

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

**INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO  
INTERMEDIO CORRESPONDIENTE AL  
PERIODO DE SEIS MESES TERMINADO  
EL 30 DE JUNIO DE 2021**

## Índice Informe de Gestión Consolidado

1.	<i>Evolución de los negocios en el primer semestre del ejercicio 2021</i>	2
	1.1 <i>Información financiera relevante</i>	2
	1.2 <i>Análisis de los resultados</i>	4
	1.3 <i>Evolución de las ventas por línea de negocio</i>	6
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>	13
8.	<i>Hechos posteriores</i>	14
9.	<i>Medidas alternativas del rendimiento (APM)</i>	14

## 1. Evolución de los negocios en el primer semestre del ejercicio 2021

En el primer semestre del ejercicio 2021, la cifra de negocios consolidada ha experimentado un aumento del 19,9% en comparación con el mismo periodo del ejercicio anterior (cuyo semestre estuvo afectado por la pandemia del COVID-19).

De la cifra de negocios del primer semestre, un 30,1% se dirige a Alemania, un 14,3% se dirige a España, un 12,0% se dirige a Italia, un 8,7% se dirige a Bélgica, un 17,1% al resto de la Unión Europea, un 10,4% al Reino Unido y un 7,4% a otros países.

### 1.1 Información financiera relevante

Los datos más relevantes del Grupo Azkoyen a 30 de junio de 2021, comparados con los del mismo periodo semestral del ejercicio 2020, se reflejan en el cuadro siguiente, en miles de euros:

CONCEPTO	30/06/2021	30/06/2020	VARIACIÓN
Importe neto de la cifra de negocios	65.960	55.015	19,9%
Margen bruto (1)	28.577	23.816	20,0%
% Margen bruto / ventas	43,3%	43,3%	-
Gastos fijos	(22.867)	(20.985)	9,0%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	790	493	60,2%
Ingreso / (Gasto) por insolvencias	34	(31)	-209,7%
Gastos de reestructuración o indemnizaciones	(76)	(248)	-69,4%
Resultado neto de explotación (EBIT) (2)	6.458	3.045	112,1%
Amortizaciones	(2.849)	(3.170)	-10,1%
<b>Resultado bruto de explotación 'antes de amortización' (EBITDA) (3)</b>	<b>9.307</b>	<b>6.215</b>	<b>49,8%</b>
% EBITDA / ventas	14,1%	11,3%	2,8%
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	10	(1)	-1.100,0%
Gastos financieros netos	(70)	(277)	-74,7%
Resultado antes de impuestos	6.398	2.767	131,2%
<b>Resultado consolidado después de impuestos</b>	<b>5.389</b>	<b>1.346</b>	<b>300,4%</b>
<b>Deuda financiera neta (4)</b>	<b>1.141</b>	<b>12.182</b>	<b>-90,6%</b>
Número medio de personas empleadas	803	835	-3,8%

(1) Equivale a importe neto de la cifra de negocios (o ventas netas) menos coste variable comercial menos coste de fabricación de los productos vendidos.

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

**(3)** Equivale a beneficio antes de intereses, impuesto sobre beneficios, deterioros y resultados por enajenación activos fijos y amortizaciones.

**(4)** Equivale a efectivo y otros activos líquidos equivalentes, más inversiones financieras corrientes y no corrientes, menos deudas con entidades de crédito a corto y largo plazo, menos anticipos reintegrables, menos dividendos aprobados y pendientes de pago, menos deudas con hacienda pública por retenciones practicadas a dividendos y menos pasivos por arrendamiento según NIIF 16.

Véase más información sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento (APM) utilizadas y sus componentes, entre otros, en 9. posterior.

Saldos no auditados ni revisados por los auditores.

Respecto al mismo periodo semestral del ejercicio 2020, cabe resaltar **el incremento del EBITDA y del resultado consolidado después de impuestos, habiendo alcanzado unos importes de 9.307 y 5.389 miles de euros.**

El 10 de junio de 2021, el Consejo de Administración de Azkoyen acordó distribuir un dividendo a cuenta de los beneficios del ejercicio 2021 por un importe bruto de veinte céntimos por cada una de las acciones existentes y en circulación con derecho a percibir dicho dividendo (4,9 millones de euros aproximadamente). Una vez deducidas las retenciones a cuenta de impuestos a pagar correspondientes conforme a la legislación fiscal aplicable, el importe neto del dividendo ha sido pagado el 28 de junio de 2021.

El Grupo continúa con una elevada conversión de EBITDA en caja (un 82% aproximadamente).

