



INNO VACI ONLY+



ÍNDICE

1

PRESENTACIÓN

Descripción general de la organización y del entorno	5
Carta del Presidente	6
Carta del Consejero Delegado	9
Principales magnitudes	13
Arquitectura de Marca	19

2

MODELO DE GOBIERNO

Estructura de la propiedad	22
Órganos de gobierno	33
Funciones de los órganos	36
Modelo retributivo	40
Gestión de riesgos	43
Gestión de la sostenibilidad	46
Ética y valores	53
Sobre la relación con las comunidades locales y el entorno	58

3

MODELO DE NEGOCIO

Visión	65
Resumen de nuestra actividad 2013	66
Modelo de capitales	68
Impactos	69
Creación de valor	73
Factores críticos de éxito	74
Entorno y estrategia	79
Modelo de producción y entrega	82
Clientes	83
Oferta	100
Talento	117
Contribución al entorno	129

4

SOBRE ESTE INFORME

Principios que rigen este informe	155
Informe integrado	163
Guía para la elaboración de gestión de entidades cotizadas	165
Aspectos materiales que afectan a nuestro negocio	166
Índice G4 y Pacto Mundial	172
Informe de revisión	179

5

MAGNITUDES

Cuadro de mando	182
Información financiera	220

6

ANEXOS

Lista de sociedades	225
---------------------	-----

1

Descripción general de la organización y del entorno

Carta del Presidente

Carta del Consejero Delegado

Principales magnitudes

Arquitectura de marca

presentación



PRESENTACIÓN

Indra es la multinacional de Consultoría y Tecnología número 1 en España y una de las principales de Europa y Latinoamérica. Ofrece soluciones y servicios tecnológicos para los sectores de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media.

En 2013, las ventas ascendieron a 2.914M€. Cuenta con más de 38.500 profesionales y con clientes en 138 países.

Es una de las primeras compañías europeas de su sector por inversión en I+D, con 195 M€ invertidos en el último año.

**DESCRIPCION
GENERAL**

p. 5

**CARTA DEL
PRESIDENTE**

p. 6

**PRINCIPALES
MAGNITUDES**

p. 14

**ARQUITECTURA
DE MARCA**

p. 19

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL ENTORNO



1.2 CARTA DEL PRESIDENTE

En 2013,
hemos cumplido
20 años desde
la fundación de
Indra

Ambición
Flexibilidad
Realismo



Javier Monzón
Presidente de Indra

JAVIER
MONZÓN

Estimado accionista,

En 2013 hemos cumplido 20 años desde la fundación de Indra. Todos debemos sentirnos orgullosos de lo que hemos construido, de lo que somos y, sobre todo, de **nuestro proyecto de futuro**. Seguimos siendo una compañía joven, con un proyecto definido con **ambición**, concebido con **realismo** y desarrollado con **flexibilidad** para adaptarnos a un entorno siempre cambiante y casi siempre difícil de predecir.

En estos veinte años hemos transitado por **entornos económicos muy diversos**, con momentos muy favorables y otros de incertidumbre y dificultad. En todos ellos hemos actuado con **determinación y con rigor**, con creatividad y con pasión por las cosas bien hechas; desde un compromiso continuado con nuestros clientes, con nuestros profesionales y con nuestros accionistas, así como con todos aquéllos con

los que nos relacionamos y, de forma muy especial, con las comunidades en las que desarrollamos y proyectamos nuestra actividad.

2013 ha continuado la senda de complejidad de los años precedentes, en un entorno mundial a distintas velocidades que ha evolucionado algo peor de lo previsto. Aún así, Indra ha cumplido los objetivos establecidos para este año.

Nuestro sector afronta un proceso de intensificación de la competencia global, consecuencia tanto de una mayor concurrencia de los agentes tradicionales como de la entrada de otros nuevos, por el interés creciente que despiertan en empresas de otros sectores cercanos las transformaciones tecnológicas que impulsan la interconectividad, la movilidad y el tratamiento masivo de datos y la gestión flexible de la información.

Ante este entorno, nuestra posición competitiva debe seguir basada en una oferta diferencial, sobre la que seguir construyendo ventajas competitivas duraderas. La vocación por la tecnología y por la innovación con un enfoque global está en nuestro ADN. Contamos hoy con compañías operativas en 47 países desde donde desarrollamos proyectos en 138. Estamos ya muy cerca de cumplir nuestra ambición original de ser una multinacional de tecnología y consultoría plenamente global en presencia geográfica, en cobertura de oferta, en nuestros procesos de producción y en nuestra capacidad para captar talento.

Nuestras prioridades están enfocadas en **maximizar el potencial de crecimiento en los distintos mercados geográficos, en desarrollar y comercializar nueva oferta con suficiente rapidez, impulsando a la vez el crecimiento en cuentas globales, y en mejorar la**

eficiencia de los procesos de producción y entrega. Estos objetivos, junto con una gestión exigente del balance (inversión, capital circulante y cash flow) son hoy los elementos clave para que Indra siga siendo una compañía de éxito en beneficio de nuestros clientes, nuestros profesionales y nuestros accionistas.

En la Junta General de Accionistas 2014, en la que se presenta este Informe, sometemos a la aprobación de nuestros accionistas una propuesta de aplicación de resultados que contempla la distribución de un dividendo ordinario de 0,34 euros brutos por acción, manteniendo unos niveles de rentabilidad por dividendo atractivos y conservando una estructura financiera equilibrada y suficiente para la creación de valor a largo plazo. Somos conscientes de que un proyecto empresarial sólido y sostenible es siempre de largo plazo, en el que debe saber mantener una renovada ambición de

Objetivos

Maximizar el potencial de crecimiento en los distintos mercados geográficos.

Desarrollar y comercializar nueva oferta con suficiente rapidez, impulsando a la vez el crecimiento en cuentas globales

Mejorar la eficiencia de los procesos de producción y entrega

futuro. Desde la posición ya alcanzada y la que tenemos a nuestro alcance, con nuestra cultura y nuestros valores, seguiremos desarrollando nuestra ambición de mantenernos como una de las compañías de nuestra industria con mejor reputación, preferida por los clientes más exigentes y de mayor posición de liderazgo, así como por los mejores profesionales.

Contamos con las capacidades y la voluntad para seguir recorriendo este camino, en el que tendremos que saber combinar y hacer compatibles estrategias de crecimiento con estrategias de eficiencia en entornos de muy

diverso signo, con dosis crecientes de incertidumbre, cambios acelerados y profundos y nuevos competidores; manteniendo en todo momento la innovación como seña de identidad tanto en nuestra oferta de soluciones y servicios como en nuestros procesos de gestión.

Queremos hacer partícipes de esta evolución a nuestros accionistas y, en general, al conjunto de los grupos de interés con los que nos relacionamos. Por ello, aplicamos las mejores prácticas en transparencia e información.

El presente Informe se ha realizado siguiendo la nueva versión de Global Reporting Initiative (GRI) G4

de noviembre de 2013, en su nivel “comprehensive” y continua aplicando, al igual que años anteriores, la guía sobre Informes Integrados del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés), la norma AA1000 APS (2008) de Accountability, y describe el progreso de la compañía frente a los principios del Pacto Mundial. Todo ello supone una presentación equilibrada y razonable de nuestro desempeño económico, medioambiental y social, que ha sido verificado externamente.

1.3 CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

JAVIER DE ANDRÉS

Estimado accionista,

Un año más, la **compañía ha cumplido los objetivos** establecidos para el **ejercicio**.

En 2013 **las ventas** se han situado en 2.914 M€, lo que supone un incremento del **2% en moneda local respecto a 2012**. En **términos reportados** (en euros) y tras ajustar el impacto de la desinversión del negocio de gestión avanzada de documentación digital en 2013 las ventas alcanzaron un nivel similar al del año anterior.

Por áreas geográficas, destaca la mejoría en el mercado español, cuya caída (-11%) es sensiblemente menor a la registrada en 2012 (-18%).

Latinoamérica mantuvo crecimientos de doble dígito (+22% en moneda local), incluso teniendo en cuenta la evolución desfavorable del euro frente a las principales



Ventas
2.914M€
+2%

Contratación
+4%
a las ventas

Javier de Andrés
Consejero Delegado de Indra

divisas de la región que ha situado el **crecimiento reportado en el 11%**.

En Asia, Oriente Medio y África (AMEA) hemos continuado reforzando nuestra posición, aunque las ventas han disminuido como consecuencia de la gran relevancia que tuvo en el ejercicio anterior la ejecución de un proyecto puntual.

Por segmentos de oferta las ventas de Soluciones (65% del total) aumentaron un 3% en moneda local y las de Servicios (35% del total) lo hicieron en un 2%.

Todos los **mercados verticales**, a excepción de Transporte & Tráfico (muy afectado por la debilidad del mercado en España), mostraron un crecimiento positivo en moneda local destacando el comportamiento de Energía e Industria (+8%), Seguridad y Defensa (+7%) y Servicios Financieros (+6%).

La contratación fue un 4% superior a las ventas, aunque disminuye un **2% en moneda local** frente al año anterior. Aislado el efecto del proyecto de sistemas de tráfico ferroviario en Arabia Saudí (205 M€) firmado en 2012, hubiera crecido un +4% en moneda local. La contratación en Latam en moneda local aumentó un 28%. Por su parte, la tasa de decrecimiento de la contratación en el mercado español (-12%) fue un apreciablemente inferior a la registrada en 2012 (-26%).

Esto ha hecho que la **cartera de pedidos** ascienda a **3.493 M€ (+1%)**, lo que supone un ratio de 1,2x las ventas.

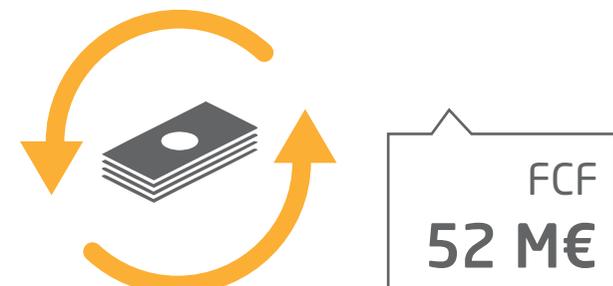
El EBIT recurrente alcanzó **226 M€, un 7,8% en términos de margen operativo recurrente**.

El **capital circulante neto** al final del año alcanzó un nivel de **109 días de ventas equivalentes (DoS)**, dentro

del **rango objetivo** comunicado al mercado al inicio del ejercicio (100-110 DoS) incluso habiéndose pospuesto hasta el primer trimestre 2014 el plan de regularización de pagos de las comunidades autónomas. Las **inversiones** (materiales e inmateriales netas) ascendieron a 64 M€, algo inferiores a los 70 M€ previstos.

El **flujo de caja libre (FCF)** generado durante el ejercicio asciende a **52 M€** incluyendo el impacto positivo de 25 M€ por la desinversión de la rama de actividad del negocio mencionado anteriormente.

La **Deuda Neta** al final del ejercicio se ha situado en **622 M€** (634 M€ el año anterior), cumpliéndose el objetivo de no aumentar la deuda. Esta Deuda Neta representa un nivel de **apalancamiento de 2,2 veces** el EBITDA recurrente del ejercicio. En Octubre de 2013 la compañía realizó la **primera emisión de bonos convertibles** por 250



M€ y vencimiento a 5 años que, además de **diversificar las fuentes de financiación**, ha contribuido a una mejora del plazo medio de vencimiento de los recursos financieros utilizados.

En 2013, como ha ocurrido durante los últimos ejercicios – en particular desde 2010-, Indra ha venido llevando a cabo distintas acciones para compensar los efectos de la fuerte caída de actividad en el mercado español.

Esta situación del que era entonces nuestro mercado mayoritario, ha afectado negativamente tanto a los márgenes (por la mayor presión en precios y por el cambio en el mix de ventas al verse reducidas con mayor intensidad las correspondientes a Soluciones y a la oferta

de mayor valor en mercados institucionales) como a la posición de balance (por el alargamiento de los periodos de pago de clientes, de un lado; y, de otro, por la decisión de la compañía de continuar algunos de sus desarrollos de nueva oferta con mayor financiación propia).

Entre las acciones llevadas a cabo para compensar esta situación destacan las de **adecuación y mejora de la eficiencia de los recursos y el fuerte desarrollo de la posición en mercados de alto crecimiento**, como son Latam y AMEA, para lo que la compañía decidió destinar los recursos necesarios para la adecuación a los mismos de su oferta de Soluciones de mayor potencial, realizar adquisiciones selectivas y abordar algunos proyectos de relevancia que implicaban la dedicación inicial de recursos

de balance. El plan de adecuación y mejora de la eficiencia de los recursos para 2013 ha supuesto unos costes extraordinarios de 28 M€, en línea con lo comentado a lo largo del año.

El conjunto de las acciones referidas está ya generando resultados favorables, por lo que Indra debería mantener la senda de crecimiento de su flujo de caja, recuperando progresivamente en los próximos ejercicios niveles cercanos a los alcanzados en los años previos a este último periodo de crisis. Así, para 2014 el **objetivo principal** y prioritario que se fija para la compañía es **generar un cash flow libre superior a 100 M€** y sentar las bases para una mejora progresiva en los próximos ejercicios.

Adecuación y mejora de la eficiencia de los recursos y el fuerte desarrollo de la posición en mercados de alto crecimiento

Adecuación de la oferta de Soluciones de mayor potencial y adquisiciones selectivas



Objetivo principal 2014
CASH FLOW LIBRE
>100M€

Este objetivo debe permitir a la compañía compatibilizar la reducción de la deuda con el mantenimiento de una retribución adecuada a sus accionistas. Como ya hemos hecho público a todos nuestros accionistas la determinación de este objetivo de generación de cash flow libre se ha basado en una serie de hipótesis y consideraciones de entorno y de negocio en línea con nuestra estrategia de continuar siendo una compañía líder de nuestro sector, con soluciones propias y presencia global.

