

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

**INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO  
INTERMEDIO CORRESPONDIENTE AL  
PERIODO DE NUEVE MESES TERMINADO  
EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2015**

## **Índice Informe de Gestión Consolidado Intermedio**

1.	<i>Evolución de los negocios en los primeros nueve meses del ejercicio 2015</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>	4
2.	<i>Principales perspectivas</i>	9

## 1. Evolución de los negocios en los primeros nueve meses del ejercicio 2015

El Grupo Azkoyen posee negocios en diferentes sectores de actividad y mercados geográficos. Tras unos últimos ejercicios en los que la generalizada crisis económica y financiera impactó con fuerza en prácticamente todos los negocios, en el ejercicio 2014 se evidenciaron indicios de recuperación. Pese a la mejoría observada, el crecimiento en Europa se vio limitado por las débiles inversiones y el alto desempleo. Según “Eurostat – Flash estimate for the 2nd quarter of 2015 – 14-8-2015”, en el segundo trimestre de 2015 la actividad de la zona euro creció un 1,2% en términos interanuales con España 3,1% / Italia 0,5% / Alemania 1,6% y Francia 1,0%. Reino Unido creció un 2,6%.

La cifra de negocios consolidada de los nueve primeros meses del ejercicio 2015 ha registrado un aumento del 3,6% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior.

Es de destacar que en la cifra de negocios del Grupo de los nueve primeros meses del ejercicio 2015, un 17,6% de la misma se dirige a España, un 77,2% al resto de la Unión Europea y un 5,2% a otros países; todo lo cual refleja con claridad la marcada vocación internacional del Grupo Azkoyen.

### 1.1 Información financiera relevante

Los datos más relevantes del Grupo Azkoyen a 30 de septiembre de 2015, comparados con los del mismo periodo del ejercicio 2014, se reflejan en el cuadro siguiente, en miles de euros:

CONCEPTO	30/09/2015	30/09/2014 (*)	VARIACIÓN
Importe neto de la cifra de negocios	89.071	85.948	3,6%
Margen bruto (1)	36.328	34.435	5,5%
% Margen bruto / ventas	40,8%	40,1%	0,7%
Gastos fijos, menos trabajos realizados por el Grupo para el inmovilizado	(28.845)	(29.628)	-2,6%
Gasto por insolvencias	(304)	(496)	-38,7%
Gastos de reestructuración ó indemnizaciones	(491)	(412)	19,2%
Resultado neto de explotación (EBIT) (2)	6.688	3.899	71,5%
<b>Resultado bruto de explotación ‘antes de amortización’ (EBITDA) (3)</b>	<b>10.148</b>	<b>8.124</b>	<b>24,9%</b>
% EBITDA / ventas	11,4%	9,5%	1,9%
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	(273)	(117)	133,3%
Gastos financieros netos	(1.521)	(2.134)	-28,7%
Resultado antes de impuestos	4.894	1.648	197,0%
<b>Resultado consolidado después de impuestos</b>	<b>3.288</b>	<b>889</b>	<b>269,9%</b>
<b>Deuda financiera neta (4)</b>	<b>22.328</b>	<b>32.433</b>	<b>-31,2%</b>
Número medio de personas empleadas	743	744	-0,1%

(\*) A efectos de uniformidad, se ha modificado de forma no significativa la presentación de determinados costes por actividad de los nueve primeros meses del ejercicio 2014.

- (1) *Equivale a 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 deterioro y resultados por enajenación activos fijos.*
- (3) *Equivale a beneficio antes de intereses, impuesto sobre beneficios, deterioro y resultados por enajenación activos fijos y amortizaciones.*
- (4) *Equivale a deudas con entidades de crédito a corto y largo plazo más anticipos reintegrables más dividendos aprobados y pendientes de pago menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes menos inversiones financieras corrientes y no corrientes.*

Resaltar que **la deuda financiera neta del Grupo al 30 de septiembre de 2015 ha disminuido respecto a la existente a la misma fecha del ejercicio anterior en 10,1 millones de euros** (con una reducción de 4,9 millones de euros en el cuarto trimestre de 2014 y de **5,2 millones de euros en los nueve primeros meses de 2015**, respectivamente), reducción que supone un 31,2% de la deuda financiera neta y que ha sido factible gracias al EBITDA generado y a una mejora continuada en la gestión del capital circulante neto.