**Tras la reciente distribución de dividendo, a 30 de junio de 2021, el endeudamiento es inferior a 0,1 veces el EBITDA de los últimos doce meses (0,6 veces a la misma fecha del ejercicio anterior).**

La evolución de la deuda financiera neta en los últimos doce meses es la siguiente (en miles de euros):

Deuda financiera neta a 30/06/2020	(12.182)
<b>+ Excedente neto generado (antes NIIF 16)</b>	<b>15.723</b>
- Pago por dividendos y deudas con hacienda pública por retenciones practicadas a Dividendos	(4.877)
+ Ventas netas de acciones propias	7
+ Disminución neta en pasivos por arrendamiento según NIIF 16	188
<b>Deuda financiera neta a 30/06/2021</b>	<b>(1.141)</b>

El desglose de dicha deuda financiera neta al cierre del primer semestre del ejercicio 2021 es el siguiente (en miles de euros):

Efectivo	19.959
Deudas con entidades de crédito (*)	(13.604)
Anticipos reintegrables sin interés o con un interés reducido (**)	(972)
Deudas con hacienda pública por retenciones practicadas a dividendos	(335)
Pasivos por arrendamiento según NIIF 16	(6.189)
<b>Saldo a 30/06/2021</b>	<b>(1.141)</b>

(\*) Incluyendo 6.060 y 7.544 de préstamos bancarios con vencimiento a corto y largo plazo, respectivamente.

(\*\*) Incluyendo asimismo 422 y 550 a corto y largo plazo, respectivamente.

Adicionalmente, entre otras disponibilidades financieras, Azkoyen, S.A. mantiene diversas líneas de crédito a corto plazo con entidades financieras españolas, recientemente formalizadas y/o renovadas por otra anualidad, con un límite total de 11,0 millones de euros, de las cuales no se ha dispuesto saldo alguno a 30 de junio de 2021.

**Todo lo anterior, posiciona al Grupo Azkoyen con una sólida posición financiera y económica.**

## 1.2 Análisis de los resultados

Para una adecuada interpretación de los resultados consolidados del primer semestre del ejercicio 2021 debería considerarse asimismo lo siguiente:

- Se ha registrado un crecimiento en las **ventas netas** respecto al mismo periodo del ejercicio anterior del 19,9% (mismo porcentaje a tipos de cambio constantes), tras los efectos negativos del COVID-19 en el primer semestre del ejercicio 2020, incluyendo:
  - un incremento en **Payment Technologies** (40,7%),
  - un aumento en **Coffee & Vending Systems** (34,0%) y,
  - un ligero crecimiento de **Time & Security** (0,9%).

Ver en 1.3 la evolución detallada por líneas de negocio.

- El margen bruto porcentual se mantiene constante con el periodo anterior (43,3%), con un diferente mix de negocios y productos y la presión registrada, fundamentalmente, en costes de 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 26,9 millones de euros, un 8,5% superior respecto al importe del mismo periodo del ejercicio anterior, ya que en el primer semestre de 2020 se implementaron medidas de flexibilidad laboral como consecuencia del impacto del COVID-19. La plantilla media asciende a 803 personas. 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 76 miles de euros (248 miles de euros al cierre del mismo periodo semestral del ejercicio anterior).
4. Los **gastos fijos** ascienden a 22,9 millones de euros, cifra superior en un 9,0% a la del mismo periodo del ejercicio anterior; tras determinados incrementos de gastos fijos en el primer semestre de 2021, de conformidad con los planes definidos de crecimiento en vigor.
5. Los **trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado**, que se corresponden con activaciones de proyectos de desarrollo de **Time & Security**, ascienden a 790 miles de euros (493 miles de euros al cierre del mismo periodo semestral del ejercicio anterior).
6. La cifra de **insolvencias** ha ascendido a 34 miles de euros de ingreso (31 miles de euros de gasto al cierre del mismo periodo semestral del ejercicio anterior), con un buen comportamiento de los cobros, pese a las dificultades causadas por la pandemia.
7. El **EBITDA** asciende a 9.307 miles de euros (superior en un 49,8% a los 6.215 miles de euros del cierre del mismo periodo semestral del ejercicio 2020). El **porcentaje de EBITDA/ ventas** del Grupo se ha situado en un 14,1% (11,3% en primer trimestre de 2020).
8. Por su parte, el **EBIT** ha aumentado en 3.413 miles de euros, un 112,1% más respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, pasando de 3.045 a 6.458 miles de euros.
9. Los **gastos financieros netos** son inferiores a los registrados en el ejercicio anterior (pasando de 277 a 70 miles de euros), principalmente por las menores diferencias negativas de cambio en el primer semestre del ejercicio 2021.
10. El **beneficio antes de impuestos** asciende a 6.398 miles de euros (frente a 2.767 miles de euros al cierre del mismo periodo semestral del ejercicio 2020), un 131,2% superior.
11. A 30 de junio de 2021, la **tasa efectiva de gasto por impuesto sobre sociedades** se sitúa en un 15,8% (32,1% en el mismo periodo de 2020 antes de considerar la baja de créditos fiscales pendientes de aplicar que realizó la Sociedad dominante por importe de 0,5 millones de euros) como consecuencia de la aplicación de un incentivo fiscal en la filial italiana Coges en el primer semestre de 2021 por importe de 0,7 millones de euros.