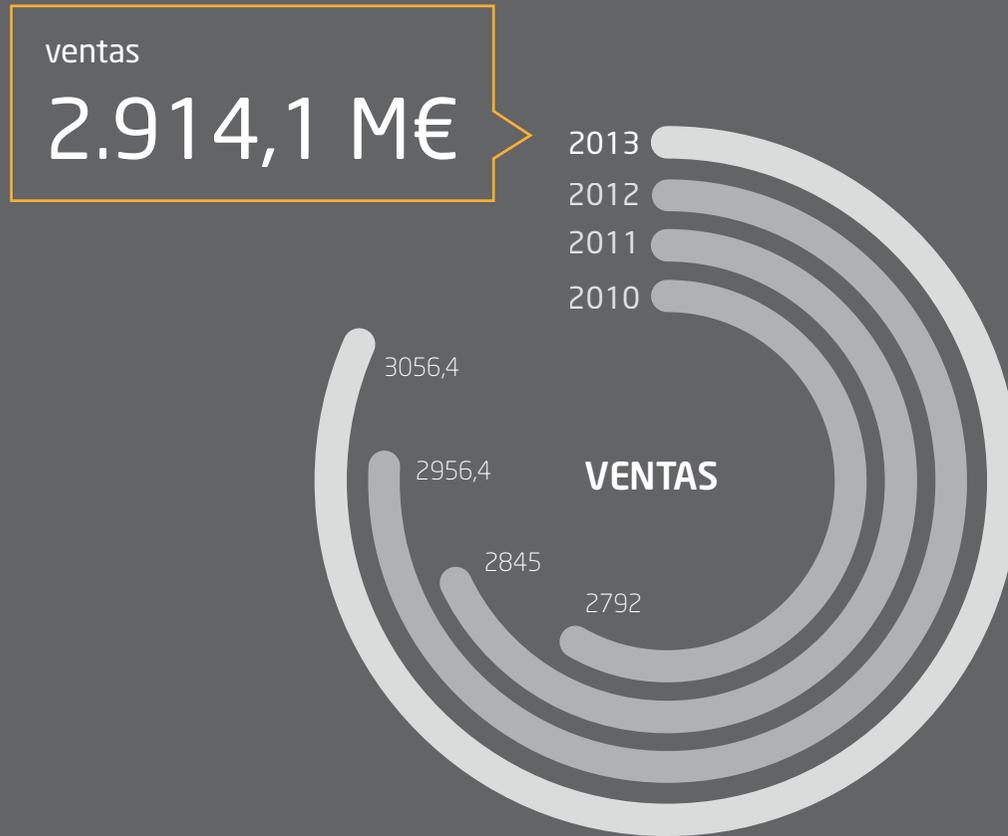
Para hacer todo esto posible, debemos ser capaces de seguir cumpliendo las exigencias de nuestros clientes, por lo que tenemos el gran desafío de seguir mejorando el modo en el que hacemos las cosas y de desarrollar una oferta innovadora y de vanguardia.

Además, es primordial seguir prestando la mayor atención a la captación, retención y gestión del talento, teniendo en cuenta la diversidad de nuestros profesionales para poder mantener un equipo motivado que permita a la compañía

caminar en el cumplimiento de todos su principal objetivo: la creación de valor.

Por ello, quiero aprovechar la ocasión para hacer un agradecimiento público a todos nuestros profesionales por su dedicación y esfuerzo durante este ejercicio, a nuestros clientes y a nuestros accionistas por su confianza continuada.

1.4 PRINCIPALES MAGNITUDES



Evolución de las ventas desde 2009 hasta 2013



Porcentaje profesional de alta cualificación

1.4 PRINCIPALES MAGNITUDES

	2009	2010	2011	2012	Objetivos 2013	2013	Objetivos 2014
Evolución económica							
Contratación (millones de €)	2.697,4	2.882,0	2.975,8	3.193,2	≥ Ventas 2013	3.028,8	1. Similar a las ventas
Ventas (millones de €)	2.513,2	2.557,0	2.688,5	2.941,0	Crecimiento ligeramente positivo	2.914,1	2. Crecimiento orgánico positivo en moneda local
Cartera de pedidos (millones de €)	2.578,9	2.899,2	3.230,9	3.470,3		3.493,3	
Resultado operativo (EBIT) recurrente (millones de €)	285,4	285,3	267,8	248,8	Margen EBIT recurrente en el entorno del 8%	226,2	3. Mantenimiento de la rentabilidad operativa a niveles similares a los de 2013
Margen EBIT recurrente (%)	11,4%	11,2%	10,0%	8,5%		7,8%	
Costes extraordinarios (millones de €)	0	(33,4)	0	(31,6)		(27,9)	
Resultado operativo (EBIT) (M€)	285,4	251,9	267,8	217,2		198,3	
Margen EBIT (%)	11,4%	9,9%	10,0%	7,4%		6,8%	
Resultado neto recurrente (M€)	195,6	188,5	181,0	157,3		138,0	
Resultado neto (millones de €)	195,6	188,5	181,0	132,7		115,8	
Deuda neta (millones de €)	134,6	274,9	513,6	633,3		622,5	
Cash-flow libre (millones de €)	-	-	-	38,7		52,1	4. Superior a 100M€
Evolución social							
Inversiones en I+D+i (millones de €)	175	184	189	193		195	
Plantilla final	26.175	28.608	35.730	38.577		38.548	
Porcentaje de profesionales de alta cualificación (%)	83	85	82	88		89	
Porcentaje de profesionales h/m (%)	64/36	65/35	64/36	64/36		64/36	
Evolución ambiental							
1.4.1.1.1 Emisiones CO2 scope 1 y 2 (toneladas CO ₂ e)	34.246	33.655	34.004	35.255	Reducción 5% por empleado	33.648	5. Reducción 5% por empleado

1.4.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

Cuenta de Resultados

El **margen de contribución** (15,0%) desciende 0,9 puntos porcentuales con respecto al año 2012, en parte por la presión en precios comentada anteriormente.

- ◆ El margen de contribución de **soluciones (16,6%)** ha descendido 1,0 puntos porcentuales frente al mismo periodo del año anterior por la situación de debilidad del mercado español, por un efecto mix de los proyectos realizados este ejercicio, y por la importante expansión internacional llevada a cabo, que ha supuesto una cierta inversión comercial.
- ◆ El Margen de Contribución de **servicios (11,9%)** ha sido 0,9 puntos porcentuales inferior, por la presión en precios en algunos verticales y geografías (principalmente España).

El **resultado operativo recurrente** (EBIT antes de costes extraordinarios) ha alcanzado 226 M€, un -9% por debajo respecto al de 2012, afectado principalmente por la débil situación del mercado en España y a pesar de las medidas de incremento de productividad puestas en marcha por la compañía.

El **margen operativo recurrente** (EBIT antes de costes extraordinarios / Ventas) ha alcanzado un 7,8%, **en línea con el objetivo** de alrededor del 8% para el ejercicio. Durante el 4º trimestre se ha contabilizado en otros resultados (76 M€) la reversión del pasivo por el pago pendiente de la adquisición de Politec en Brasil. Con cargo a dicho importe se han dotado al mismo tiempo provisiones para cubrir contingencias relacionadas con la sociedad adquirida.

Se han contabilizado **28 M€ de gastos extraordinarios** destinados a mejoras de la eficiencia productiva de la compañía, en línea con lo esperado.

Después de los gastos extraordinarios, el **resultado operativo (EBIT)** alcanzó **198 M€**, un -9% inferior al del ejercicio 2012.

La **desinversión** de la participación de Indra del 12,77% en el **Banco Inversis S.A.** ("Inversis"), por un precio de 29 M€,

ha supuesto una plusvalía para Indra de aproximadamente 15 M€ antes de impuestos. Mientras que la venta de la rama de actividad de centros avanzados de impresión en España y México ha tenido un **impacto neutro** en resultados.

Los **gastos financieros** ascienden a 64 M€ frente a los 54 M€ del ejercicio anterior, debido principalmente al aumento de los costes de financiación por los incrementos de los diferenciales medios de las líneas renovadas, diferencias de cambio negativas por la mayor actividad internacional y la volatilidad de las divisas y al efecto nominal, sin impacto en caja, de la contabilización del bono convertible emitido en octubre 2013.

La **tasa impositiva** se sitúa en el 20,4%, nivel algo inferior al de 2012 (21,8%) debido a la evolución de los distintos pesos relativos de las actividades internacionales de la compañía.

El resultado neto asciende a 117 M€ (-9%).

El **resultado neto recurrente** (sin incluir los gastos extraordinarios) alcanza 138 M€, un 12% inferior al registrado en 2012.

Balance de Situación y Estado de Flujos de Tesorería

El **circulante operativo neto** ha ascendido a 868 M€, lo que representa **109 días de ventas** de los últimos 12 meses, **en línea con el objetivo** dado para el ejercicio. Este importe no recoge el impacto del plan de regularización de los pagos pendientes a proveedores por parte de Comunidades Autónomas españolas ya que la ejecución final de dicho plan fue pospuesta al primer trimestre de 2014.

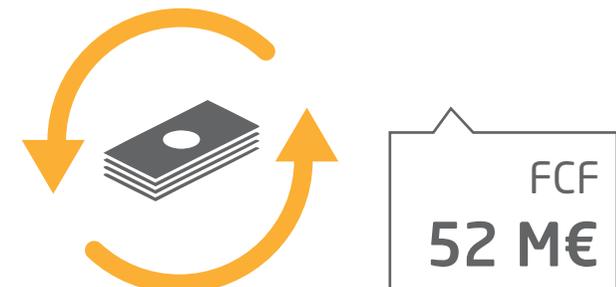
El nivel de **inversión material e inmaterial neta** asciende a **64 M€**, de los cuales las inversiones inmateriales netas (netas de los cobros por subvenciones)

representan 46 M€, y las inversiones materiales netas ascienden a 18 M€. De este último importe se ha deducido la venta de los activos correspondientes a la rama de actividad de gestión avanzada de documentación digital en España y Méjico, resultando en un importe final de inversiones materiales netas de 10 M€ en el periodo.

Las **inversiones financieras netas** (14 M€) recogen principalmente el pago de aproximadamente 14 M€ por el 25% de las acciones de Com S.A. en **Perú** (empresa que ya se consolidaba globalmente, al poseer el restante 75% de las acciones), el **pago de diversas contingencias en Brasil a cuenta** del precio a pagar por Politec (24 M€), y la **desinversión** de la participación de Indra del 12,77% en **Inversis**, por un importe de 29 M€.

El **flujo de caja libre (FCF)** generado durante el ejercicio asciende a **52 M€** (después del impacto positivo de 25 M€ por la venta de la rama de actividad de gestión avanzada de documentación digital), y representa una significativa recuperación respecto a Septiembre de 2013 (0,3 M€).

La **deuda neta** se sitúa en **622 M€** (frente a 634 M€ el año anterior), lo que representa un nivel de **apalancamiento de 2,2 veces** el EBITDA recurrente del ejercicio.



1.4.2 PREVISIONES DEL FUTURO

En 2013, como ha ocurrido durante los últimos ejercicios, en particular desde 2010, Indra ha desarrollado distintas acciones para compensar los efectos de la fuerte caída de actividad en el mercado español.

Esta situación del que era entonces su mercado mayoritario ha afectado negativamente tanto a los márgenes (por la mayor presión en precios y por el cambio en el mix de ventas al verse reducidas con mayor intensidad las correspondientes a Soluciones y a la oferta de mayor valor en mercados institucionales) como a la posición de balance (por el alargamiento de los periodos de pago de clientes, de un lado; y, de otro, por la decisión de la compañía de continuar algunos de sus desarrollos de nueva oferta con mayor financiación propia).

Entre las acciones llevadas a cabo para compensar esta situación destacan las de adecuación y mejora de la eficiencia de los recursos (que ha implicado incurrir en gastos extraordinarios en tres de los últimos cuatro años) y el fuerte desarrollo de la posición en mercados de alto crecimiento, como son Latam y AMEA, para lo que la compañía decidió destinar los recursos necesarios para la adecuación a los mismos de su oferta de Soluciones de mayor potencial, realizar adquisiciones selectivas y abordar algunos proyectos de relevancia que implicaban la dedicación inicial de recursos de balance.

Asimismo, la compañía ha adoptado tal y como ha venido comunicando públicamente, distintas decisiones para mantener los parámetros financieros, en particular la posición de deuda, en niveles razonables.

El conjunto de las acciones referidas está ya generando resultados favorables, por lo que Indra debería mantener la senda de crecimiento de su flujo de caja, recuperando progresivamente en los próximos ejercicios niveles cercanos a los alcanzados en los años previos a este último periodo de crisis (en 2008 y 2009 el flujo de caja libre generado fue del 5% de las ventas).

Objetivos

Así, **para 2014 el objetivo** principal y prioritario que se fija para la compañía es generar un **cash flow libre superior a 100 M€** y sentar las bases para una mejora progresiva en los próximos ejercicios.

Este objetivo debe permitir a la compañía compatibilizar la reducción de la deuda con el mantenimiento de una retribución adecuada a sus accionistas. La determinación de este objetivo de generación de cash flow libre se ha basado en las siguientes perspectivas y consideraciones:

1. Unas **ventas** en 2014 con un **crecimiento orgánico positivo** en moneda local, y un **nivel de contratación similar a las ventas**, en un contexto de:



- » **Suave reactivación económica en el mercado español**, en el que la caída de ventas se prevé que se atenuará significativamente en comparación con los dos últimos años (-18% en 2012 y -11% en 2013), previéndose tan sólo un ligero descenso.
- » Esta evolución prevista está soportada principalmente por el cambio de tendencia esperado en los mercados institucionales que son los que más han sufrido durante la crisis. En ellos se espera una vuelta al crecimiento de las ventas en el mercado de Seguridad & Defensa (de doble dígito), especialmente afectado en los últimos 5 años (-20% CAGR); un leve crecimiento en el mercado de AAPP & Sanidad, y una drástica reducción en el descenso de ventas en el mercado de Transporte & Tráfico que, en 2013 descendió un 35%.