Con fecha 2 de junio de 2015, la Sociedad dominante del Grupo y las entidades de crédito participes en su préstamo sindicado acordaron, entre otros aspectos, una **reducción de la carga financiera**, la extensión en dos años adicionales de su fecha de vencimiento final - en concreto hasta diciembre de 2019 - y la cancelación parcial de las garantías originales (junto con un compromiso de cancelación total en caso de resultar cumplidos ciertos requisitos). Al 30 de septiembre de 2015, el principal del préstamo sindicado asciende a 20,4 millones de euros.

El 26 de junio de 2015, el Consejo de Administración de la Sociedad dominante retomó la política de retribución al accionista y aprobó un **dividendo a cuenta** del resultado del ejercicio 2015 de 1,0 millón de euros, que se correspondió con un importe bruto ligeramente superior a cuatro céntimos de euro por cada una de las acciones existentes y en circulación con derecho a percibir dicho dividendo. Una vez deducidas las retenciones a cuenta de impuestos a pagar correspondientes conforme a la legislación fiscal aplicable, el importe neto del citado dividendo fue pagado el 14 de julio de 2015.

## 1.2 Análisis de los resultados

Para una adecuada interpretación de los resultados consolidados de los primeros nueve meses del ejercicio 2015 debería considerarse lo siguiente:

1. Se ha registrado un moderado incremento en las **ventas** en comparación con el periodo anterior (3,6%). Ver en 1.3 la evolución de las ventas por línea de negocio.
2. La mejora del **margen bruto en porcentaje** (del 40,1% al 40,8%) obedece fundamentalmente a razones de mix de productos y negocios. Específicamente, considérese más adelante lo indicado en relación a la línea de negocio de Tecnología y sistemas de seguridad. Se continúa trabajando en la implantación de iniciativas de mejora en las áreas de operaciones y compras.

3. Los **gastos de personal**, incluyendo indemnizaciones, ascienden a 33,1 millones de euros y la plantilla media a 743 personas. Pese al aumento de ventas registrado, ambas cifras son ligeramente inferiores al mismo periodo del ejercicio 2014. El gasto por indemnizaciones asciende a 491 miles de euros, de los que 231 miles de euros corresponden a Azkoyen, S.A.
4. Como consecuencia del mencionado crecimiento de ventas y de margen bruto y un severo control de gastos, el **EBITDA** ha aumentado en 2,0 millones de euros, un 24,9%, pasando de 8.124 a 10.148 miles de euros. El **porcentaje de EBITDA / ventas** del Grupo se ha situado en un 11,4%, 1,9 puntos superior respecto al porcentaje de 9,5% alcanzado en el mismo periodo del año anterior.
5. Por su parte, el **EBIT** ha aumentado en 2,8 millones de euros, pasando de 3.899 a 6.688 miles de euros, con una disminución de 0,8 millones de euros en las amortizaciones.
6. Con la reducción de la deuda financiera neta anteriormente mencionada, los **gastos financieros netos** del Grupo han sido inferiores a los registrados en el mismo periodo del año anterior (pasando de 2.134 a 1.521 miles de euros).
7. El **beneficio antes de impuestos**, que asciende a 4.894 miles de euros (frente a 1.648 miles de euros en el periodo anterior), se ha visto ligeramente penalizado por el registro de **deterioros contables** por importe de 273 miles de euros, sin efecto en los flujos de efectivo del periodo, en relación con elementos clasificados como "Inmovilizado material" e "Inversiones inmobiliarias".
8. Con una contribución al resultado consolidado de las sociedades del Grupo más equilibrada que en el mismo periodo del ejercicio anterior, la **tasa efectiva de gasto por impuesto sobre sociedades** se sitúa en un 32,8% (46,1% en los primeros nueve meses de 2014).

Tras los aspectos anteriores, el **resultado consolidado después de impuestos de los primeros nueve meses del ejercicio 2015** asciende a 3.288 miles de euros (889 miles de euros en el mismo periodo del año anterior).