Tras los aspectos anteriores, el **resultado consolidado después de impuestos del primer semestre del ejercicio 2021** asciende a **5.389 miles de euros** (1.346 miles de euros en el mismo periodo semestral del ejercicio 2020), un 300,4% superior.

### **Comparativa de resultados**

La pandemia de coronavirus ha supuesto una conmoción de perspectivas históricas para la economía mundial y de la UE. La actividad económica en Europa sufrió una grave perturbación en el segundo trimestre del año 2020, afectando a la demanda de productos y servicios ofrecidos por el Grupo Azkoyen en dicho trimestre.

El primer trimestre de 2021 se ha comportado de manera similar a los dos últimos trimestres del año 2020 como consecuencia de nuevas e imprevistas restricciones y confinamientos provocados por sucesivas oleadas del virus COVID-19.

A mediados de mayo, la actividad del Grupo se ha ido acelerando hasta llegar a alcanzar en el segundo trimestre de 2021 unos niveles de ventas, marginalidad y EBITDA muy similares a los alcanzados en el segundo trimestre de 2019:

CONCEPTO	30/06/2021	30/06/2019	VARIACIÓN	2021-Q2	2019-Q2	VARIACIÓN
Importe neto de la cifra de negocios	65.960	72.144	-8,6%	36.492	36.848	-1,0%
Margen bruto	28.577	31.535	-9,4%	16.110	16.146	-0,2%
% Margen bruto / ventas	43,3%	43,7%	-0,4%	44,1%	43,8%	0,3%
Resultado bruto de explotación 'antes de amortización' (EBITDA)	9.307	11.988	-22,4%	5.823	6.133	-5,1%
% EBITDA / ventas	14,1%	16,6%	-2,5%	16,0%	16,6%	-0,6%

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

CONCEPTO	30/06/2021	30/06/2020	VARIACIÓN
<b>Coffee &amp; Vending Systems</b> (Máquinas expendedoras)	20.431	15.247	34,0%
<b>Payment Technologies</b> (Medios de pago electrónicos)	19.117	13.588	40,7%
<b>Time &amp; Security</b> (Tecnología y sistemas de seguridad)	26.412	26.180	0,9%
<b>TOTAL</b>	<b>65.960</b>	<b>55.015</b>	<b>19,9%</b>

Datos en miles de euros

#### Coffee & Vending Systems

El volumen de ingresos por ventas de **Coffee & Vending Systems** ha experimentado un crecimiento del 34,0% en comparación con la cifra del mismo periodo del año anterior.

#### Café profesional y vending

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

En el primer semestre del ejercicio 2021 se ha registrado un crecimiento en las ventas en comparación con el mismo periodo del ejercicio anterior de un 35,7% debido en gran medida a que el segundo trimestre de 2020 estuvo muy afectado por la crisis sanitaria.

El Grupo sigue dedicando recursos para la innovación de su gama de productos, adaptados a las necesidades de clientes y usuarios, que permitan reforzar (i) valores diferenciales de diseño atractivo, experiencia de usuario y empleo de nuevas tecnologías de conectividad, así como (ii) la excelencia en soluciones de café, (iii) la generación de ingresos recurrentes en mercados tradicionales, (iv) el desarrollo de grandes cuentas y, finalmente, (v) la expansión en América.

En este sentido, el Grupo está acelerando el crecimiento a través de determinadas medidas, incluyendo:

- Un aumento de la fuerza de ventas en los mercados de mayor potencial.
- Potenciación del marketing.
- El fortalecimiento del posicionamiento en el canal Horeca, según se vaya produciendo su recuperación.