- » La evolución macroeconómica influirá en el ritmo de desarrollo de la actividad de la compañía en Latinoamérica, aunque no se prevé que ésta sufra una desaceleración brusca. La posición global alcanzada en la región debe permitir compensar las distintas evoluciones de cada economía y alcanzar nuevamente un crecimiento de doble dígito en moneda local impulsado por el buen comportamiento esperado en países como Brasil, México, Perú y Colombia entre otros (aunque se prevé que dicho crecimiento nuevamente se verá penalizado por la depreciación de sus monedas).
 - » Crecimiento de doble dígito en AMEA, en donde la compañía está realizando un intenso esfuerzo comercial y en el que se están desarrollando **importantes proyectos de Soluciones**, principalmente de los mercados de Transporte & Tráfico, Seguridad & Defensa y AA.PP. & Sanidad.
 - » Suave **reactivación en el resto de Europa**, en el que se prevé una evolución estable de las ventas.
2. El mantenimiento de la rentabilidad operativa en niveles similares a los de 2013. Aunque la presión en precios continuará afectando a la rentabilidad operativa en el mercado español (y no podrá ser enteramente mitigada con las medidas de mejora de productividad implementadas), debería ser compensada por **un aumento de la rentabilidad en el mercado Latinoamericano**, donde la compañía está mejorando la eficiencia y aumentando el peso relativo de las ventas de Soluciones (con mayor margen) frente a las de Servicios. Se estima también que los gastos extraordinarios, destinados a optimizar los procesos de gestión, se reduzcan sensiblemente.
 3. Durante 2014 la compañía espera perseverar en su política de desarrollo de nuevas Soluciones y seguirá destinando recursos para finalizar y poner en el mercado diversas **Soluciones de última generación** principalmente para los sectores de Energía y Utilities (inCMS), Defensa (Vigilancia y UAVs), Transporte por Ferrocarril (Centros de Control) y Líneas Aéreas (Revenue Accounting). El importe del capex previsto para este fin ascenderá a unos 40 M€ (aproximadamente un 30% financiado con créditos blandos y subvenciones de I+D de las administraciones públicas española y europea) que sumado a la inversión en activos materiales resultará en un capex total en todo caso inferior al total de 2013.
 4. Por último, se espera que el capital circulante neto (medido en días de ventas equivalentes) también descienda durante 2014. Este descenso se espera conseguir en base por un lado, a las acciones de la Administración Pública española para regularizar los saldos vencidos y avanzar gradualmente hacia niveles de pagos a proveedores más reducidos, y por otro, a una gestión de sus proyectos con enfoque prioritario en la generación de flujo de caja.

1.5 ARQUITECTURA DE MARCA



2

Estructura de propiedad

Órganos de gobierno

Funciones de los órganos

Modelo retributivo

Gestión de riesgos

Gestión de la sostenibilidad

Ética y valores



modelo de gobierno

MODELO DE GOBIERNO

El modelo de gobierno de Indra consiste en un conjunto de principios que configuran el sistema de gestión de la sociedad y que establecen:

- ◆ Una adecuada distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la sociedad
- ◆ Mecanismos de control para garantizar una eficiente y ética gestión de la Sociedad (creación de valor y satisfacción de los intereses de sus accionistas)

Indra mantiene unos órganos y unas normas de gobierno que pretenden garantizar el buen gobierno de la Sociedad y contribuir a su crecimiento. Para ello todos los años revisa la composición del Consejo de Administración y sus Comisiones, su funcionamiento y las normas de gobierno, verificando que se adaptan a las mejores prácticas en esta materia.

GESTIÓN DE LA
SOSTENIBILIDAD

p. 46

ÓRGANOS DE
GOBIERNO

p. 34

GESTIÓN
DE RIESGOS

p. 43

MODELO
RETRIBUTIVO

p. 40

2.1 ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

A 31 de diciembre del año 2013, el capital social de la compañía ascendía a 32.826.507,80 euros, totalmente suscrito y desembolsado, y representado por 164.132.539 acciones ordinarias de 0,20 euros de valor nominal cada una, y todas ellas de la misma clase. La totalidad de las acciones se encuentran admitidas a cotización en las cuatro Bolsas de Valores españolas.

Las acciones ordinarias cotizan en el Mercado Continuo desde el 23 de marzo de 1999 dentro del sector de Comunicaciones y Servicios de Información y del subsector de Electrónica y Software. Igualmente, Indra pertenece, desde el 1 de julio de 1999, al índice selectivo IBEX 35, que incluye a las 35 compañías más representativas del mercado bursátil español, tanto en términos de capitalización bursátil como de liquidez. A 31 de diciembre de 2013, la ponderación de la acción en el índice IBEX 35 se situó en el 0,46%.

Asimismo, con fecha 14 de abril de 2000, MEFF Renta Variable inició la contratación de opciones Call y Put sobre acciones ordinarias de la compañía.

Del mismo modo, cabe mencionar que Indra forma parte de relevantes índices internacionales, como son el Dow Jones

STOXX Broad Market Index, que incluye a las principales compañías europeas cotizadas, y en los índices STOXX Europe de Tecnología y Servicios TI, que agrupa a los principales valores tecnológicos europeos. Igualmente, desde el 18 de septiembre de 2006, los títulos de Indra cotizan dentro de los índices Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) y Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX) que seleccionan a aquellas empresas que realizan un mayor esfuerzo por ajustar su actividad a criterios de sostenibilidad de entre las mayores empresas del mundo y del continente europeo, respectivamente. Finalmente, reseñar que la compañía emitió a principios del mes de octubre 2013 un bono convertible o canjeable en acciones por importe de 250 M€, con vencimiento a cinco años. Los bonos devengan a un interés del 1,75% nominal anual pagadero por semestres vencidos. El precio inicial de conversión de los bonos se ha establecido en 14,29€ por cada acción de Indra (prima del 30%).

COMPAÑÍA N°1
EN SU SECTOR



8 años de
permanencia en los
ÍNDICES DJSI

2.1.1 ESTRUCTURA ACCIONARIAL



Free-Float

105.921.402 64,6%

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales

33.057.734 20,1%

Alba Participaciones, S.A.

18.587.155 11,3%

Casa Grande de Cartagena

6.566.248 4,0%

La compañía no dispone de un registro nominal de sus accionistas, por lo que únicamente puede conocer la composición de su accionariado por la información que éstos le comuniquen directamente o hagan pública en aplicación de la normativa vigente sobre participaciones significativas (que obliga a comunicar, con carácter general, participaciones superiores al 3% del capital), y por la información que facilita la sociedad Iberclear, que Indra recaba con ocasión de la celebración de sus juntas generales de accionistas.

De acuerdo con lo anterior, de la información conocida por la Sociedad resulta que a 31 de diciembre de 2013 el principal accionista es la Sociedad Estatal de Participaciones

Financieras (SEPI), con una participación del 20,1%, que adquirió de Banco Financiero y de Ahorros (Bankia) el pasado agosto 2013. Alba Participaciones, S.A es el segundo mayor accionista con una participación que recoge el 11,3% del accionariado (invariable respecto al pasado año) y Casa Grande de Cartagena con una participación del 4,0% de la compañía, reduciendo su posición un -1 pp respecto al año pasado. Adicionalmente, en agosto de 2013, Liberbank colocó en el mercado su participación del 5% (posteriormente a la venta de la participación de Bankia a SEPI). Del mismo modo, cabe señalar la posición de los inversores institucionales extranjeros como Fidelity USA (10,0%) e Invesco (5,5%).

2.1.2 DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL

La distribución del capital por tramos de acuerdo a la Junta General de Accionistas en junio de 2013 es la siguiente:

Número de acciones ordinarias poseídas	Accionistas	Total Acciones	Participación en el capital
Hasta 500	67.825	7.718.726	4,70%
De 501 a 2.000	7.256	7.270.730	4,43%
De 2.001 a 5.000	1.288	4.048.845	2,47%
De 5.001 a 10.000	411	2.978.788	1,81%
De 10.001 a 20.000	201	2.901.084	1,77%
De 20.001 a 30.000	77	1.861.338	1,13%
De 30.001 a 50.000	49	1.971.895	1,20%
De 50.001 a 100.000	33	2.232.269	1,36%
De 100.001 a 500.000	75	15.880.443	9,68%
De 500.001 a 2.000.000	16	15.813.540	9,63%
Mas de 2.000.000	9	101.454.881	61,81%
Total	77.240	164.132,539	100,00%

A 31 de diciembre de 2013 el número de acciones propias en autocartera ascendía a **103.558 acciones**, que representa un 0.06% del total de acciones de la compañía.

2.1.3 INDICADORES BURSÁTILES

Principales indicadores bursátiles de 2012

Nº total de acciones (31-12-2013)	164.132.539
Nº de acciones ordinarias en libre circulación -free-float- (31-12-2013)	105.921.402
Nominal de la acción	0,20€
.....	
Contratación media diaria en títulos	1.066.104
Contratación media diaria (en miles de euros)	11.244
Días de contratación	255
Frecuencia de contratación	100%
Contratación mínima diaria (en títulos) (27 de mayo)	135.938
Contratación máxima diaria (en títulos) (6 de agosto)	33.387.126
Total contratación efectiva (Mill. €)	2.867
Total contratación en el año (en títulos)	271.856.598
Total acciones contratadas sobre total acciones ordinarias	166%
Total acciones contratadas sobre acciones ordinarias libre circulación	257%
.....	
Cotización mínima anual de cierre (4 de marzo)	8,933
Cotización máxima anual de cierre (21 de octubre)	12,640
Cotización al cierre (31 de diciembre)	12,155
Cotización media al cierre	10,586
Capitalización bursátil a 31 de diciembre (Mill. €)	1.995
.....	
Beneficio neto por acción (BPA) (en euros)	0,706
Cash Flow por acción (CFPA) (en euros) (1)	1,521
Valor contable por acción (en euros) (1)	6,913
.....	
Cotización / BPA (PER) (2)	17,22
Cotización / CFPA (PCF) (2)	7,99
Cotización / Valor contable por acción (2)	1,76
EV / Ventas (3)	0,90
EV / EBITDA (3)	9,11

A 31 de diciembre de 2013 el número de acciones propias en autocartera ascendía a **103.558 acciones**, que representa un 0,06% del total de acciones de la compañía.

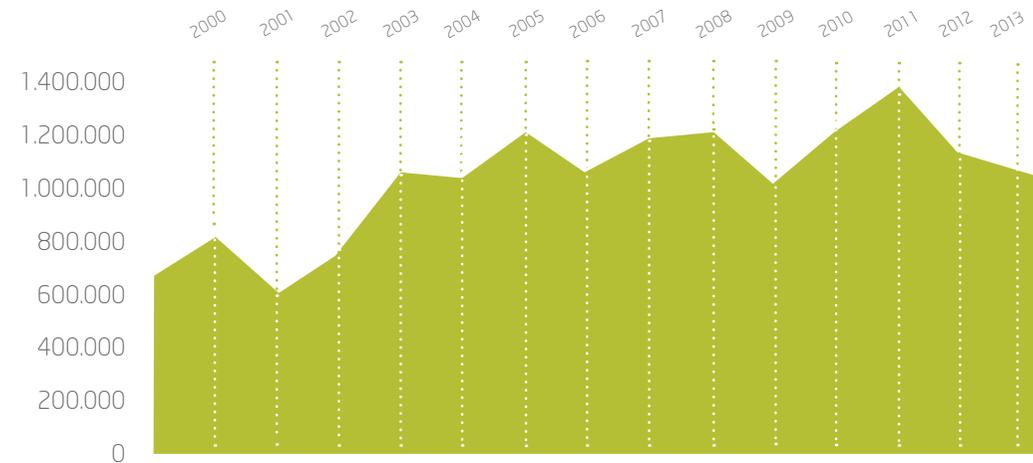
2.1.4 VOLUMEN DE CONTRATACIÓN

contratación
100%

La acción tuvo una frecuencia de **contratación del 100%** durante todo el año.

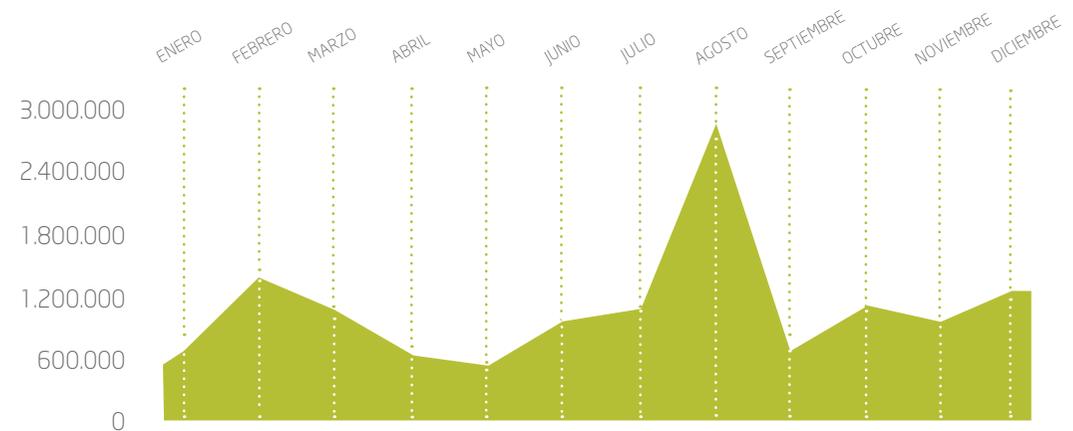
La contratación media diaria ascendió a **1.066.104** un 6% inferior a la del año anterior.