Particularmente, en el tercer trimestre del ejercicio 2015, en comparación con el mismo periodo del ejercicio 2014, se han registrado aumentos de ventas, margen bruto y EBITDA del 4,7%, 7,3% y 33,6%, respectivamente.

Al 30 de septiembre de 2015 el ratio Deuda financiera neta / EBITDA interanual de los últimos doce meses asciende a 1,33x con una deuda financiera neta de 22.328 miles de euros y un EBITDA interanual de los últimos doce meses de 16.778 miles de euros.

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

CONCEPTO	30/09/2015	30/09/2014	VARIACIÓN
Máquinas expendedoras	31.124	28.225	10,3%
Medios de pago electrónicos	23.126	23.478	-1,5%
Tecnología y sistemas de seguridad	34.821	34.245	1,7%
<b>TOTAL</b>	<b>89.071</b>	<b>85.948</b>	<b>3,6%</b>

Datos en miles de euros

### **Máquinas expendedoras, tabaco y vending**

El volumen de ingresos por ventas de máquinas expendedoras de tabaco y vending ha experimentado un aumento del 10,3% en comparación con la cifra del año anterior.

#### **Tabaco**

Las ventas han sido moderadamente inferiores a las del ejercicio anterior, con un descenso de actividad en este negocio en España. En general, las ventas en los mercados centroeuropeos y en Italia han evolucionado positivamente. Respecto a este último mercado, tras un periodo de contracción, al objeto de incrementar la cuota de mercado en Italia, se ha desarrollado una nueva máquina específica para dicho país. Su lanzamiento, tras las pruebas de campo realizadas, se ha realizado en el tercer trimestre de 2015.

En este nicho de mercado de máquinas expendedoras de tabaco, continuamos siendo la compañía líder del mercado europeo y el referente para las grandes compañías tabaqueras multinacionales.

#### **Vending**

En la segunda parte del ejercicio 2013, nuestros mercados tradicionales para el vending empezaron a dar señales de haber alcanzado el fondo del ciclo depresivo. En el ejercicio 2014, las ventas aumentaron de forma significativa respecto al ejercicio anterior, en un 33,4%. Dicho incremento de ventas se justificó principalmente por el éxito de los nuevos productos presentados durante el ejercicio anterior así como por el aumento de la base de clientes en diferentes mercados geográficos (satisfactorios crecimientos en Reino Unido, Francia, Alemania, resto de centro de Europa, España y en países del este de Europa).

Ahora, en los primeros nueve meses del ejercicio 2015 se ha registrado un crecimiento del 17,2% en comparación con la cifra del año anterior, destacando positivamente la actividad en el Reino Unido, España y en otros mercados fuera de la Unión Europea.

El Grupo sigue dedicando importantes recursos para la renovación de su gama de productos de vending que permitan (i) la incorporación de nuevas tecnologías, (ii) una mejora de la eficiencia operativa de las máquinas de vending para su operador, (iii) una excelencia en soluciones de café y (iv) nuevas aplicaciones en “catering y retail”.

En noviembre de 2014, se presentó una nueva aplicación “Button Barista App” para smartphones que permite personalizar las bebidas disponibles en las máquinas expendedoras de Azkoyen ajustando parámetros como el gramaje de café, el volumen de agua, leche o la cantidad de azúcar. Esta aplicación permitirá a los operadores de máquinas Azkoyen de bebidas calientes impulsar las ventas en sus ubicaciones, incrementando la fidelización y satisfacción del usuario con el servicio de vending.

Recientemente, el Grupo lanzó Button Gourmet “The open restaurant”, el primer self-service automático para comida gourmet del mercado. Este sistema es un punto de venta automatizado que ofrece de forma ágil y sencilla alimentos de alta calidad en lugares con un alto tránsito de personas. La presentación de Button Gourmet fue realizada a principios de diciembre de 2014 a los principales operadores de catering presentes en el mercado británico. En abril de 2015, Button Gourmet ha sido galardonado con el premio Red Dot Award: Product Design 2015 por la alta calidad de su diseño. Tras la buena acogida recibida, se están realizando determinadas pruebas piloto, que permitirán delimitar las siguientes acciones.

