Los datos hacen referencia al número de personas en plantilla equivalentes a tiempo completo al 31 de diciembre de 2018, 799 en total (795 al 31 de diciembre de 2017).

Complementariamente, la desagregación del importe neto de la cifra de negocios a 31 de diciembre de 2018 por (i) líneas de productos principales y (ii) por área geográfica (localización de los clientes) es la siguiente (en miles de euros):

	<b>Vending Systems</b>	<b>Payment Technologies</b>	<b>Time &amp; Security</b>	<b>Total</b>
<b>Por líneas de producto</b>				
Máquinas expendedoras y repuestos de tabaco	9.110	-	-	9.110
Máquinas expendedoras y repuestos de café profesional y de vending	33.548	-	-	33.548
Medios de pago para recreativo, automatización y retail	-	22.681	-	22.681
Medios de pago para vending	527	16.940	-	17.467
Contratos de construcción de sistemas de seguridad	-	-	24.723	24.723
Contratos no de construcción de sistemas de seguridad	-	-	10.828	10.828
Hardware comercializado	-	-	3.503	3.503
Mantenimiento y otros servicios	1.294	1.446	14.700	17.440
	<b>44.479</b>	<b>41.067</b>	<b>53.754</b>	<b>139.300</b>
	<b>31,9%</b>	<b>29,5%</b>	<b>38,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Por área geográfica</b>				
Alemania	4.119	5.105	31.313	40.537
España	8.403	13.443	3.135	24.981
Reino Unido	15.109	790	40	15.939
Italia	378	14.121	19	14.518
Resto Unión Europea	10.984	5.823	17.907	34.714
Resto OCDE	2.898	474	802	4.174
Resto de países	2.588	1.311	538	4.437
	<b>44.479</b>	<b>41.067</b>	<b>53.754</b>	<b>139.300</b>

Respecto a la innovación, en el ejercicio 2018, los gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo representan un 7,6% del importe neto de la cifra de negocio consolidada (7,4% en el ejercicio 2017). En torno a un 16% de la plantilla del Grupo está dedicada a actividades de investigación y desarrollo.

## **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 2018.

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 enero de 2018 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, está en proceso la revisión y actualización del Código ético del empleado, que será de aplicación a todos los directivos y empleados del Grupo Azkoyen.

En línea con lo anterior, se ha puesto 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 200 personas. Dicho plan de formación continuará durante el ejercicio 2019 en las diferentes sociedades y países del Grupo.

El número de comunicaciones recibidas a partir de la Política del Canal de Denuncias ha sido de 1, 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.

#### (i) Accionistas significativos

Al 31 de diciembre de 2018 los accionistas con una participación igual o superior al 3% eran:

	% sobre capital social
Inverlasa, S.L. (*)	28,77
Masaveu Herrero, Carolina (*)	10,52
Suárez-Zuloaga Gáldiz, Ignacio (**)	8,04
Santander Asset Management, S.A., SGIIC (*)	6,40
Indumenta Pueri, S.L. (*)	5,55
La Previsión Mallorquina de Seguros, S.A.	5,16
Troyas Careaga, María del Carmen (**)	5,07

(\*) Participación indirecta.

(\*\*) Participación directa e indirecta.

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

Respecto a la estructura de administración de la Sociedad dominante, el Consejo de Administración está compuesto por 10 consejeros, incluyendo 5 dominicales (50% sobre el total) y 5 independientes (50% sobre el total), entre los que se incluye una consejera, que representa el 10% del total de miembros. El Secretario del Consejo no tiene la condición de consejero. La remuneración total de los consejeros durante el ejercicio 2018 ha sido de 551 miles de euros (553 miles de euros en 2017). 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 15 reuniones de la Comisión de Auditoría, 4 de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y 9 de la Comisión de Estrategia.

El 25 de enero de 2018, el Consejo acordó la creación de un Consejo Asesor en materia internacional, cuya regulación está contenida en el artículo 42 ter del Reglamento del Consejo de Administración. Este Consejo está formado por dos consejeros de la sociedad y por tres personas externas a la misma, cuya relación se regula en el correspondiente contrato de prestación de servicios. Durante el 2018 se han mantenido 3 reuniones de este Consejo Asesor.