Durante el año 2013 se negociaron en el mercado 272 millones de títulos, equivalente a 1,66 veces el total de acciones ordinarias y a 2,57 veces las acciones ordinarias en libre circulación (o free-float). La contratación efectiva fue de 2.867 millones de euros, un 18% superior a la del año anterior. La media diaria de contratación y su evolución mensual durante 2013 se muestra en el siguiente gráfico:



Evolución anual del volumen de contratación medio diario (títulos)

El dato de 1999 comprende el periodo abril - diciembre, al excluir el extraordinariamente elevado volumen negociado en la semana posterior a la OPV (23-30 de marzo de 1999), que distorsiona el volumen ordinario



Evolución mensual del volumen de contratación medio diario (títulos)

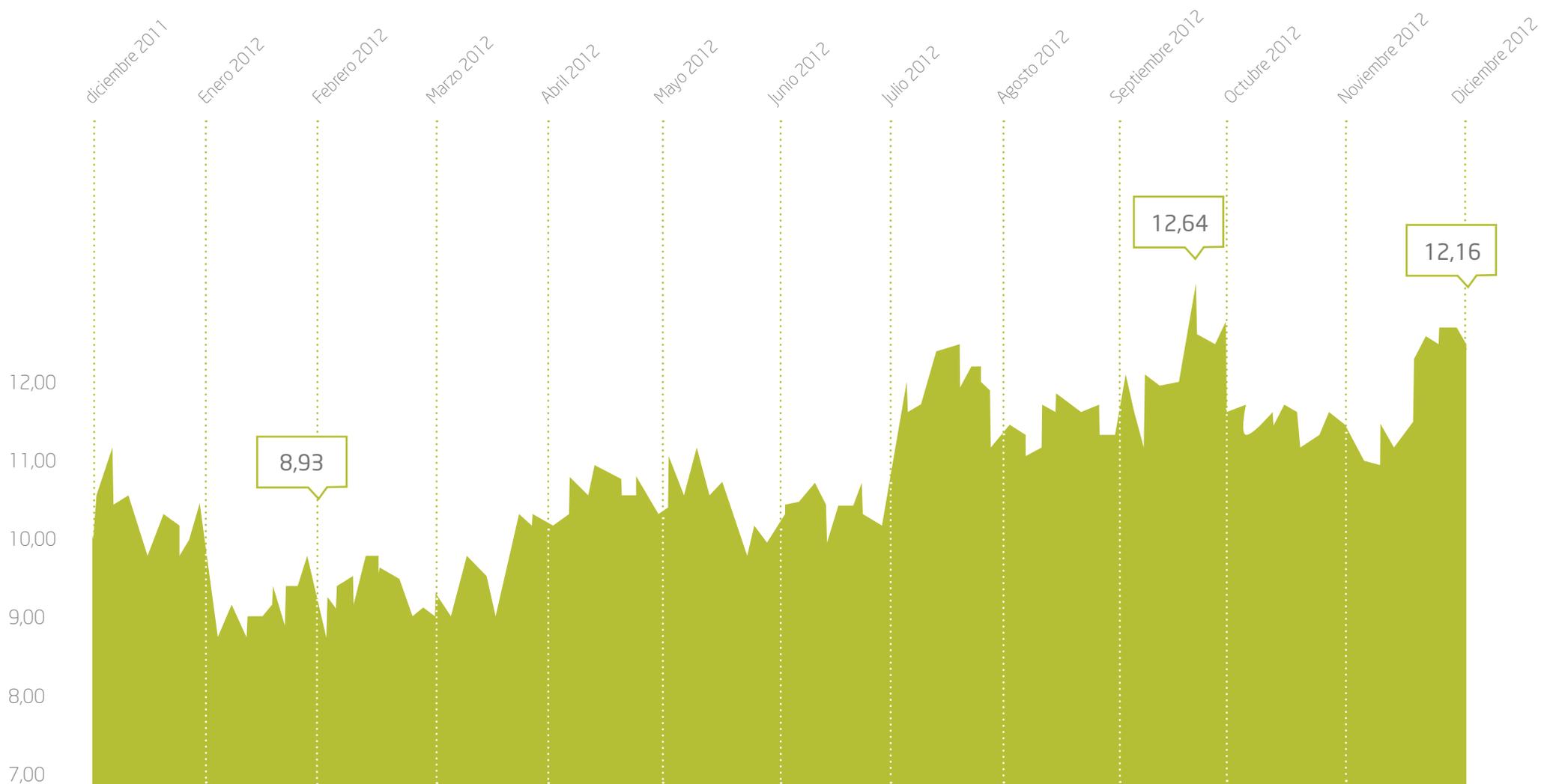
2.1.5 EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

A continuación se detallan los precios de cierre de sesión máximos, mínimos, medios y de final de mes de la acción de Indra durante cada uno de los meses del ejercicio, así como el gráfico de la evolución de la acción durante todo el año:

INDRA: Evolución mensual del precio de cierre en 2013

	Mínimo	Máximos	Medio	Cierre del mes
Enero	9,629	10,845	10,151	9,629
Febrero	8,970	9,797	9,242	9,571
Marzo	8,933	9,821	9,445	9,300
1º trimestre	8,933	10,845	9,630	
Abril	9,191	10,285	9,602	10,210
Mayo	10,120	10,750	10,467	10,175
Junio	9,864	10,870	10,367	9,941
2º trimestre	9,191	10,870	10,147	
Julio	10,065	10,580	10,317	10,200
Agosto	10,300	11,970	11,492	10,965
Septiembre	10,850	11,560	11,288	11,085
3º trimestre	10,065	11,970	11,017	
Octubre	10,845	12,640	11,796	12,170
Noviembre	10,915	11,445	11,224	11,230
Diciembre	10,830	12,225	11,444	12,155
4º trimestre	10,830	12,640	11,498	

No se incluyen precios intradía



Evolución de la acción de INDRA

Fuente: Bloomberg

Información para la declaración del Impuesto de Patrimonio: la cotización media del cuarto trimestre de 2013 se ha situado en 11,50 euros (publicado en el Boletín Oficial del Estado núm. 53, de fecha 3 de marzo de 2014).

2.1.5.1 ACCIONES PROPIAS

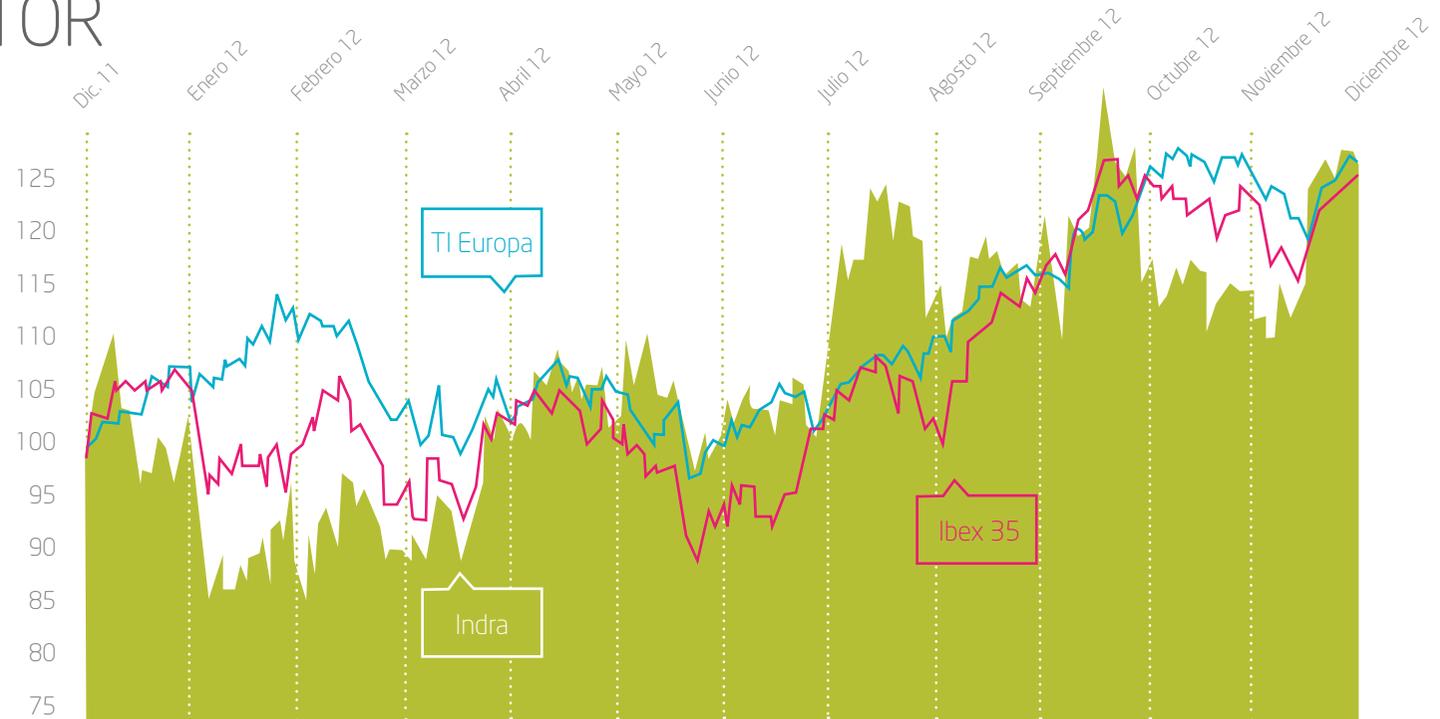
La sociedad dominante posee directamente al 31 de diciembre de 2013 un total de **103.358 acciones por importe de 1.258 miles de euros** (al 31 de diciembre de 2012 un total de 11.041 acciones por importe de 111 miles de euros).

Los detalles de los saldos y movimientos de la cuenta de acciones propias durante los seis meses son los siguientes:

	Saldo al 31.12.12	Altas	Bajas	Saldo al 31.12.13
Transacciones ordinarias en miles de euros	111	109.031	(107.881)	1.258
Transacciones ordinarias en número de acciones	11.041	10.291.495	(10.199.178)	103.358
% títulos sobre capital	0,01			0,06

2.1.6 INDRA Y EL SECTOR

Fuente: Bloomberg
 Al cierre del ejercicio 2013, la acción de Indra acumula una revalorización del 172% desde la fecha de la OPV (22 de marzo de 1999), frente a la ligera pérdida de valor del 0,4% del IBEX 35 y del -1% del sector TI europeo.



El año 2013 ha significado **un punto de inflexión** en la actualidad económica y financiera mundial. Mientras que el crecimiento económico estadounidense se consolida, los principales países de la Zona Euro comienzan a salir lentamente de la recesión y en los países emergentes, que hasta hace poco eran los principales actores del crecimiento mundial, se ralentiza su crecimiento. Los principales índices de EEUU se han revalorizado en de más de dos dígitos, con el Dow Jones y el S&P 500 en máximos históricos. El comportamiento de los selectivos europeos ha mostrado una cierta divergencia, siendo el DAX alemán la bolsa que mayor revalorización ha

experimentado y el FTSE inglés el que menos (DAX +25%; IBEX +21%; CAC +18%; MIB +17%; FTSE 14%).

En lo referente al sector tecnológico, las compañías europeas se han revalorizado de media un 22%, pero con un dilatado rango de variaciones, que han oscilado entre el 1% y el 50%. El índice sectorial STOXX EUR TI ha cerrado el año con una variación positiva del 26%. Las compañías tecnológicas indias y norteamericanas han registrado mayores avances que las europeas, siendo estos de casi el doble en lo que respecta a Estados Unidos y más de tres veces superior en lo que respecta a las indias.

Tanto el IBEX como Indra han tenido la misma revalorización (+21% ambos), mostrando una tendencia similar a lo largo del año. La acción de Indra mostró cierta volatilidad durante el primer semestre del año. A partir del segundo semestre, la acción inició una tendencia ascendente, permitiendo cerrar el ejercicio con una ganancia del 21% en el conjunto del año.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de Indra en comparación con el IBEX 35 y con la media de las principales compañías europeas de Servicios de TI (sobre base 100). Se observa una correlación positiva entre los tres índices a lo largo del año.

2.1.7 DIVIDIENDO DEL EJERCICIO

El dividendo propuesto por el Consejo de Administración para su aprobación por parte de la Junta General de Accionistas es de 0,34 euros por acción. De esta forma:

DIVIDENDO POR ACCIÓN CON CARGO AL EJERCICIO 2013

Dividendo bruto por acción	0,34
Variación sobre el Dividendo Bruto ordinario por acción 2011	0%
% de dividendos sobre Resultado Neto (payout)	48%
Rentabilidad por Dividendo (sobre precio de cierre a 31.12.12)	2,8%

2.1.8 RELACIONES CON ACCIONISTAS E INVERSORES

Durante 2013, Indra ha seguido desarrollando una **política activa de comunicación** con el fin de asegurar la mayor transparencia e información a los mercados financieros, realizando numerosas presentaciones a inversores institucionales y a analistas, tanto en España como en Europa y Estados Unidos. El número de inversores visitados a lo largo del año fueron **356**.

Además, se han mantenido reuniones con **proxy advisors** con el fin de llevar a cabo un análisis de todos los aspectos relacionados con el gobierno de la compañía, haciendo hincapié en el compromiso de apertura de canales de comunicación. Las conclusiones han sido presentadas ante el Consejo de Administración de la compañía con el fin de estudiar las tendencias de los grupos de interés y valorar modificaciones en la normativa interna que permitan cumplir con las recomendaciones en materia de gobierno corporativo.

A 31 de diciembre del 2013, el consenso de recomendaciones de los 28 analistas que cubren la compañía se distribuye en **32% recomendaciones positivas**, 14% neutrales y 54% negativas. La media del precio objetivo medio de los 28 analistas es de 11,23€/acción.

Con el fin de dar respuesta a las cuestiones y necesidades de información de sus accionistas, Indra pone a su

disposición un departamento específico, la Oficina del Accionista (teléfono +34 914 809 800, accionistas@indracompany.com). En el año 2013, este teléfono ha respondido a 1.151 consultas, referidas a los más diversos asuntos relacionados con el negocio de la compañía, las perspectivas de crecimiento, el dividendo, la Junta de Accionistas, la cotización, etc.

Además, la Revista del Accionista continúa posicionándose como medio de comunicación dirigido especialmente a los accionistas minoristas.