En enero de 2021, el Grupo Azkoyen lanzó su nueva máquina de café Vitro M5 que permite preparar un amplio menú de cafés, desde cappuccinos hasta latte macchiatos, chocolates y otras bebidas con espuma de leche fresca de gran calidad. Dicha máquina incorpora una innovadora **tecnología de microinyección de aire (MIA)**, patentada por Azkoyen y desarrollada junto con prestigiosas ingenierías especializadas en el tratamiento de leche fresca, que permite programar la densidad y consistencia de la espuma, así como su temperatura, fría o caliente, adaptándola así a los gustos de los diferentes países y localizaciones, consiguiendo una espuma perfecta, sedosa y consistente que maximiza la calidad de las bebidas. Además, destaca por su eficiencia energética, su sistema de autolimpieza y su adaptación a todo tipo de negocios gracias a su fiabilidad, capacidad, productividad y su fácil mantenimiento.

En abril de 2021, el Grupo Azkoyen ha lanzado su nueva máquina automática de café Vitro X1 con tecnología MIA, completando así su exitosa línea Vitro. Se trata de una máquina de café compacta y elegante que ha sido desarrollada para dotarla de una identidad premium única que convertirá el momento café en una experiencia única para el usuario.

Por último, destacar la participación de Grupo Azkoyen en el **Mobile World Congress** dónde ha presentado, junto con otra prestigiosa ingeniería, la primera máquina de café controlada únicamente con la mirada utilizando la tecnología de eyetracking. La aplicación de esta tecnología permite formar parte de un nuevo contexto y avanzar rápidamente en satisfacer y mejorar las necesidades del consumidor del futuro y sus experiencias. Además, refuerza la tendencia touchless, uniéndose a la tecnología patentada **Distance Selection** (tecnología presentada en mayo de 2020 y que permite la selección de producto sin contacto con la superficie) y que la práctica totalidad de la gama de máquinas de café ya incorpora.

La sociedad dependiente Coffetek, Ltd. está domiciliada en Bristol (Reino Unido). En el primer semestre del ejercicio 2021, sus ventas en libras esterlinas han sido un 45,0% superiores a las del mismo periodo semestral del ejercicio 2020. Alrededor de un 76% 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.

Respecto al continente americano, Azkoyen Andina, SAS, domiciliada en Zona Franca Internacional de Pereira (Colombia), funciona como centro de operaciones para el mismo. Complementariamente, cabe resaltar a Azkoyen USA INC. (para impulsar la actividad comercial de máquinas expendedoras automáticas de café profesional y de vending en los Estados Unidos de América), domiciliada en Charlotte, Carolina del Norte. De cara a dicho mercado estadounidense, se obtuvieron las certificaciones UL y NAMA para cuatro modelos de máquinas de expreso en ambientes profesionales. Estos cuatro modelos cubren las necesidades de



distintos segmentos de mercado y sus certificaciones son clave para la expansión de Vending & Coffee Systems en dicho continente. En este sentido, Azkoyen ha continuado su relación con Nestlé participando en nuevos proyectos de soluciones profesionales de café para la hostelería en Sudamérica y en ambientes hospitalarios de Estados Unidos. Las ventas del primer semestre de 2021 en este continente americano han sido un 4,4% superiores al mismo periodo del ejercicio anterior.

### Tabaco

Representa un porcentaje cercano al 20% de los ingresos de **Coffee & Vending Systems**. Las ventas de Tabaco en el primer semestre del ejercicio 2021 han registrado un incremento del 27,1% respecto al mismo periodo del año anterior. En este nicho de mercado de máquinas expendedoras de tabaco, continuamos siendo una compañía relevante del mercado europeo y referente para las compañías tabaqueras multinacionales.

### **Payment Technologies**

Incluye medios de pago industriales y para vending. Las ventas han experimentado un crecimiento del 40,7% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior debido a la gradual recuperación de los efectos negativos del Covid-19.

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

Representa alrededor del 50% de los ingresos de Payment Technologies.

Las ventas han aumentado un 27,5% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, con (i) un incremento del 47,0% en el segmento del retail y, adicionalmente, (ii) una disminución del 13,0% en las ventas agregadas de medios de pago para gaming y para automatización de servicios como consecuencia fundamental de un impacto del COVID-19 mayor en 2021 que en 2020.

Más del 70% de los ingresos de medios de pago industriales están relacionados con medios de pago para retail o Cashlogy. La comercialización del Cashlogy “POS1500” se está llevando a cabo fundamentalmente en España, Portugal e Italia, así como, en menor medida, en Francia, entre otros.