En noviembre se inauguró oficialmente la planta industrial de Azkoyen Andina, SAS, sociedad filial participada al 100% por Azkoyen, S.A., domiciliada en Zona Franca Internacional de Pereira (Colombia) y cuya actividad es la fabricación y comercialización de máquinas de vending. Su actividad comenzó en el segundo semestre de 2014. Funciona como centro de operaciones para todo el continente americano. Pensando en fortalecer las ventas en este mercado y en otros en vías de desarrollo, se está desarrollando una nueva máquina de vending caliente “free standing” denominada “Zintro”, cuya comercialización comenzará en breve. Recientemente, en octubre de 2015, el Grupo ha mostrado su propuesta de valor en máquinas de café en ExpoEspeciales Café de Colombia – la feria especializada en la promoción de cafés especiales más importante de Colombia y de América Latina.

Por otra parte, recientemente, S.E. Correos y Telégrafos, S.A. (Correos) ha comunicado la adjudicación a favor de la Sociedad dominante de un lote consistente en el suministro, instalación, mantenimiento y monitorización de terminales automatizados de paquetería domiciliaria, denominados “HomePaq”, con una duración inicial de 16 meses desde la firma del contrato, por un valor (antes de impuestos) de 5.269 miles de euros. Los trabajos se realizarán, en su mayor parte, en el ejercicio 2016.

### **Medios de pago electrónicos, industriales y para vending**

Las ventas han descendido un 1,5% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior.

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

Las ventas han descendido un 5,3% respecto al ejercicio anterior, con una evolución negativa en las ventas de medios de pago para gaming en Alemania e Italia. En Italia, tras la legislación inicial del Ministerio de Economía y Finanzas en 2012, continuamos a la espera de la aprobación de la reglamentación técnica de desarrollo aplicable a las máquinas de juego, que actualmente es objeto de debate por parte de las Administraciones Públicas italianas. El mercado sigue significativamente por debajo de sus cifras históricas a la espera de la verificación de licencias de juego y de la entrada en vigor de la mencionada norma en su redacción definitiva. Actualmente, existe un alto grado de incertidumbre respecto a la legislación mencionada. 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.

En el segmento del Retail (o venta minorista), tras importantes esfuerzos en materia de I+D, en noviembre de 2014, el Grupo presentó al mercado su nuevo sistema de pago automático, “Cashlogy POS1000”, que permite reducir a la mitad el tiempo de cobro y refuerza la seguridad de las transacciones al detectar fraudes. La nueva generación de “Cashlogy” permite el reciclaje de ocho tipos de monedas y su velocidad de aceptación alcanza las 3,5 monedas por segundo mientras que la devolución asciende a 28 monedas por segundo. Acepta billetes de entre 5 y 200 euros a una velocidad de 1 billete por segundo.

Se refuerza la apuesta por los sistemas de pago automáticos más seguros, encaminados a evitar los descuadres de caja y los pequeños hurtos, así como a detectar los billetes falsos. “Cashlogy POS1000” supone una evolución de los modelos “POS15” y “POS20”, con mayores prestaciones y un precio contenido, que permitirán la “democratización” de los dispositivos automatizados de manejo de efectivo en el segmento del Retail.

La comercialización se ha iniciado en España, destacando su reciente instalación en seis aeropuertos españoles y diferentes pruebas en curso con grandes cuentas, así como, en menor medida, en Francia, Portugal, Italia e Irlanda, entre otros. Se están realizando pruebas y negociando nuevos acuerdos de distribución en otros países de la Unión Europea y fuera de ésta (como EE.UU. y República de Sudáfrica, entre otros). Está en curso el desarrollo del “Cashlogy POS1000” para otras divisas como libras, dólares o rublos. Panaderías, pescaderías, farmacias, bares y restaurantes son tipos de establecimiento en los que se está colocando de forma intensiva.

En los primeros nueve meses del ejercicio 2015, respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, las ventas de medios de pago para retail o “Cashlogy” han aumentado en 1,5 millones de euros, pasando de 538 a 2.004 miles de euros.