En el apartado de "Accionistas e Inversores" de indracompany.com, además del contenido exigido en la Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la CNMV, que desarrolla la Ley de Transparencia, se incluyen otras informaciones de utilidad para accionistas e inversores, como la posibilidad de inscribirse en una lista de distribución de correo electrónico. De este modo, los suscriptores reciben puntualmente, a través de la Oficina del Accionista, toda aquella información que publica externamente la compañía: notas de prensa, comunicados, hechos relevantes, resultados financieros y memoria anual.

En la sección, "Accionistas e Inversores" de la web, se pone a disposición del accionista, información detallada sobre la compañía de forma permanente y actualizada:

- ◆ Principales magnitudes, información financiera y bursátil.
- ◆ Información de Gobierno Corporativo.
- ◆ Estados financieros trimestrales, en formato PDF y Excel, para un mejor manejo y gestión de la información.
- ◆ Información relativa a los dividendos.
- ◆ Últimas presentaciones a inversores y analistas.
- ◆ La agenda del Inversor, con el calendario anual de eventos programados con analistas e inversores y fechas previstas para la publicación de resultados trimestrales.
- ◆ Las recomendaciones de los analistas sobre Indra, incluyendo el último informe publicado por los mismos.
- ◆ Información referente tanto a la próxima Junta de Accionistas como a las de los últimos años y posibilidad, llegada la fecha, de seguir online el desarrollo de las juntas.
- ◆ Informe anual, en formato PDF e interactivo, para un fácil empleo.

Asimismo, Indra forma parte de la Asociación Española para las Relaciones con Inversores (AERI) y de la Asociación de Emisores Españoles (EE), con el fin de asegurar las mejores prácticas en la comunicación con sus accionistas y con la comunidad financiera en general.

2.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO

Tal y como establece el “Reglamento del Consejo de Administración y sus Comisiones” de Indra (enlace a <http://www.indracompany.com/accionistas/reglamentos-internos>), la compañía dispone de 3 comisiones sobre las que el Consejo de Administración delega funciones:

- ◆ **Comisión Delegada**
- ◆ **Comisión de Auditoría y Cumplimiento**
- ◆ **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo**

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen facultades de **información, asesoramiento y propuesta** al Consejo.

Las tres comisiones están obligadas a informar al Consejo sobre los asuntos tratados y los acuerdos adoptados en sus sesiones. Excepto en el caso de la Comisión Delegada, las decisiones adoptadas por las comisiones tienen la consideración de propuestas de acuerdos o informes para el Consejo.

El Consejo de Administración ha dedicado en los últimos ejercicios más tiempo al análisis de todos los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo de la compañía, haciendo mayor esfuerzo en la apertura de canales de comunicación fluidos con los inversores y con los proxy advisors.

A continuación se describen las funciones del Consejo y de cada una de las Comisiones.

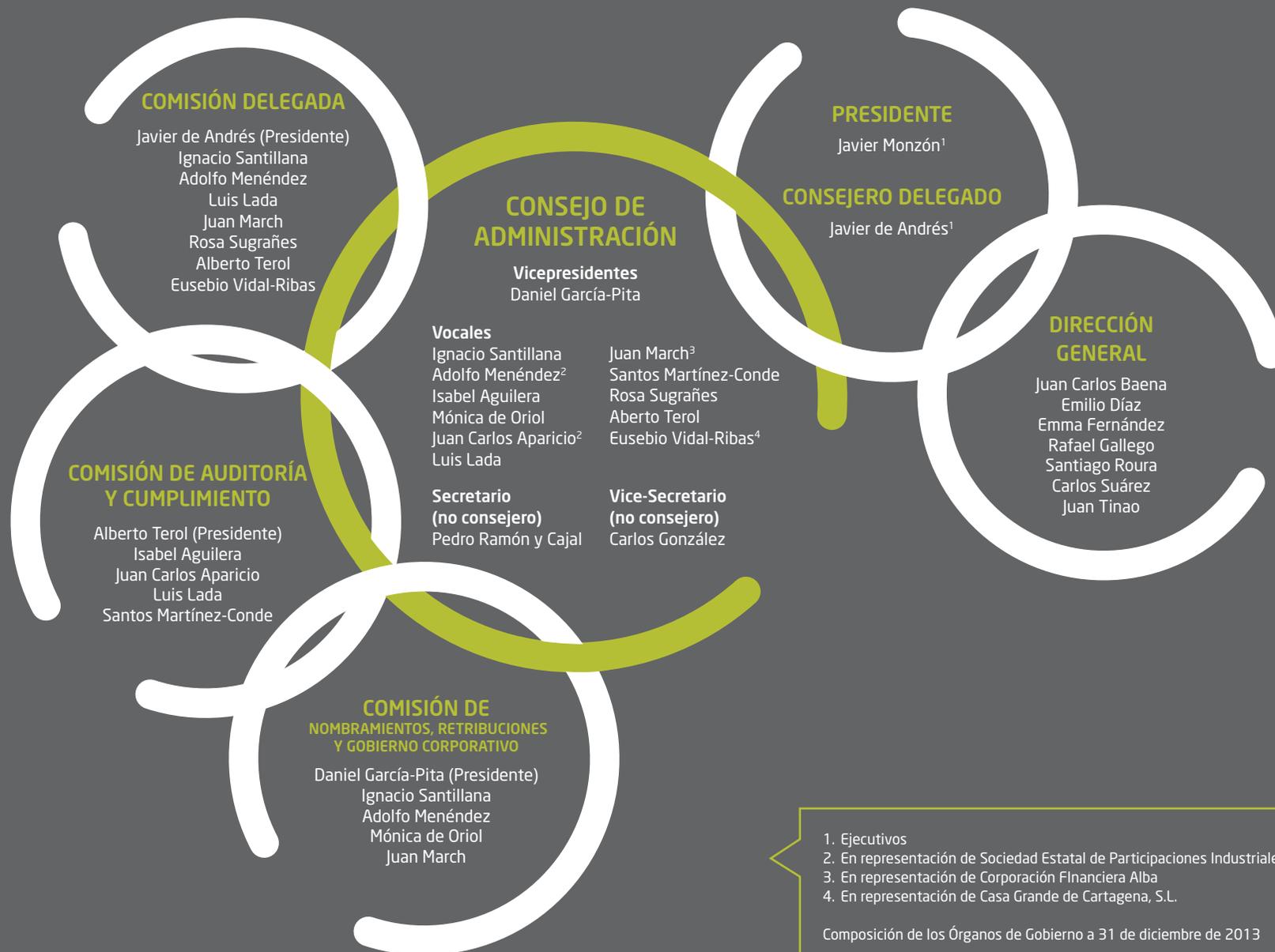
Tal y como se indica en el apartado C.1.6. del [Informe de Gobierno Corporativo](#), el artículo 9 del Reglamento del Consejo establece que el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo velan por la aplicación de **criterios y políticas que fomenten la diversidad de género en el Consejo**. Además, el artículo 20.4.a) incluye entre las funciones de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo la obligación de favorecer la diversidad de género en los procesos de selección de nuevos consejeros.

Desde la puesta en aplicación de estos criterios en 2005, se han incorporado tres consejeras independientes al Consejo de Indra (Isabel Aguilera en 2005, Mónica de Oriol en 2007 y Rosa Sugrañes en 2008).

Las tres consejeras que integran el Consejo representan el 21,42% del total de consejeros; un 25% de los consejeros externos (independientes más dominicales) y un 43% de los consejeros independientes, que es en la categoría en la que el Consejo y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen una mayor capacidad de actuación al poder tomar en consideración un número mucho más amplio de potenciales candidatas a desempeñar el cargo de consejera.

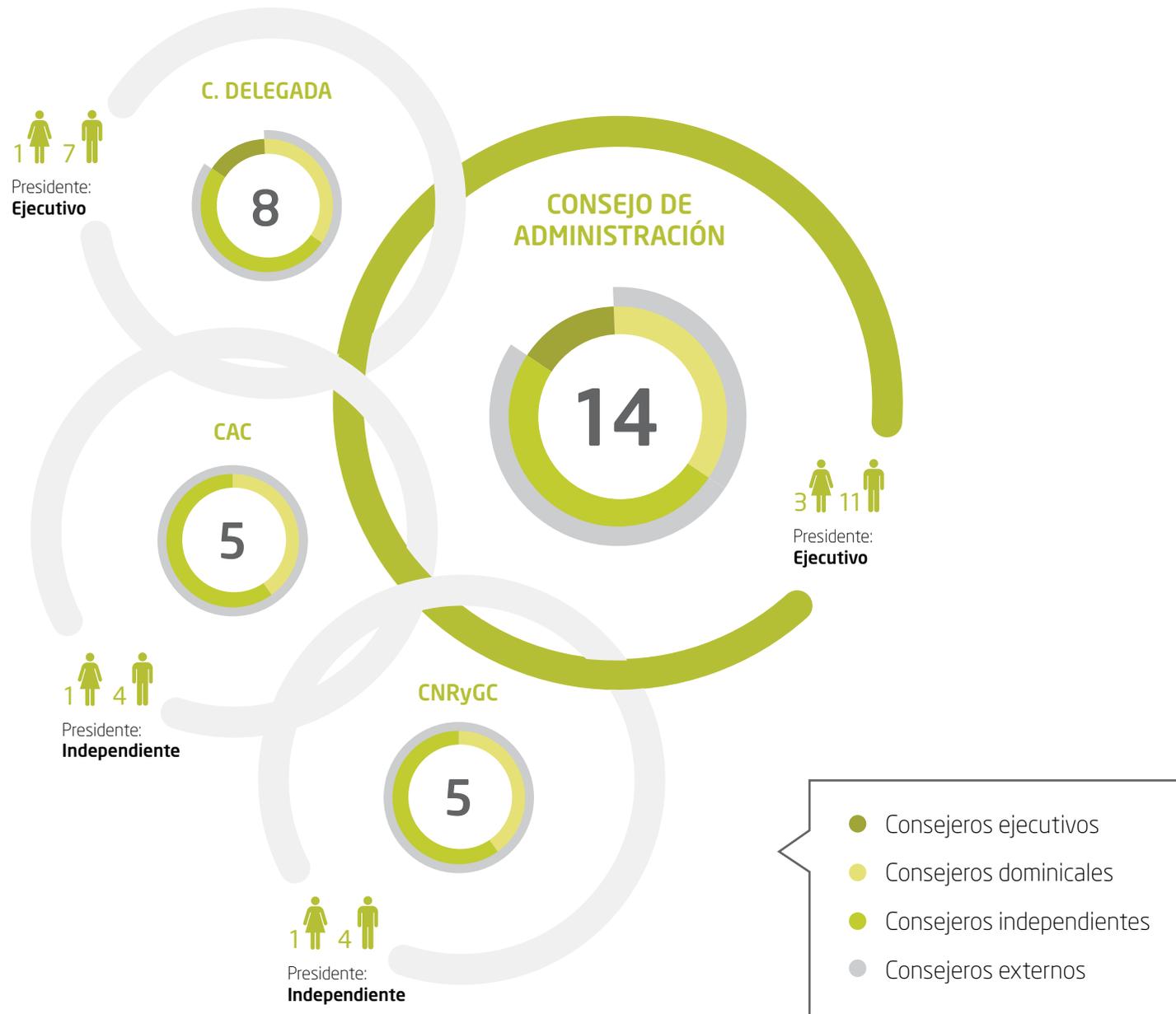
Debe tenerse en consideración que en el caso de los consejeros ejecutivos, tanto el presidente como el consejero delegado son hombres. En cuanto a los consejeros dominicales, el Consejo y la Comisión sólo pueden recomendar a los accionistas que consideren la designación de mujeres para los puestos de consejero en representación de su interés accionarial. Si bien, esto está condicionado a que cuenten con mujeres en el primer nivel de sus respectivas organizaciones, al ser del interés de la sociedad que los consejeros dominicales pertenezcan a dicho nivel.

Como resultado, Indra es una de las empresas del IBEX 35 con mayor proporción de consejeras independientes, lo que ilustra el compromiso de la compañía por la diversidad de género.



1. Ejecutivos
 2. En representación de Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI)
 3. En representación de Corporación Financiera Alba
 4. En representación de Casa Grande de Cartagena, S.L.

Composición de los Órganos de Gobierno a 31 de diciembre de 2013



2.3 FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

El Consejo de Administración tiene constituidas las siguientes Comisiones:

- > **Comisión Delegada.**
- > **Comisión de Auditoría y Cumplimiento.**
- > **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.**

Las dos últimas tienen facultades de información, asesoramiento y propuesta al Consejo en las materias determinadas para cada una de ellas

Las Comisiones mantendrán informado al Consejo de los asuntos tratados y acuerdos adoptados en sus sesiones. Para ello, el presidente de cada Comisión informará de sus actuaciones en la primera sesión del Consejo posterior a la reunión de la correspondiente Comisión. Excepto en el caso de la Comisión Delegada, las decisiones adoptadas por las Comisiones tendrán la consideración de propuestas de acuerdos o informes para el Consejo.

La dedicación del Consejo de Administración al análisis de los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo de la compañía es creciente y se traduce en la apertura de canales de comunicación fluidos con los inversores y con los proxy advisors.

A continuación se describen las funciones del Consejo y de cada una de las Comisiones.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el máximo órgano de administración de la sociedad, excepto para aquellas funciones reservadas exclusivamente a la Junta General.