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.

En el segmento del retail (o venta minorista), tras importantes esfuerzos en ejercicios anteriores en materia de I+D, los recursos de desarrollo se siguen concentrando en **Cashlogy, la solución automatizada de control de efectivo que ayuda a gestionar el negocio de una manera más efectiva y a potenciar la higiene en el establecimiento**. Minimiza los hurtos internos, evita los descuadres de la caja y refuerza la seguridad de las transacciones al detectar fraudes. Asimismo, evita el intercambio de dinero de mano a mano y facilita la distancia de seguridad. Dichos aspectos posibilitarán continuar con su colocación progresiva en puntos de venta minorista como establecimientos de alimentación, farmacias, estancos o gasolineras y, asimismo, bares, restaurantes, y otros.

El Grupo Azkoyen cuenta con **Cashlogy App**, una aplicación que permite a los propietarios de establecimientos con máquina Cashlogy tener el control total del efectivo de los negocios desde su móvil. La aplicación permite a los propietarios de establecimientos disponer de información en tiempo real del efectivo y del estado de la/s máquina/s a través de su dispositivo móvil, ganando tiempo en su gestión diaria.

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. Es la solución perfecta que permite al propietario ganar tranquilidad y tiempo para él.

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

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

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

En torno a dos terceras partes de las ventas de los productos de la unidad de negocio Medios de pago para máquinas de vending, Coges, se realizan en el mercado italiano. Coges es el líder europeo en sistemas cashless de entorno cerrado.

En el primer semestre del ejercicio 2021, las ventas han aumentado un 56,7% respecto al mismo periodo semestral del ejercicio 2020.

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

Nebular es una innovadora solución de conectividad que lleva la inteligencia del cashless a la nube, permitiendo transmitir datos desde los sistemas de pago Coges, que se instalan en las máquinas expendedoras o vending, a servidores certificados para luego acceder al parque de máquinas remotamente, a través de un portal web o vía App, o mediante su integración en software de gestión terceros. El sistema funciona de forma bidireccional.

Complementariamente, Coges comercializa mediante licencias una tecnología 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, o Unica, o **Dynamos (nuevo sistema de pago cashless de tamaño compacto, especialmente adecuado para nuevos segmentos de clientes)**. Este dispositivo integra la gama de sistemas Coges junto con el producto Coges Engine de gama alta para brindar las ventajas esenciales de cashless a todas las máquinas expendedoras: cobros anticipados, posibilidad de programar múltiples líneas de precios y recolección de datos contables incluso desde los periféricos MDB conectados.

El Grupo Azkoyen lanzó un nuevo lector de tarjetas de crédito sin contacto PMT Nebular Pay en Alemania, Italia y Reino Unido. Este producto permite realizar pagos sin necesidad de presionar botones ni descargar nuevas aplicaciones; basta con acercar cualquier tarjeta o teléfono móvil al lector para realizar el pago.

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

Adicionalmente, en abril de 2021, Coges ha presentado el **nuevo monedero de cambio Hexis**: una solución integrada para efectivo y cashless que destaca por su precisión en el reconocimiento de monedas, flexibilidad en la configuración y posibilidades de conectividad remota. El monedero Hexis complementa a **Unica y Aeterna** en la gama de sistemas de pago Coges para vending, ofreciendo una solución integrada de pago con moneda, **llave o MIFARE** en un solo producto. La unidad interna de Hexis también permite un control completo de los datos contables.

Por último, en julio de 2021, todas las versiones de **E.C.S. Dynamos y Coges Engine** han obtenido el código de cumplimiento EVA-EPS. Este código, emitido por el comité EVA dedicado al Pago Electrónico, demuestra el cumplimiento de los sistemas de pago Coges con el estándar EVA.

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

El Subgrupo Primion está enfocado en dos mercados:

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

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

En el primer semestre del ejercicio 2021, las ventas han aumentado un 0,9% en comparación con el mismo periodo del ejercicio anterior (con un decrecimiento en las ventas del primer trimestre de -2,8% como consecuencia de las medidas de restricción impuestas en Alemania y un crecimiento en el segundo trimestre del 4,9%). Por área geográfica, en torno a un 62% de las ventas semestrales se dirigen a Alemania, un 21% a Bélgica, un 6% a España, un 5% a Francia y un 6% a otros países. Asimismo, los ingresos por mantenimiento han aumentado un 8,5% y ya representan el 34,0% de la cifra negocios. A 30 de junio de 2021 la cartera de pedidos, incluyendo proyectos y contratos de mantenimiento, asciende a 33,3 millones de euros, un 5,8% menos que en el mismo periodo del ejercicio anterior.