Por su parte, la alta dirección del Grupo Azkoyen está compuesta por 9 miembros, todos ellos hombres. Su remuneración total durante el ejercicio 2018 ha sido de 3.196 miles de euros (2.099 miles de euros en 2017). Considérese que la cifra del ejercicio anual cerrado el 31 de diciembre de 2018 incorpora 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 27 de la memoria consolidada.

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).

### **(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 ha implicado el MAR, se ha eliminado 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.

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 **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 2018, tiene registradas provisiones por dicho concepto en el balance de situación consolidado por importe (i) de 141 miles de euros en el epígrafe “Provisiones no corrientes” y (ii) de 84 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 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 substancialmente a climatización e iluminación de naves y uso de equipos informáticos. El agua consumida es destinada principalmente a pruebas de calidad del café en máquina, saneamiento y consumo humano.

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 indican los indicadores medioambientales más relevantes en el ejercicio 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:

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

(\*) 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.

(\*\*) Respecto a los consumos de gas natural, electricidad y agua, para aquellas partes cuyos datos 2018 no estaban aún disponibles (en torno al 18, 13 y 20% del total, respectivamente), se han considerado los datos reales de 2017.



Durante 2018, se han implementado 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 auditoria de eficiencia energética realizada para la Sociedad dominante el ejercicio anterior.
- Reforma y renovación de la línea de abastecimiento de agua en la sede de Peralta (Navarra).
- Mejor segregación de los residuos de cartón generados, potenciando su reciclabilidad.
- Por último, cabe destacar la fabricación de máquinas expendedoras de bebidas frías más respetuosas con el medio ambiente, habiendo eliminado en 2018 el R134-A como agente espumante de las mismas. Asimismo, en línea con el Reglamento UE 517/2014, se deberá sustituir dicho 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 840 profesionales a nivel global, con una ligera 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 2018 y 2017 por categorías:

	Hombres	Mujeres	Total
<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>
<b>2017</b>			
Directores	15	-	15
Ingeniería	114	11	125
Producción	166	84	250
Comercial	271	46	317
Administración	31	57	88
<b>Total</b>	<b>597</b>	<b>198</b>	<b>795</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, considérese lo indicado anteriormente en la información sobre estructura societaria. De forma particular, desglose referente a mujeres al 31 de diciembre de 2018: 92 en España (incluyendo 85 en la Sociedad dominante), 53 en Alemania, 19 en Bélgica, 15 en Italia, 15 en Reino Unido, 5 en Colombia, 5 en Francia y 1 en Portugal, totalizando 205.

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

Más de 50 años	37,0%
Entre 30 y 50 años	54,2%
Menos de 30 años	8,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

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

Indefinidos	96,8%
Temporales	3,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

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

A jornada completa	737	87,7%
A tiempo parcial	103	12,3%
<b>Total</b>	<b>840</b>	<b>100,0%</b>

El número de empleados con evaluaciones de desempeño y de desarrollo ha sido de 352.

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.

	2018	2017
Remuneración (*) Gastos de personal medio por empleado (en miles de euros)	61	60

(\*) 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 el ejercicio 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>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, considérese que incorpora lo referente a un incentivo a largo plazo 2015-2017, que fue pagado en su totalidad en 2018.

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

Asimismo, respecto a la desagregación de las remuneraciones medias del ejercicio 2018 para los miembros del Consejo de Administración: 65 miles de euros en el caso de consejeros hombres, 48 miles de euros en el caso de una consejera y 63 miles de euros en total.

En los cálculos de las desagregaciones de las remuneraciones medias de empleados y consejeros, 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.

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

Asimismo, se informa de lo siguiente:

- Número de nuevas contrataciones en 2018: 95, incluyendo 69 hombres y 26 mujeres.
- Número de despidos en 2018: 10, de los que ninguno relativo a mujeres.

Tasa de rotación total de empleados en 2018: 10,2%.

## **(ii) Organización del trabajo**

La tasa de absentismo correspondiente al ejercicio 2018 es del 4,8%.

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 2018, Azkoyen, S.A. fue reconocida como “Empresa saludable 2017” 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 2018, se informa de lo siguiente:

- Número de accidentes laborales con baja: 5.
- Índice de frecuencia de accidentes con baja (accidentes laborales con baja por cada millón de horas trabajadas): 3,6.
- Sin fatalidades en el ejercicio.
- Sin enfermedades profesionales en el ejercicio.
- Número de horas de formación en prevención de riesgos laborales: 1.294.