El Consejo centra sus actuaciones en la función general de supervisión, asegurándose de que los órganos ejecutivos y el equipo de dirección, en quienes delega la gestión ordinaria de la Sociedad, actúan conforme a las estrategias aprobadas y a los objetivos marcados. En concreto, de acuerdo con el artículo 5 del Reglamento del Consejo, no podrán ser objeto de delegación por el Consejo aquellas facultades legales o estatutariamente reservadas a su conocimiento directo tales como:

- ◆ **La estrategia, los objetivos y presupuestos anuales.**
- ◆ **La política de gestión de riesgos y la definición de los sistemas de control e información.**
- ◆ **La política de financiación, autocartera y retribución al accionista.**
- ◆ **La estructura societaria.**
- ◆ **La adquisición o disposición de activos por importe superior a 30 millones de euros.**
- ◆ **Las transacciones vinculadas, de acuerdo con la ley y la normativa interna.**

- ◆ **La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o en territorios considerados paraísos fiscales.**
- ◆ **La política de comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública en general. En concreto:**
 - » Formulación y aprobación de las Cuentas Anuales y la información que se somete a la aprobación de la Junta General.
 - » La aprobación de la información financiera periódica.
- ◆ **Las propuestas de retribución de los consejeros.**
- ◆ **El nombramiento y condiciones de contratación de los altos directivos.**
- ◆ **Las políticas generales de Responsabilidad Corporativa.**
- ◆ **Las políticas de Gobierno Corporativo, las reglas de funcionamiento del Consejo y sus Comisiones, y su evaluación.**

COMISIÓN DELEGADA

De conformidad con el artículo 18 del Reglamento del Consejo, la Comisión Delegada tiene permanentemente delegadas las facultades del Consejo de Administración a excepción de aquellas expresamente reservadas al mismo descritas anteriormente y se ocupa del seguimiento de

los negocios y operaciones de la sociedad. En aquellas materias en las que la importancia del asunto así lo aconseje, los acuerdos adoptados por esta Comisión se someterán a ratificación del pleno del Consejo. Este también es el caso de los asuntos que el Consejo remite para su estudio a la Comisión Delegada y de los que se reserva la última decisión.

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Las responsabilidades y competencias de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se recogen en el artículo 31 de los Estatutos Sociales y en el artículo 19 del Reglamento del Consejo:

- ◆ **Supervisar la información financiera**
 - » Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada.
 - » Informar al Consejo sobre la información financiera que la sociedad tiene que hacer pública periódicamente. La Comisión verifica que los estados financieros trimestrales y semestrales se formulan con los mismos criterios contables que los anuales.
- ◆ **Revisar sistemas de control interno y gestión de riesgos**
 - » Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos.
 - » Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna.
- » Proponer el responsable y el presupuesto del servicio de auditoría interna y el presupuesto.
- » Verificar que los altos directivos tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de los informes del servicio de Auditoría Interna.
- » Establecer y supervisar el funcionamiento de un procedimiento que permita a los empleados comunicar a la Comisión de manera confidencial las irregularidades de potencial trascendencia.
- ◆ **Gestionar la relación con el auditor externo**
 - » Servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores externos.
 - » Evaluar la respuesta del equipo de gestión a las recomendaciones.
 - » Elevar la propuesta de designación de los auditores de cuentas externos.
 - » Evaluar el trabajo de los auditores externos y su independencia.
- ◆ **Informar al Consejo sobre la creación o adquisición de sociedades instrumentales o domiciliadas en paraísos fiscales.**
- ◆ **Revisar los folletos informativos para la admisión a negociación de valores.**
- ◆ **Informar en la Junta General de Accionistas sobre materias de su competencia**
- ◆ **COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y DE GOBIERNO CORPORATIVO**

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tiene asignadas las siguientes competencias en virtud del artículo 20 del Reglamento del Consejo:

 - ◆ **Informar sobre la composición y funcionamiento del Consejo de Administración y Consejo Asesor**
 - » Informar sobre los perfiles profesionales requeridos y los criterios para la selección. La Comisión velará porque los procedimientos de selección incorporen criterios que favorezcan la diversidad de género.
 - » Evaluar la adecuación de los conocimientos, aptitudes y experiencia de las personas propuestas.
 - » Verificar mantenimiento de carácter/tipología de consejeros: independientes, dominicales o ejecutivos.
 - » Elevar un informe al Consejo a efectos de la evaluación anual del presidente del Consejo.
 - » Con carácter previo a la reelección, elevar al Consejo un informe sobre el desempeño anterior de su cargo.
 - » Informar las propuestas de nombramiento o cese del Secretario y Vicesecretario del Consejo.
 - » Elevar propuestas al Consejo sobre el sistema, componentes y cuantía de la retribución de los consejeros.
 - » Informar al Consejo sobre el plan de sucesión del Presidente y de los Altos Directivos.
 - ◆ **Revisar las normas de gobierno corporativo y responsabilidad corporativa**

- » Analizar periódicamente la política, las reglas, los procedimientos, las prácticas, la eficiencia y el cumplimiento de la Sociedad en materia de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Corporativa.
- » Proponer al Consejo las modificaciones que estime oportunas a las normas de Gobierno Corporativo de la Sociedad.
- ◆ **Composición y evaluación de la alta dirección:**
 - » Informar al Consejo sobre las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, sus condiciones retributivas y los términos y condiciones de sus contratos laborales.
 - » Elevar al Consejo un informe sobre la evaluación anual del desempeño de los Altos Directivos.
- ◆ **Informar previamente al Consejo sobre las transacciones** vinculadas con consejeros, accionistas

significativos o representados en el Consejo, Altos Directivos o con personas vinculadas a cualquiera de ellos.

- ◆ **Elevar al Consejo propuestas de las normas internas** que regularán el funcionamiento del Consejo Asesor.

Esta es una versión resumida de las funciones de los órganos de gobierno de Indra. Para la descripción detallada, consultar: <http://www.indracompany.com/accionistas/reglamentos-internos>

Las normas internas de Indra pretenden garantizar la **dedicación y el buen desempeño** de sus consejeros. Como consecuencia, cabe destacar el **alto nivel de asistencia** a las reuniones del Consejo, que durante los últimos 5 años se ha situado en torno al **90%**. Además, en aquellos casos en los que los consejeros no pueden asistir, están obligados a

delegar con instrucciones de voto, por lo que la defensa de los intereses de los accionistas queda plenamente garantizada.

De conformidad con el artículo 35 del Reglamento del Consejo de Administración, en el marco del proceso de selección de consejeros, se presta especial atención a la capacidad de **dedicación del consejero al ejercicio de sus funciones**. A tal fin, el candidato deberá informar al Consejo de sus demás actividades que puedan afectar de manera relevante a su dedicación como consejero de la sociedad. En relación con el número de otros consejos de los que pueda formar parte se establece como norma general que el consejero no pertenezca a un número de ellos tal que le impida o dificulte tener la adecuada dedicación para su cargo de consejero en Indra. Dicho número se determinará para cada consejero, atendiendo a las circunstancias profesionales y personales que

En resumen...

La Comisión Delegada se ocupa del seguimiento de los negocios y operaciones de la sociedad.

La CAC supervisa la información financiera, revisa los sistemas de control interno, gestiona la relación con los auditores externos.

La CNRyGC revisa las normas, eleva propuestas al consejo e informa sobre la composición y funcionamiento de los Consejos y sobre las transacciones.

concurran en cada caso, tomando en consideración principalmente la **dedicación efectiva** que requieran los otros órganos de administración de los que pueda formar parte y el desempeño de funciones ejecutivas o que requieran una dedicación relevante en otras entidades.

En el apartado C.1 del Informe de Gobierno Corporativo se ofrece información sobre la pertenencia de los consejeros a otros Consejos de Administración así como sobre el desempeño de los consejeros durante el ejercicio 2013.

En el Informe de Gobierno Corporativo se ofrece información sobre la pertenencia de los consejeros a otros Consejos.

Para más información sobre el desempeño de los consejeros durante el ejercicio 2013, consultar el Informe de Gobierno Corporativo.

Pertenencia de los consejeros a los órganos de gobierno

	Categoría	Consejo de Administración	Comisión Delegada	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo	Número total de órganos a los que pertenece
Javier Monzón	Ejecutivo	Presidente				1
Daniel García - Pita	Independiente	Vicepresidente			Presidente	2
Javier de Andrés	Ejecutivo	Consejero Delegado	Presidente			2
Ignacio Santillana del Barrio	Independiente	Vocal	Vocal		Vocal	3
Adolfo Menéndez	Dominical	Vocal	Vocal		Vocal	3
Isabel Aguilera	Independiente	Vocal		Vocal		2
Mónica de Oriol	Independiente	Vocal			Vocal	2
Juan Carlos Aparicio	Dominical	Vocal		Vocal		2
Luis Lada	Independiente	Vocal	Vocal	Vocal		3
Juan March de la Lastra	Dominical	Vocal			Vocal	3
Santos Martínez-Conde	Independiente	Vocal	Vocal	Vocal		2
Rosa Sugrañes	Independiente	Vocal	Vocal			2
Alberto Terol	Independiente	Vocal	Vocal	Presidente		3
Eusebio Vidal-Ribas	Dominical	Vocal	Vocal			2

2.4 MODELO RETRIBUTIVO

El modelo retributivo de Indra pretende establecer incentivos para que sus órganos de gobierno estén alineados con la estrategia y objetivos de la compañía, y con la creación sostenible de valor a corto, medio y largo plazo. Para ello, Indra busca un equilibrio que considera razonable entre los incentivos a corto y a largo plazo.

En la Junta General de Accionistas de 2013 se anunció la intención de la compañía de introducir una serie de modificaciones en el sistema retributivo del Consejo de Administración y de la Alta Dirección para incorporar las últimas tendencias en Gobierno Corporativo en esta materia. En concreto, Indra prevé:

- ◆ Eliminar las indemnizaciones por destitución en la Alta Dirección y su sustitución por un fondo de previsión que garantice importes similares.
- ◆ Modificación de los contratos de la Alta Dirección.

2.4.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La retribución de los miembros del Consejo de Administración es determinada en conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo, así como con los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas.

Indra revisa periódicamente los criterios y cuantías retributivas de sus consejeros para mantenerlos en todo momento en niveles de mercado y adecuados a las mejores prácticas y recomendaciones en esta materia.

Habitualmente los esquemas retributivos se definen para periodos de 3 años. En 2011 se estableció el esquema vigente actualmente (2011-2013), para lo que se contó con el asesoramiento de firmas de expertos independientes (Egon Zehnder y PwC).

Fruto del análisis de los expertos, y a propuesta de la Comisión de Nombramiento, Retribuciones y Gobierno Corporativo, se suprimió del esquema retributivo la participación en beneficios, de forma que la retribución de los consejeros está compuesta exclusivamente por una asignación fija que se determina en función de los cargos desempeñados por cada consejero. El propósito de esta medida es desligar la retribución de los consejeros de objetivos y variables a corto plazo.

No obstante, todos los consejeros han comunicado su decisión de destinar una parte relevante de su retribución (un tercio de la retribución bruta, que equivale aproximadamente a un 50% de la retribución neta) a la compra de acciones de Indra, con el compromiso de mantener la propiedad hasta la finalización de su mandato.

Por otro lado, la Junta General de Accionistas de 2013 aprobó la modificación del artículo 27 de los Estatutos de la Sociedad para incorporar como parte del límite total de la retribución del Consejo de Administración la cuantía percibida por los consejeros ejecutivos en concepto de su función como ejecutivos. Anteriormente, este importe se regulaba de forma independiente. Esto ha supuesto la revisión del límite de retribución del Consejo.

Para conocer el desglose individualizado de la retribución total devengada por cada uno de los miembros del Consejo de Administración durante el ejercicio 2012, por favor, consultar el Informe de Cuentas Anuales consolidadas o el [Informe Anual de Retribuciones de Consejeros y Altos Directivos](#).



2.4.2 ALTA DIRECCIÓN

La retribución de los miembros de la Alta Dirección es determinada por el Consejo de Administración a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo. Desde 2002, Indra establece el marco retributivo para sus altos directivos para

periodos de medio plazo, normalmente de tres años. El marco retributivo vigente actualmente comprende los ejercicios 2011-2013. Para su definición se contó con el asesoramiento externo de expertos independientes (Egon Zehnder). Los objetivos del modelo retributivo son:

- ◆ Motivar la permanencia de los altos directivos.
- ◆ Orientar su gestión de forma adecuada y competitiva en función de la situación, perspectivas y objetivos de Indra.

Para ello, el modelo retributivo de Indra cuenta con los siguientes componentes:

RETRIBUCIÓN ANUAL		RETRIBUCIÓN A MEDIO PLAZO	
Retribución fija en efectivo (fija por el periodo de 3 años)	Retribución variable en efectivo sujeta a objetivos¹ (entre el 50% y el 100% de la retribución fija)	Retribución variable en efectivo² (entre 1,9 y 3 veces la retribución fija anual)	Retribución variable en acciones (entre el 15% y el 25% de la retribución bruta)

¹ **Objetivos** (criterios para la percepción del variable)

Globales de compañía

- Ventas
- Contratación
- Rentabilidad
- Inversiones
- Capital circulante
- Deuda neta

Gestión individual

Financieros:

- Ventas
- Contratación
- Margen de contribución y rentabilidad
- Inversión
- Capital circulante

No financieros:

- Desarrollo internacional
- Generación de nueva oferta
- Adquisición e integración de nuevos negocios
- Implantación de procesos
- Reducción de costes
- Mejoras en la gestión

² **Objetivos** (criterios para la percepción del variable)

- Objetivos anuales
- Objetivos estratégicos y a medio plazo definidos por el Consejo

Para la determinación de los términos y cuantías de los componentes retributivos expuestos se han mantenido los siguientes criterios:

- ◆ Que la retribución variable represente una parte sustancial e incluso creciente de la retribución total.
- ◆ Que la retribución a medio plazo tenga un peso relevante y creciente.
- ◆ Que la retribución referenciada al valor bursátil sea algo más significativa, pero no excesiva.

Indra considera que este modelo retributivo establece incentivos para asegurar la creación sostenible de valor a corto, medio y largo plazo.

Para más información sobre el Modelo Retributivo, consultar el Informe Anual de Retribuciones de Consejeros y Altos Directivos.

2.5 GESTIÓN DE RIESGOS

El Sistema de Gestión de Riesgos en Indra tiene como fin proporcionar **una seguridad razonable en la consecución de los objetivos establecidos**, aportando valor y un nivel de garantías adecuado a los accionistas, a otros grupos de

interés y al mercado en general. Indra establece una **serie de principios clave de funcionamiento** en el marco de su Sistema de Gestión de Riesgos que le permiten mejorar su capacidad para **generar valor**:

El Sistema de Gestión de Riesgos en Indra se basa en la **gestión por unidades** de negocio, procesos, geografías y áreas corporativas, siendo un elemento integral de los procesos de toma de decisiones de Indra.