Relacionado con la situación del COVID-19, es relevante destacar que **las soluciones de control de accesos y de tiempo y presencia del Subgrupo Primion** (como prime Mobile / prime WebAccess & PSM 2200 / o prime Visit) **están ya preparadas para satisfacer requerimientos necesarios en la “nueva normalidad”** (tracking y conteo de personas, gestión de visitantes, automatización de alarmas, facilitación del teletrabajo y de horarios flexibles, etc.), **tanto para clientes existentes como para nuevos clientes / segmentos**. Tras la reflexión realizada, con un limitado esfuerzo de desarrollo, funcionalidades complementarias adicionales estarán disponibles en breve.

Por otra parte, los planes definidos mantienen también iniciativas dirigidas a dotar de recursos, de forma progresiva, y mejorar su funcionamiento, entre otros:

- Creación de soluciones integradas que provean a nuestros clientes de una mayor protección y eficiencia en sus procesos de gestión, desarrollando su estrategia comercial en los mercados clave en los que quiere enfocarse y reforzando la relación con sus clientes a través de una atención más exclusiva.
- Adaptación a los nuevos requerimientos del mercado en el ámbito de los servicios basados en la nube, especialmente en el mercado del tiempo y presencia.
- 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

La pandemia de coronavirus ha supuesto una conmoción de perspectivas históricas para la economía mundial y de la UE. La actividad económica en Europa sufrió una grave perturbación en el primer semestre del año 2020.

Desde finales de 2020, se iniciaron los programas de vacunación y en mayo de 2021, más de 120 millones de ciudadanos de la Unión Europea estaban vacunados.

Los avances en la vacunación en los diferentes países y una estrategia eficaz de contención del virus, está permitiendo que se vayan superando las expectativas de crecimiento económico. En este sentido, de acuerdo con las previsiones económicas de verano de 2021 publicadas el 7 de julio, la Comisión Europea prevé una recuperación de la economía europea más rápida de lo esperado. Según las previsiones, la economía de la UE y de la zona del euro crecerá un 4,8 % este año y un 4,5 % en 2022. En comparación con las previsiones anteriores de invierno, las tasas de crecimiento para 2021 y 2022 son significativamente superiores. Se prevé que el PIB real vuelva a su nivel anterior a la crisis en el último trimestre de 2021, tanto en la UE como en la zona del euro.

Conforme a las estimaciones mencionadas meses atrás, el primer trimestre de 2021 se ha comportado de manera similar al segundo semestre del año 2020. A mediados de mayo, la actividad del Grupo ha cobrado un impulso significativo, acelerándose el crecimiento de los negocios hasta llegar a alcanzar en el segundo trimestre unas ventas y resultados próximos a los del mismo periodo de 2019. Se espera mantener esta evolución en los niveles de actividad en el segundo semestre de 2021 siempre que no se produzca un retroceso en la situación pandémica.

## 3. Principales riesgos e incertidumbres

En el ejercicio 2015, bajo la coordinación de la Comisión de Auditoría, se elaboró y aprobó, respectivamente, el mapa de riesgos y la política de gestión de riesgos y del manual de la función de la auditoría interna del Grupo. Posteriormente, dichas actividades han continuado, incluyendo lo siguiente: (i) aprobación y seguimiento del plan de auditoría interna anual con especial énfasis en las tareas de (a) supervisión de la efectiva aplicación de la política de riesgos y acciones de mejora, (b) revisión focalizada de riesgos clave establecidos por la Comisión de Auditoría y (c) supervisión e identificación de acciones de mejora en el 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 2020, 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. Considérese asimismo lo indicado anteriormente sobre el impacto COVID-19. 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.

Cabe destacar que la mayor parte de las transacciones (ingresos y gastos) del Grupo se generan en euros (porcentaje cercano al 85% en ambos casos).

Complementariamente, considérese lo indicado en la Nota 13.9 de las cuentas anuales consolidadas de 2020 respecto a los riesgos a los que se enfrenta el Grupo Azkoyen como consecuencia del Brexit.

### **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. Fundamentalmente, el Grupo gestiona este riesgo de tipo de interés minimizando la deuda financiera.