Por otra parte, como medida de rejuvenecimiento de la plantilla de Azkoyen, S.A. cabe destacar la renovación en el ejercicio anterior 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**

El número total de horas de formación reportadas al sistema de gestión en 2018 es de 12.168. Asimismo, el gasto externo incurrido en formación de los empleados en 2018 es de 200 miles de euros.

Por otro lado, a través de la consolidación del proyecto “Aztalento”, que se inició en el ejercicio 2015, el Grupo Azkoyen sigue impulsando la mejora de la organización, la compensación y el desarrollo del talento; proporcionando, asimismo, de forma planificada, una adecuada formación a los empleados. Eje estratégico en el que se seguirá invirtiendo en los próximos ejercicios.

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

El número de personas empleadas con discapacidad al 31 de diciembre de 2018 es de 10. 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 en toda su cadena de suministro y subcontratación.

En el ejercicio 2018, se ha emprendido una campaña de concienciación a toda la base de suministro en referencia a “principios de suministro responsable”. Dicha campaña ha consistido 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 885 proveedores del Grupo. El número de respuestas de adherencia a los principios responsables ha ascendido a 417, un 47,1% sobre el total. Se procurará que en 2019 la cantidad de respuestas positivas de adherencia siga aumentando.

## (ii) Información fiscal

En el ejercicio 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>
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)	-	-
Total	17.725	4.234	123

(\*) 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). En 2017, el total de impuestos sobre beneficios pagados ascendió a 2.066 miles de euros.

(\*\*) Incluyendo subvenciones de explotación y, en su caso, subvenciones relacionadas con activos o de capital, recibidas en el ejercicio. En 2017, el total de subvenciones públicas recibidas totalizó 102 miles de euros.

La Sociedad dominante ostenta un importe significativo de bases liquidables negativas pendientes de compensar fiscalmente (con origen entre 2005 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 22 de la memoria consolidada.

En 2018, la Sociedad dominante ha recibido del Centro para el Desarrollo Tecnológico (C.D.T.I.) anticipos financieros reintegrables por importe de 393 miles de euros (367 miles de euros en el ejercicio 2017). El importe total dispuesto al 31 de diciembre de 2018 asciende a 2.146 miles de euros, que corresponden a anticipos concedidos entre 2010 y 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	15	GRI 102-47
Modelo de negocio		
- Descripción del modelo de negocio	16	GRI 102-2
- Presencia geográfica	17	GRI 102-3, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7
- Principales factores y tendencias que afectan a la evolución futura - riesgos	18	GRI 102-15
Modelo de prevención de delitos	19	GRI 102-16, GRI 102-17
Gobierno corporativo		
- Estructura de gobierno	20	GRI 102-18, GRI 102-22
- Política de responsabilidad social corporativa y otros	21	GRI 102-14
Medioambiente		
- Enfoque de gestión	22	
- Consumo directo e indirecto de energía	23	GRI 302-1
- Consumo de agua	23	GRI 303-1 (respecto a fuentes municipales de suministro)
- Emisiones de GEI	23	GRI 305-1
- Generación de residuos	23	GRI 306-2
Cuestiones sociales y personas		
- Enfoque de gestión	24 y siguientes	
- Número y distribución de empleados por género, edad y clasificación profesional	25	GRI 102-8
- Distribución de modalidades de contrato de trabajo	25	GRI 102-8
- Remuneraciones medias por género, nivel de responsabilidad y edad, así como brecha salarial por género	26	GRI 405-2 (incluyendo todas las remuneraciones y cargas sociales satisfechas)
- Remuneración media de consejeros y directivos por todos los conceptos	26	
- Número nuevas contrataciones, despidos y tasa de rotación total de empleados	27	GRI 401-1
- Absentismo, número de accidentes laborales con baja, índice de frecuencia de accidentes con baja, fatalidades y enfermedades profesionales	27	GRI 403-2
- Relaciones sociales	27	
- Número total de horas de formación así como gasto externo	28	GRI 404-1
- Personas empleadas con discapacidad	28	GRI 405-1
- Igualdad	28	
Derechos humanos	28	
Otra información		
- Cadena de suministro	29	GRI 308-1, GRI 414-1
- Información fiscal	30	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”:

Equivale 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. “Excedente financiero neto (Deuda financiera neta)”

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 y menos dividendos aprobados y pendientes de pago.