La evaluación de riesgos se realiza mediante una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas desde las perspectivas de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de su materialización.

Según las **escalas de valoración** establecidas para cada variable de impacto y probabilidad obtendremos finalmente la matriz de valoración de riesgos, reflejando cada uno de los riesgos en **cuatro niveles: nivel de riesgo crítico**, nivel de riesgo alto, nivel de riesgo medio y nivel de riesgo bajo, representados en el Mapa de Riesgos Globales de la compañía.



Las políticas y procedimientos aplicados para el Sistema de Gestión de Riesgos de Indra se establecen e implantan para, entre otros factores, **asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.**

Así mismo, la Gestión de Riesgos proporciona **rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta**, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas que podrían llevar asociados.

Riesgos estratégicos

- » La difícil situación socio económica y política nacional e internacional ha obligado a Indra a establecer medidas necesarias para paliar el posible efecto negativo de la baja demanda mediante la expansión en nuevas zonas geográficas y la búsqueda de nueva oferta por desarrollar.
- » La innovación y la anticipación a los cambios tecnológicos también han sido pilares básicos para afrontar la creciente intensidad competitiva en los sectores donde opera Indra.

Riesgos operativos

- » Indra dispone de una amplia normativa para gestionar la etapa precontractual y contractual de los proyectos así como de un Comité de Ofertas que analiza y supervisa las ofertas propuestas para su presentación.
- » También dispone la compañía de herramientas orientadas al seguimiento de riesgos que suministran información y permiten controlar los indicadores claves identificados en la planificación del proyecto.
- » En el ámbito de la seguridad de la información, Indra tiene establecidos una serie de mecanismos encargados de implementar las medidas necesarias para velar por el cumplimiento de todas las políticas de seguridad establecidas.

Riesgos económicos financieros

- » La formalización de operaciones de cobertura con entidades financieras así como la contratación de instrumentos financieros de cobertura de tipos de interés para financiaciones bancarias a largo plazo son algunos de los recursos utilizados por Indra para mitigar los Riesgos económico-financieros.

Riesgos de cumplimiento normativo

- » Indra dispone de un Código Ético y de Conducta Profesional y de un servicio de prevención propio mancomunado integrado por profesionales especializados en la materia que atiende de forma centralizada a distintas empresas del grupo y servicios externos especializados.

Para más información sobre la gestión de riesgos en Indra, consultar los capítulos “E” y “F” del Informe de Gobierno Corporativo, dentro del Informe de Cuentas Anuales Consolidadas.

2.6 GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

La Responsabilidad Corporativa, como medio para garantizar nuestra sostenibilidad, debe estar integrada en toda la organización y alineada con nuestra actividad y objetivos.

Para Indra, la Responsabilidad Corporativa, como medio para garantizar su sostenibilidad, debe estar integrada en toda la organización y alineada con nuestra actividad y objetivos. Por este motivo, la compañía ha establecido un sistema de gestión de responsabilidad descentralizado en las distintas áreas de gestión e integrado en toda la organización.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, dependiente del Consejo de Administración, tiene la responsabilidad de analizar las políticas, reglas, procedimientos y prácticas de Indra en Responsabilidad Corporativa. Así mismo, el propio Consejo de Administración tiene entre sus funciones la aprobación de las políticas generales de Responsabilidad Corporativa. La función de Responsabilidad Corporativa depende de Emma Fernández, Directora General de Talento, Innovación y Estrategia.

10 AÑOS PLANIFICANDO LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Hace 10 años, Indra decidió reevaluar e impulsar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Corporativa, con el objetivo de promover su papel como ciudadana corporativa en línea con sus objetivos de negocio y realizar una aportación de valor al conjunto de la sociedad. Así se puso en marcha el Plan Director de Responsabilidad Corporativa con el que se pretendía infundir uniformidad a todo el conjunto de políticas y acciones de responsabilidad de la empresa y establecer indicadores que permitieran una mejor rendición de cuentas y comunicación pública.

El Plan se revisa anualmente desde hace 10 años con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada grupo de interés de Indra. El Plan Director establece el marco adecuado para que la Responsabilidad Corporativa ostente en la compañía el rango distintivo de motor del conocimiento y la innovación, y esté alineada con los objetivos de negocio. Indra tiene un modelo de gestión de la sostenibilidad

descentralizado, con la implicación de las principales direcciones corporativas.

El Plan Director recoge las políticas, programas y acciones que debe realizar la compañía, y se dividen en dos ámbitos:

- ◆ Integración de los grupos de interés: Mejorar la comunicación y los canales de escucha.
- ◆ Innovación en la gestión de la compañía para mejorar su sostenibilidad.

ENFOQUES DE GESTIÓN

Al hilo del requerimiento por parte del Global Reporting Initiative en la Guía de Elaboración de Informes (versión G4), en Indra explicitamos los enfoques de gestión o dirección en nuestras dimensiones de desempeño económico, gestión ambiental, prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, e impacto en la comunidad y la sociedad, y responsabilidad de productos.

Resumen de los enfoques de gestión

 <p>Desempeño Económico</p>	 <p>Gestión Ambiental</p>	 <p>Prácticas Lab. y Ética del Trabajo</p>	 <p>Derechos Humanos</p>	 <p>Comunidad y Sociedades</p>	 <p>Responsabilidad de productos</p>
<p>Sostenibilidad económica y rentabilidad.</p> <p>Creación de riqueza para la sociedad.</p> <p>Gestión financiera y transparencia.</p> <p>Creación de empleo local intensivo en conocimiento.</p> <p>Proveedores e instituciones de conocimiento como socios en la creación de valor.</p>	<p>Compromiso con la innovación para la sostenibilidad medioambiental.</p> <p>Minimización del impacto de procesos y sistemas.</p> <p>Certificación progresiva de todos los centros de trabajo bajo la norma ISO 14001.</p> <p>Reducción del consumo energético y de materias primas.</p>	<p>Las personas como protagonistas de la innovación.</p> <p>Captación, desarrollo y retención del talento.</p> <p>Diversidad de los profesionales (entendida tal y como se describe en el Código Ético y de Conducta Profesional de la compañía como palanca de la innovación.</p> <p>Código Ético y de Conducta Profesional.</p>	<p>Adscripción al Pacto Mundial desde 2004.</p> <p>Compromiso con la Declaración de Derechos Humanos, la Declaración de la OIT y las Líneas Directrices de la OCDE.</p> <p>Libertad de mercado.</p> <p>Respeto a la legalidad vigente en cada país.</p>	<p>Innovación en soluciones y servicios tecnológicos para contribuir a la mejora de las condiciones de vida.</p> <p>Instituciones del conocimiento como público estratégico.</p>	<p>Desarrollo de soluciones y servicios personalizados al cliente, con atención especial a los requisitos específicos marcados por la legislación aplicable.</p> <p>Políticas e iniciativas para asegurar el respeto a los derechos de sus clientes y gestionar adecuadamente la relación con ellos</p>

Desde 2007 revisamos la definición de estos enfoques a través de un proceso de consulta y participación con todos los responsables internos de las relaciones con cada grupo de interés. Este proceso se materializa en la actualización del Plan Director de Responsabilidad Corporativa.

Indra identifica los siguientes grupos de interés:

G4-24



2.6.1 RECONOCIMIENTOS

RESUMEN DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS SOBRE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN INDRA

Índices	Observaciones
<p>DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI) WORLD Y DJSI EUROPE</p>	<p>Indra ha renovado su presencia por octavo año consecutivo, siendo la única compañía del subsector tecnológico de Servicios de TI e Internet que permanece en el índice mundial desde su entrada en 2006. Ha mantenido su buena valoración general en las variables económica, social y medioambiental por las actuaciones realizadas y ha incrementado su puntuación en ámbitos como la gestión de la innovación, la seguridad tecnológica y el Código Ético.</p>

RESUMEN DE MONITORES DE REPUTACIÓN

Monitor	Observaciones
<p>REPORT WATCH</p>	<p>2013: posición 208 - valoración B 2012: valoración B</p> <p>1ª compañía de su sector y 2ª española en el ranking global de los mejores Informes Anuales del mundo.</p>
<p>RANKING MERCO</p>	<p>Merco LÍDERES: Posición 17 (43 en 2012) Merco EMPRESAS: A fecha de cierre del presente Informe no se había publicado la edición 2013 del Monitor (17 en 2012) Merco PERSONAS: Posición 32 (28 en 2012)</p> <p>Indra, ha sido seleccionada un año más como empresa mejor valorada en España en el sector de la consultoría en la "II Edición de los Premios ABC a las empresas líderes Merco".</p>

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Premios y reconocimientos	Observaciones	
<p>Gestión de la responsabilidad corporativa</p>		
<p>OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</p>	<p>2013: A fecha de cierre del presente Informe no se había publicado la edición 2013 del Informe. 2012: 5ª posición. 1,84 puntos sobre 4 2011: 7º posición. 1,77 puntos 2010: 9º posición. 1,66 puntos</p>	
<p>OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</p>	<p>2013: 4ª posición. 68 puntos sobre 100 2012: 3ª posición. 67 puntos sobre 100 2011: 3ª posición. 66 puntos. 2010: 3ª posición. 61 puntos</p>	<p>Entre las áreas en las que Indra obtiene mayor puntuación destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribución de la empresa al desarrollo territorial y a la cohesión social. ◆ Esfuerzo general de inversión en I+D+i y fomento de la utilización sostenible de los recursos naturales ◆ Productos y servicios que correspondan a las necesidades sociales y esfuerzos de cambio para favorecer una producción y consumo responsables
		<p>Por el contrario, las principales áreas de mejora se refieren a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Igualdad de oportunidades y eliminación de toda forma de discriminación ◆ Salarios y beneficios sociales, participación económica y equidad
Cientes	Observaciones	
<p>INDRA MANTIENE EL USO DE LA MARCA DE GARANTÍA MADRID EXCELENTE</p>	<p>Manteniendo desde 2009 la confianza de los consumidores, el reconocimiento de la sociedad en su conjunto y el respaldo de la Comunidad de Madrid.</p>	
Oferta	Observaciones	
<p>EL PROYECTO SIMAULA PREMIADO COMO UNA DE LAS 100 MEJORES IDEAS SEGÚN ACTUALIDAD ECONÓMICA</p>	<p>La revista Actualidad Económica reconocen las iniciativas más innovadoras en ámbitos, como Formación y Empleo, Tecnología, Servicios, Energía, Finanzas.</p>	

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Oferta	Observaciones
PREMIO A LA INNOVACIÓN MICROSTRATEGY PARTNER CHALLENGE 2012	Gracias al proyecto de Business Intelligence que facilitó la implementación del iPad en la organización de Novartis como herramienta de trabajo.
PROYECTO DE MAYOR IMPACTO EN EUROPA	El proyecto de I+D+i IMPONET proyecto de mayor impacto en Europa por el Comité de Dirección del Programa I+D+i europeo ITEA2.
PREMIO "COMMUNITY BUILDING" A NIVEL EUROPEO	El proyecto de I+D+i OPEES (Open Platform for Engineering of Embedded Systems, Plataforma abierta para la ingeniería de sistemas empotrados) recibe el premio "Community Building" ITEA 2 por haber creado el repositorio de software abierto PolarSys, actualmente activo y creciendo.
Talento	Observaciones
INDRA ES RECONOCIDA POR RANDSTAD COMO UNA DE LAS TRES EMPRESAS MÁS ATRACTIVAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	Los Randstad Award se basan en un estudio a 7.000 personas en edad de trabajar, a los que se les pregunta sobre la visión que tienen de las 150 empresas que más contratan en España.
INDRA, EN EL TOP 3 DE LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA SEGÚN JOB AND TALENT	El ranking se elabora en base al millón de datos recogidos a lo largo de todo el ejercicio 2012, atendiendo al número de ofertas laborales que tienen publicadas, para conocer cuáles han sido las más deseadas por los jóvenes españoles para trabajar.
INDRA, UNA DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR, SEGÚN EL ESTUDIO COLOMBIANO ZONA JOBS	2013: posición trece en la categoría calificadas por los empleados

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO	Observaciones
"MEJOR GRAN EMPRESA" EN LOS PREMIOS EUROPEOS DE RSE	Indra gana la 1ª edición española de los Premios Europeos de RSE con el proyecto Consignos y representó a España en la celebración europea que tuvo lugar en Bruselas en junio.
PREMIO DE LA FUNDACIÓN SERES A LA INNOVACIÓN Y EL COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA	Indra galardonada en la IV Edición de los Premios de la Fundación SERES a la Innovación y Compromiso Social de la Empresa, por sus Tecnologías Accesibles, soluciones innovadoras que facilitan el acceso a la tecnología y la integración de las personas con discapacidad.
RECONOCIDA POR AYUDAR A LA INSERCIÓN SOCIAL DE COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN	La Fundación Integra ha reconocido su desempeño en la contratación de personas procedentes de colectivos de exclusión social y personas con discapacidad.
MENCIÓN ESPECIAL EN LOS PREMIOS DEPENDENCIA Y SOCIEDAD DE LA FUNDACIÓN CASER	Indra ha sido galardonada por el desarrollo de tecnologías accesibles que permiten la integración social de las personas con discapacidad.
PREMIOS DE LA FUNDACIÓN CÍRCULO DE ECONOMÍA AL PATROCINIO Y MECENAZGO EMPRESARIAL	Galardonada por sus Tecnologías Accesibles: 12 cátedras de investigación en colaboración con diferentes universidades, asociaciones y fundaciones como la Fundación Adecco en España y 40 proyectos de I+D+i en este ámbito.