### **Riesgo de liquidez**

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

La política del Grupo Azkoyen es mantener tesorería e instrumentos altamente líquidos y no especulativos a corto plazo, a través de entidades financieras de primer orden para poder cumplir sus compromisos futuros, el seguimiento continuado de la estructura del balance, por plazos de vencimiento, detectando de forma anticipada la eventualidad de estructuras inadecuadas de liquidez a corto y medio plazo, todo ello adoptando una estrategia que conceda estabilidad a las fuentes de financiación, así como la contratación de facilidades crediticias comprometidas por importe suficiente para soportar las necesidades previstas. En este sentido, al cierre del primer semestre del ejercicio 2021, el Grupo dispone de saldos en efectivo así como de facilidades crediticias comprometidas sin utilizar por importes suficientes, que se resumen en el apartado 1.1 anterior.

## **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 (saldos en efectivo en bancos) 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 catorce millones seiscientos setenta mil euros (14.670.000 euros), representado por veinticuatro millones cuatrocientas cincuenta mil (24.450.000) acciones iguales, ordinarias, de valor nominal 0,60 euros cada una, que forman una sola serie y clase. Todas las acciones están suscritas y desembolsadas en cuanto al cien por ciento de su valor nominal. Las acciones están representadas por anotaciones en cuenta.

## **5. Acciones propias**

Durante el periodo semestral finalizado el 30 de junio de 2021, en relación con el vigente contrato de liquidez otorgado el 12 de julio de 2019 con Banco de Sabadell, S.A., se han comprado y vendido 79.063 y 82.652 acciones propias, respectivamente. Azkoyen, S.A. mantiene a 30 de junio de 2021 un total de 66.913 acciones de la propia Sociedad, lo que representa un 0,27% del capital social.

Para una explicación más detallada de las operaciones con acciones propias nos remitimos a la Nota 10.b) de las notas explicativas a los estados financieros semestrales resumidos consolidados correspondientes al periodo de seis meses terminado el 30 de junio de 2021.

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

Nos remitimos a la Nota 13 de las notas explicativas a los estados financieros semestrales resumidos consolidados correspondientes al periodo de seis meses terminado el 30 de junio de 2021.

## **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 primer semestre del ejercicio 2021, el importe de adiciones del ejercicio por este concepto ha ascendido a 0,8 millones de euros y el gasto de amortización de éstos a 0,3 millones de euros (0,5 y 0,6 millones de euros en el mismo periodo del ejercicio 2020).

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 primer semestre del ejercicio 2021, para el agregado de las líneas de negocio (ver 1.3 anterior), asciende a 5,2 millones de euros (4,7 millones de euros en el mismo periodo del ejercicio 2020). De forma conjunta, en el primer semestre del ejercicio 2021, los gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado, por actividades de investigación y desarrollo ascienden a 5,5 millones de euros (5,3 millones de euros en el mismo periodo del ejercicio 2020), un 5,1 % superior.

## 8. Hechos posteriores

No se han producido otros hechos posteriores de relevancia desde el 30 de junio de 2021 hasta la fecha de elaboración de este informe de gestión consolidado intermedio.

## 9. 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”:

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

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

Proporciona información del beneficio operativo.

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

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

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

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

5. “Excedente financiero neto / (Deuda financiera neta)”

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

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

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

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

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

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

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



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

La conciliación numérica de las APM presentadas, para los periodos de seis meses terminados el 30 de junio de 2021 y 2020, es la siguiente, en miles de euros:

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Ventas	65.960	55.015	19,9%
Coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos	(37.383)	(31.199)	19,8%
<b>Margen bruto</b>	<b>28.577</b>	<b>23.816</b>	<b>20,0%</b>
<b>Y, en ratio, % margen bruto / ventas</b>	<b>43,3%</b>	<b>43,3%</b>	

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Gastos fijos o de estructura, que incluyen: Generales, administración y dirección, así como comerciales y de marketing	(16.556)	(15.239)	8,6%
Investigación y desarrollo	(6.311)	(5.746)	9,8%
	(22.867)	(20.985)	9,0%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	790	493	60,2%
<b>Gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado</b>	<b>(22.077)</b>	<b>(20.492)</b>	<b>7,7%</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:

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
<i>a) Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas</i>			
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	(955)	3.211	-129,7%
Aprovisionamientos	(21.570)	(19.657)	9,7%
Otros ingresos de explotación	1.171	876	33,7%
Gastos de personal	(26.985)	(25.044)	7,8%
Servicios exteriores y tributos	(9.127)	(8.711)	4,8%
Variación de las provisiones de tráfico	(30)	(17)	76,5%
Amortización del inmovilizado	(2.849)	(3.170)	-10,1%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	11	11	0,00%
Otros resultados	42	38	10,5%
	<b>(60.292)</b>	<b>(52.463)</b>	<b>14,9%</b>
<i>b) En APM / Gestión</i>			
Coste variable comercial y coste de fabricación de los productos vendidos	(37.383)	(31.199)	19,8%
Gastos fijos o de estructura	(22.867)	(20.985)	9,0%
Ingreso / (Gasto) por insolvencias	34	(31)	-209,7%
Gastos de reestructuración o indemnizaciones	(76)	(248)	-69,4%
	<b>(60.292)</b>	<b>(52.463)</b>	<b>14,9%</b>

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Resultado consolidado del ejercicio	5.389	1.346	300,4%
Resultado financiero, o gastos financieros netos, con:			
Ingresos financieros	(16)	(13)	23,1%
Gastos financieros	176	157	12,1%
Diferencias de cambio	(90)	133	-167,7%
	70	277	-74,7%
Impuesto sobre beneficios	1.009	1.421	-29,0%
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado, con:			
Pérdidas (beneficios) enajenaciones	(10)	1	-1.100,0%
<b>Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión</b>	<b>6.458</b>	<b>3.045</b>	<b>112,1%</b>

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Resultado neto de explotación (EBIT) a efectos de gestión	6.458	3.045	112,1%
Amortizaciones	2.849	3.170	-10,1%
<b>EBITDA</b>	<b>9.307</b>	<b>6.215</b>	<b>49,8%</b>
<b>Y, en ratio, % EBITDA / ventas</b>	<b>14,1%</b>	<b>11,3%</b>	

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Deudas con entidades de crédito – pasivo no corriente)	19.959	14.630	36,4%
(Deudas con entidades de crédito – pasivo corriente)	(7.544)	(13.602)	-44,5%
(Otras deudas financieras por anticipos reintegrables)	(6.060)	(5.405)	12,1%
(Deudas con hacienda pública por retenciones practicadas por dividendos)	(972)	(1.428)	-31,9%
(Pasivos por arrendamiento según NIIF 16)	(335)	-	100,0%
	(6.189)	(6.377)	-2,9%
<b>Deuda financiera neta (*)</b>	<b>(1.141)</b>	<b>(12.182)</b>	<b>-90,6%</b>

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

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Gastos fijos o de estructura en investigación y desarrollo	6.311	5.746	9,8%
Trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado (TREI)	(790)	(493)	60,2%
<b>Gastos fijos en investigación y desarrollo menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado</b>	<b>5.521</b>	<b>5.253</b>	<b>5,1%</b>
<b>Y, en ratio respecto a ventas</b>	<b>8,4%</b>	<b>9,5%</b>	

	30/06/2021	30/06/2020	Variación
Para la línea de negocio de <b>Time &amp; Security:</b>			
Cartera de pedidos al inicio	34.396	34.308	0,3%
<b>Entrada de pedidos</b>	<b>25.334</b>	<b>27.242</b>	<b>-10,7%</b>
Ventas	(26.412)	(26.180)	0,9%
<b>Cartera de pedidos al cierre</b>	<b>33.318</b>	<b>35.370</b>	<b>-5,8%</b>

## **AZKOYEN, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES**

Informe de gestión consolidado intermedio  
del periodo de seis meses terminado  
el 30 de junio de 2021

DILIGENCIA: Para hacer constar por el Secretario del Consejo de Administración, DON AURELIO ORRILLO LARA, que el texto del informe de gestión consolidado intermedio correspondiente al periodo de seis meses terminado el 30 de junio de 2021 de AZKOYEN, S.A. que ha formulado el Consejo de Administración en su sesión de 27 de julio de 2021, es el contenido en los precedentes 19 folios, por una sola cara, constando en todas las hojas la firma del que suscribe a efectos de identificación.

Así lo ratifican con su firma los Consejeros que a continuación se relacionan, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 11 del Real Decreto 1362/2007, de 19 de octubre.

\_\_\_\_\_  
Berkelium, S.L.  
D. Juan José Suárez Alecha  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Don Víctor Ruiz Rubio  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Don Arturo Leyte Coello  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Don Pablo Cervera Garnica  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Don Diego Fontán Zubizarreta  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Europroperty, S.L.  
Dña. Ana Ruiz Lafita  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Don Darío Vicario Ramírez  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Don Eduardo Unzu Martínez  
Consejero Delegado

En Madrid, a 27 de julio de 2021. Doy fe.

\_\_\_\_\_  
Don Aurelio Orrillo Lara, Secretario del Consejo de Administración