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

Las ventas han aumentado un 2,3% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior (descenso del 10,6% en el primer trimestre y aumentos del 5,9% y 16,7% en el segundo y tercer trimestre, respectivamente). Nuestra empresa italiana de medios de pago para vending, Coges, que es el líder europeo en sistemas cashless de entorno cerrado, ha tenido un evolución positiva en sus ventas fuera de Italia con un crecimiento del 11,4% (destacando España). Por el contrario, en Italia (mercado que supone en torno al 59% de sus ventas en el periodo), con un menor volumen en los dos primeros trimestres, sus ventas se han reducido en un 3,4%. Con una progresiva recuperación del mercado, la desviación negativa en ventas en Italia se está corrigiendo a lo largo del ejercicio en curso. En el cuarto trimestre de 2014 la actividad de Italia decreció un 0,4% en términos interanuales, acumulando doce trimestres consecutivos con tasas de variación interanual negativas o nulas. En el segundo trimestre de 2015 la actividad de Italia creció un 0,5% en términos interanuales.

Coges comenzó la comercialización de un nuevo monedero de seis tubos (modelo Unica), que incorpora las nuevas tecnologías existentes en el mercado. Desde noviembre de 2014 disponible en versión MIFARE.

En el presente ejercicio 2015, se ha aprobado en Italia una nueva legislación fiscal sobre transmisión telemática de datos y control en máquinas expendedoras o vending, que está requiriendo la definición de un reglamento técnico de desarrollo aplicable en el sector. En este sentido, Coges está perfeccionando una solución, conectada con otros productos suyos instalados en las máquinas de vending, que facilitará a sus operadores la extracción y transmisión de datos desde cada máquina expendedora a las autoridades fiscales.

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, en marzo de 2015, Coges, S.p.A. y la sociedad italiana de software Naviger, SRL constituyeron una sociedad conjunta denominada Coges Mobile Solutions, SRL, cuyo principal objetivo es la comercialización mediante licencias de 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.



El capital social de la nueva compañía asciende a 343 miles de euros. La participación de Coges es del 51%. Naviger, SRL desembolsó su 49% mediante la aportación de una tecnología ya desarrollada. La nueva tecnología fue recientemente presentada al mercado en la feria europea de referencia del sector del vending, Venditalia, Milán, 3-6 Mayo 2015. Se está impulsando su comercialización en Italia, Francia, España y Reino Unido.

“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 ya disponible para los sistemas operativos Android e iOS.

### **Tecnología y sistemas de seguridad, Subgrupo Primion**

Respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, las ventas y el margen bruto han crecido un 1,7% y un 9,9%, respectivamente. Por sociedades, las ventas se mantienen estables en Alemania a través de Primion Technology, AG; crecen en Francia (15,6%) y en Benelux (4,2%), a través de la filial GET; y decrecen en España (-5,6%). La notable mejoría indicada del margen bruto en el Subgrupo Primion es el resultado de un mix diferente de proyectos, más orientado a soluciones propias y con una menor integración de productos y subcontratas de terceros.

A 30 de septiembre de 2015 la cartera de pedidos, incluyendo proyectos y mantenimiento, asciende a 28,4 millones de euros, un 2,3% más que a la misma fecha del año anterior.

En la feria de seguridad de Essen, Septiembre 2014, el Subgrupo Primion presentó (i) el primer modelo, terminal “ADT 1200” de altas prestaciones y pantalla táctil de 7”, resultante del proyecto de desarrollo y construcción de una nueva plataforma estratégica para su “hardware”, que permitirá también un mayor grado de estandarización de sus productos, con una reducción del capital circulante neto, (ii) un nuevo software de gestión de visitantes “Prime Visit” desarrollado por GET y (iii) un moderno panel de control de acceso de dos puertas, que complementa la gama actualmente disponible. A lo largo de 2015, continúa el desarrollo de los proyectos mencionados. Respecto a los dos últimos, con una satisfactoria aceptación del mercado, se ha iniciado su comercialización.