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”

Equivale 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 2018 y 2017, es la siguiente, en miles de euros:

	2018	2017	Variación
Ventas	139.300	135.038	3,2 %
Coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos	(78.781)	(76.521)	3,0%
<b>Margen bruto</b>	<b>60.519</b>	<b>58.517</b>	<b>3,4%</b>
<b>Y, en ratio, % margen bruto / ventas</b>	<b>43,4%</b>	<b>43,3%</b>	

	2018	2017	Variación
Gastos fijos o de estructura, que incluyen:			
Generales, administración y dirección, así como comerciales y de marketing	(31.538)	(31.300)	0,8%
Investigación y desarrollo	(11.204)	(11.078)	1,1%
	(42.742)	(42.378)	0,9%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	669	1.063	-37,1%
<b>Gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado</b>	<b>(42.073)</b>	<b>(41.315)</b>	<b>1,8%</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:

	2018	2017	Variación
<i>a) Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas</i>			
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	563	640	-12,0%
Aprovisionamientos	(50.434)	(48.541)	3,9%
Otros ingresos de explotación	1.690	1.795	-5,8%
Gastos de personal	(48.385)	(48.007)	0,8%
Servicios exteriores y tributos	(21.415)	(20.443)	4,8%
Variación de las provisiones de tráfico	(14)	(183)	-92,3%
Amortización del inmovilizado	(4.189)	(4.614)	-9,2%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	21	19	10,5%
Excesos de provisiones	226	307	-26,4%
Otros resultados	(62)	(206)	-69,9%
	<b>(121.999)</b>	<b>(119.233)</b>	<b>2,3%</b>
<i>b) En APM / Gestión</i>			
Coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos	(78.781)	(76.521)	3,0%
Gastos fijos o de estructura	(42.742)	(42.378)	0,9%
Gasto por insolvencias	(106)	(240)	-55,8%
Gastos de reestructuración o indemnizaciones	(370)	(94)	293,6%
	<b>(121.999)</b>	<b>(119.233)</b>	<b>2,3%</b>

	2018	2017	Variación
Resultado consolidado del ejercicio	15.595	12.778	22,0%
Resultado financiero, o gastos financieros netos, con:			
Ingresos financieros	(32)	(43)	-25,6%
Gastos financieros	190	812	-76,6%
Diferencias de cambio	14	5	180,0%
	172	774	-77,8%
Impuesto sobre beneficios	2.130	3.341	-36,2%
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado, con:			
Pérdidas (beneficios) enajenaciones	73	(32)	-328,1%
Deterioro del inmovilizado	-	7	-100,0%
	73	(25)	-392,0%
<b>Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión</b>	<b>17.970</b>	<b>16.868</b>	<b>6,5%</b>

	2018	2017	Variación
Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión	17.970	16.868	6,5%
Amortizaciones	4.189	4.614	-9,2%
<b>EBITDA</b>	<b>22.159</b>	<b>21.482</b>	<b>3,2%</b>
<b>Y, en ratio, % EBITDA / ventas</b>	<b>15,9%</b>	<b>15,9%</b>	

	2018	2017	Variación
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Deudas con entidades de crédito – pasivo no corriente)	11.436	14.180	-19,4%
(Deudas con entidades de crédito – pasivo corriente)	(45)	(4.360)	-99,0%
(Otras deudas financieras por anticipos reintegrables)	(361)	(4.061)	-91,1%
	(2.146)	(2.412)	-11,0%
<b>Excedente financiero neto (*)</b>	<b>8.884</b>	<b>3.347</b>	<b>165,4%</b>

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

	2018	2017	Variación
Gastos fijos o de estructura en investigación y desarrollo	11.204	11.078	1,1%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado (TREI)	(669)	(1.063)	-37,1%
<b>Gastos fijos en investigación y desarrollo menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado</b>	<b>10.535</b>	<b>10.015</b>	<b>5,2%</b>
<b>Y, en ratio respecto a ventas</b>	<b>7,6%</b>	<b>7,4%</b>	

	2018	2017	Variación
Para la línea de negocio de <b>Time &amp; Security:</b>			
Cartera de pedidos al inicio	33.116	29.129	13,7%
<b>Entrada de pedidos</b>	<b>55.724</b>	<b>55.851</b>	<b>-0,2%</b>
Ventas	(53.754)	(51.864)	3,6%
<b>Cartera de pedidos al cierre</b>	<b>35.086</b>	<b>33.116</b>	<b>5,9%</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 2018.