Recientemente, se ha completado el desarrollo de una innovadora familia de terminales móviles de acceso, horario, presencia y seguridad - primera del mercado con sus características -, denominada “MATS 1500”. Con batería recargable, permiten instalar puntos de acceso, horario y seguridad en pocos minutos en oficinas, ferias, hospitales, parkings, centros de control y seguridad, vehículos, etc. Su tecnología inalámbrica con tres radios (GSM, 868MHz y 2,4GHz) y posicionamiento GPS evitan la necesidad de cableado para el despliegue del control de acceso y horario. Además, disponen de pantalla táctil, lector QR integrado, voz IP y cámara de vídeo. Mediante lo anterior, entre otros, se posibilita el control de acceso sin cables en eventos (con tarjeta, huella, etc.) o la monitorización mediante posicionamiento GPS del personal propio y/o subcontratado.

La Bolsa de Frankfurt aprobó el pasado 7 de octubre la solicitud de exclusión de cotización de Primion Technology, AG, sociedad de cabecera del Subgrupo Primion. La exclusión de cotización fue efectiva seis meses más tarde, es decir, desde el 7 de abril de 2015. Los accionistas minoritarios, que no han vendido sus acciones en Bolsa, continúan como accionistas de Primion Technology, AG. Salir de Bolsa permitirá al Subgrupo Primion reducir costes y focalizarse en el negocio.

Al cierre del tercer trimestre de 2015, la participación en Primion Technology, AG asciende a un 92,65%.

## 2. Principales perspectivas

En mayo de 2015 la Comisión Europea ha revisado al alza el crecimiento económico de la zona euro (beneficiándose de una conjunción de factores favorables como menores precios del petróleo, un crecimiento sostenido de la economía mundial, un euro depreciado y políticas económicas en la Unión Europea, que son favorables a la recuperación), que será del 1,5% para este año y del 1,9% para 2016, mientras que para el conjunto de la Unión Europea el aumento será del 1,8% y del 2,1%, respectivamente. Se espera una aceleración del consumo privado para este año y un repunte de la inversión para el año próximo.

El Grupo Azkoyen sigue comprometido en impulsar la innovación, aumentar la eficiencia de sus negocios y operaciones, así como en mantener un severo control de gastos.

En abril de 2015, Azkoyen recibió un galardón en la categoría de innovación en la II Edición de los Premios a las Mejores Prácticas Empresariales, certamen organizado por el diario digital El Confidencial, en colaboración con la consultora KPMG.

Con un aumento del 3,6% registrado en las ventas en los nueve primeros meses del ejercicio y considerando la calendarización de determinados proyectos en curso y otros aspectos, para el conjunto del ejercicio 2015 se espera un moderado incremento de los ingresos por ventas.

Tras el ciclo de reestructuración, adaptación a un entorno de crisis y de desapalancamiento financiero acometido en los últimos ejercicios, a finales de septiembre de 2015, se ha aprobado la implementación, con efecto inmediato, de determinados cambios organizativos internos que contribuirán a alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos fundamentales en próximos periodos: (i) reorganización para crecer, (ii) fortalecimiento del enfoque al cliente y anticipación de tendencias de mercado, (iii) potenciación de la visión estratégica a medio y largo plazo así como (iv) la mejora de la contribución de los nuevos productos a los ingresos y márgenes. Las principales decisiones adoptadas son:

- creación de una Dirección Corporativa Comercial que coordinará las ventas, la postventa y el CRM de los diferentes negocios de máquinas expendedoras y medios de pago electrónicos,
- constitución de una Dirección Corporativa de Estrategia e Innovación que liderará las áreas de marketing e I+D,
- definición y puesta en marcha de una oficina de gestión de proyectos (PMO) que, bajo la coordinación de la Dirección Corporativa de Organización y Calidad, desarrollará métodos de gestión, cualificará a los jefes de proyectos, gestionará la paleta de proyectos y consolidará y reportará el estado mensual de los mismos,
- fortalecimiento del Subgrupo Primion con la incorporación de la figura de un CTO (Chief Technology Officer) a su dirección local.

Tras estos cambios, la alta dirección del grupo seguirá compuesta por 8 miembros dado que desaparecen las posiciones anteriores de Dirección de Unidad de Negocio Vending y Dirección de Unidad de Negocio Medios de Pago.