2.7 ÉTICA Y VALORES

Debido a la exposición de Indra a diferentes riesgos asociados a su actividad y a la demanda de información de los distintos grupos de interés sobre los principios de actuación de la compañía, Indra ha realizado declaraciones públicas de su posición frente a diversos riesgos o conductas empresariales. Es el caso, por ejemplo, de los riesgos de corrupción y soborno, la presencia en paraísos fiscales, las políticas de lobby, la defensa de los derechos humanos, las relaciones con las administraciones públicas, o el cambio climático.

En algunos casos, estas declaraciones de principios ha ido ligada a la adhesión a algunas iniciativas, como el caso del Pacto Mundial en 2011, o los Women's Empowerment Principles.

En términos generales, la compañía aplica internamente los compromisos asumidos públicamente a través del Código Ético y de Conducta Profesional de Indra y del Programa de Cumplimiento.

El Código Ético y de Conducta Profesional se fundamenta en una serie de principios que surgen desde los valores corporativos y que deben orientar el trabajo, la utilización de recursos y el desempeño diario de todos los empleados de Indra.

Está dirigido a todos los empleados de la compañía y es de obligado cumplimiento para todos ellos, con independencia del país, categoría, condición o empresa a la que pertenezcan.

Tras el lanzamiento del actual Código Ético y de Conducta Profesional a finales de 2009 y su implantación en las distintas sociedades que componen Indra, se llevó a cabo el desarrollo del mismo a través del **"Programa de Cumplimiento"**, que contiene las políticas y procedimientos de actuación en los que se concretan los valores y principios de la compañía.

El Programa de Cumplimiento constituye un paso más en el compromiso de Indra de mejora continua para situarse en cada momento en los más altos estándares en materia de integridad y profesionalidad en el desempeño de nuestra actividad.

La Unidad de Cumplimiento es el órgano encargado de **resolver las cuestiones que surjan en relación con la aplicación e interpretación del Programa de Cumplimiento.**

El Programa fue implantado en España en 2012 y, un año después, se hizo extensible al ámbito internacional, implantándose en la mayoría de las filiales internacionales de los países donde opera la compañía. Para esto se llevó

a cabo una revisión del mismo, atendiendo a las exigencias legislativas en esta materia y características locales.

La implantación del Programa ha supuesto la formación efectiva sobre el mismo de los profesionales de la compañía por medio de acciones formativas llevadas a cabo tanto en sus filiales de Latinoamérica como en España. Para el actual ejercicio y los siguientes, se ha planificado una estrategia formativa que incluye a todas las filiales y facilita a los profesionales contenido formativo en modalidad presencial y a distancia.

Indra prevé la actualización continua del Programa de Cumplimiento, monitorizando los cambios legislativos que impacten o deban ser reflejados en el mismo.

Respecto al Código Ético para Proveedores (lanzado en 2012), será incluido en el proceso previo de homologación. Además alcanzará a aquellas entidades sin ánimo lucrativo con las que colabore.

Durante 2013, el número de comunicaciones recibidas por la Unidad de Cumplimiento (órgano encargado de resolver las cuestiones que surjan en relación con la aplicación e interpretación del Código Ético y de Conducta Profesional y el Programa de Cumplimiento) se incrementó con respecto al año anterior. En total, la **Unidad recibió 40 comunicaciones** (sin contar las consultas o dudas puntuales)

Gracias a la implantación y difusión de los procedimientos y políticas del Programa de Cumplimiento y a la efectividad de los canales de denuncia, durante el ejercicio 2013, han sido identificados dos casos de irregularidades cometidas por algunos profesionales, que obtenían beneficio propio de la gestión de proveedores de la Compañía. Ambos casos han sido analizados y resueltos, adoptándose las correspondientes medidas disciplinarias frente a dichos profesionales.

A continuación, se describen los principales compromisos asumidos públicamente por la compañía en los distintos ámbitos de gestión:

LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN EN INDRA

Indra realiza operaciones en **138 países de todo el mundo**, lo que implica que actúa en lugares con muy distinto nivel de transparencia.

En concreto, durante 2013, el **58% de las ventas de Indra** provinieron de países con un **grado de transparencia superior a 50 sobre 100** según el índice de Transparencia Internacional.

Indra es consciente de que su actividad como empresa debe desarrollarse con respeto a las leyes y en el marco de las

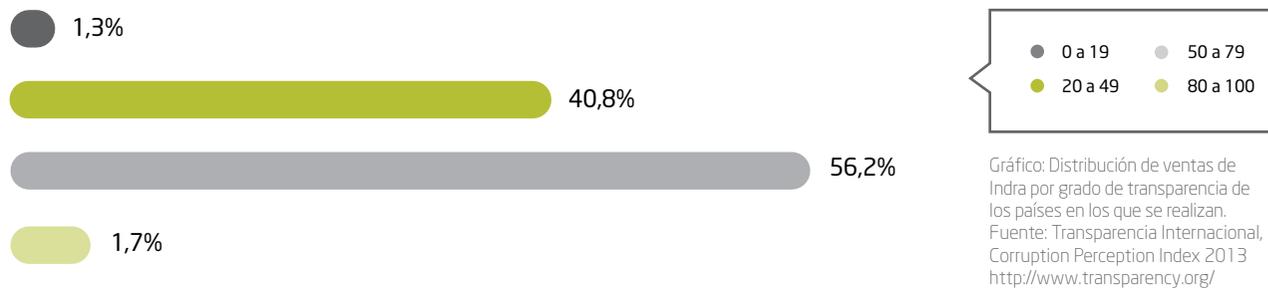


Gráfico: Distribución de ventas de Indra por grado de transparencia de los países en los que se realizan. Fuente: Transparencia Internacional, Corruption Perception Index 2013 <http://www.transparency.org/cpi2013/results>. Elaboración propia.

condiciones propias del libre mercado y competencia justa, así como de modo ético y transparente.

Para mitigar los riesgos de corrupción y soborno en su actividad, Indra ha reforzado la implantación de sus políticas de ética y conducta profesional, actualizando en 2009 su Código Ético y de Conducta Profesional y creando en 2011 la Unidad de Cumplimiento, que ha llevado a cabo el desarrollo e implantación del Programa de Cumplimiento y se encarga anualmente de la formación efectiva de los profesionales de la compañía en sus políticas y procedimientos.

La compañía extiende este compromiso a todos sus profesionales a través de su Código Ético y de Conducta Profesional, que prohíbe expresamente en su artículo tercero "participar en sobornos a autoridades y/o funcionarios públicos ni ofrecer o conceder a estos ni

a directivos, empleados o colaboradores de entidades ajenas un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza que esté fuera de los lícitos usos del mercado o que pudiera entenderse como dirigida a influir de manera impropia en el normal desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en las que participe Indra". Asimismo, el Programa de Cumplimiento establece un conjunto de políticas y procedimientos concretos destinados a la prevención y control de dichas prácticas.

Adicionalmente, Indra dispone de una función de Auditoría Interna que reporta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, delegada del Consejo de Administración, y que realiza revisiones de los diferentes procesos/ unidades de la compañía para determinar si los controles establecidos para mitigar cualquiera de los riesgos inherentes de la compañía son suficientes y funcionan adecuadamente.

APOYO AL LIBRE MERCADO Y LA COMPETENCIA JUSTA

El Programa de Cumplimiento de Indra incluye diversas políticas dirigidas a asegurar que **el comportamiento de la compañía favorece el libre mercado y la competencia justa**, y que de esta manera, contribuye a una mayor **calidad de bienes y servicios en el mercado**, a un nivel de precios razonable y a una estructura de mercado eficiente. Entre las políticas contempladas en el Programa de Cumplimiento cabe destacar la política sobre **cortesía profesional**, la política de **donaciones y patrocinios**, la política sobre **conflictos de interés** o la política sobre **subvenciones y ayudas públicas**.

En general, estas políticas pretenden eliminar cualquier tipo de restricción a la libre competencia y, específicamente, aquellas a las que más expuestas se encuentra Indra por el tipo de actividad que realiza: acuerdos verticales entre compradores y vendedores, y concesión fraudulenta de ayudas por parte del Estado. El sector de los servicios tecnológicos tiene una elevada intensidad competitiva y está altamente fragmentado por lo que son mucho menos probables otro tipo de restricciones a la libre competencia como los acuerdos horizontales entre competidores o el abuso de posición dominante.

La actividad de Indra no está altamente expuesta a riesgos derivados de prácticas comerciales injustas o abusivas ya que los servicios que presta quedan regulados mediante contratos en base a requerimientos fijados por el propio cliente.

Además, a menudo, los contratos son la consecuencia de procesos de licitación en los que Indra concurre en competencia abierta con otras empresas. En este sentido, también cabe mencionar las políticas de Indra dirigidas a respetar el libre mercado y la competencia justa y que se han descrito anteriormente.

En cualquier caso, Indra manifiesta su compromiso de marketing responsable, es decir, de ofrecer a sus clientes actuales y potenciales, información objetiva, completa, clara y veraz respecto a las soluciones y los servicios que ofrece, en todas las comunicaciones que realiza la compañía y en sus múltiples soportes (página web, notas de prensa, publicidad en medios, elementos de arquitectura efímera, documentación comercial, etc.).

Asimismo, Indra cuenta con numerosas políticas e iniciativas para asegurar el respeto a los derechos de sus clientes y gestionar adecuadamente la relación con ellos. Estas políticas e iniciativas quedan descritas con detalle en el capítulo de “clientes” del presente Informe Anual.

POLÍTICA DE COMERCIO EXTERIOR DE MATERIAL DE DEFENSA Y DOBLE USO

Uno de los objetivos de la mayoría de los países desde la óptica de la seguridad es **impedir el tráfico ilícito de Material de Defensa y tecnologías sensibles** hacia otros Estados que pueden actuar contra la seguridad o involucrarse en actividades terroristas. Por ello, la exportación e importación de Material de Defensa y Doble Uso son actividades sometidas a control gubernamental por parte de los Estados.

La práctica totalidad de las exportaciones y una gran parte de las importaciones de Material de Defensa y Doble Uso están sujetas a autorización o licencia y, en aquellos casos en los que una exportación o importación concreta no está sujeta a autorización o licencia, es también usual que el cliente final requiera certificación emitida por la autoridad competente de que la operación efectivamente no está sujeta a autorización o licencias.

Asimismo, en la mayoría de los Estados existen prohibiciones totales o parciales de exportación de Material de Defensa y de Doble Uso a determinados países (“países con embargos”).

Además, la tramitación de las licencias o autorizaciones no sólo afecta a Indra como exportadora o importadora, sino también a los proveedores de Indra, que deberán conseguir ante las autoridades de sus países las licencias o autorizaciones necesarias para la exportación de sus materiales y tecnologías.

Indra está comprometida con un comercio responsable de material tecnológico de defensa y de uso dual que contribuya a la estabilidad, la seguridad y la paz. Por ello, Indra exige a todos sus profesionales a través del Programa de Cumplimiento la más rigurosa aplicación de la legislación vigente.

POLÍTICA SOBRE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

El Código Ético y de Conducta Profesional de Indra subraya la importancia que tiene para la compañía, dada la actividad que realiza, **mantener la confidencialidad de la información con la que trabaja**, incluyendo el knowhow, propiedad intelectual e industrial y otros activos intangibles propiedad de Indra o de los terceros con los que se relaciona y exige a todos sus profesionales que usen, mantengan y gestionen adecuadamente los recursos (tecnológicos, económicos y materiales, entre otros) que Indra pone a su disposición para el desarrollo de su labor.

Partiendo de estos principios generales, el Programa de Cumplimiento desarrolla una Política General sobre Seguridad de la Información que presta especial atención a los derechos de propiedad intelectual e industrial de Indra y de terceros, la integridad de los sistemas de información y la protección de datos.

En el capítulo de “clientes” del presente Informe se incluye información más detallada sobre las políticas, la estrategia y el desempeño durante 2013 en este ámbito.

POLÍTICA AMBIENTAL

Por deseo y compromiso de la Dirección, Indra ha establecido e implantado **un sistema de Gestión Ambiental** basado en los requisitos de la norma UNE-EN ISO 14001 y en los del Reglamento 1221/2009 de la UE de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS) y sus posteriores modificaciones.

Indra, compañía líder en Tecnologías de la Información, está organizada en dos grandes segmentos, Soluciones y Servicios, en los que año tras año se ha ido desarrollando un entendimiento profundo del negocio y estableciendo una fuerte relación con los clientes. Los conocimientos adquiridos, unidos a la tecnología más avanzada, permiten a Indra crear una oferta diferencial potenciando el desarrollo de soluciones propias y de servicios para cada segmento de mercado.

El Sistema de Gestión Ambiental definido por Indra es de aplicación a las actividades que se desarrollan en sus centros de trabajo.

Nuestra Política Ambiental define el compromiso de realización de nuestra actividad dentro de los parámetros de un desarrollo sostenible y manteniendo el control y gestión de los aspectos ambientales que produce, especialmente de aquellos más significativos.

Indra se ha comprometido junto a su equipo humano, en el respeto a la reglamentación y a la mejora continua, en el marco de transparencia, frente al conjunto de clientes, colectividades locales próximas y autoridades.

Para cumplir estos compromisos y alcanzar los objetivos establecidos, la Dirección ha establecido los siguientes preceptos fundamentales:

- ◆ **Trabajar** de forma respetuosa con el medio ambiente y velar por su protección son factores determinantes en el desarrollo de nuestra actividad.
- ◆ **Asegurar** el cumplimiento de los requisitos legales ambientales aplicables por razón de la actividad desarrollada y de la ubicación geográfica y los requisitos voluntariamente asumidos por la organización.

- ◆ **Minimizar** los efectos ambientales producidos como consecuencia de la actividad que desarrollamos en nuestros centros en relación con los residuos, vertidos y emisiones a la atmósfera.
- ◆ **Acercar** el Sistema de Gestión Ambiental a toda la organización para favorecer la participación activa de todos los empleados e incluir las sugerencias de mejora propuestas por ellos con objeto de fomentar la mejora continua.
- ◆ **Conseguir** la satisfacción del cliente
- ◆ **Dar prioridad** a los criterios de prevención frente a los de corrección en nuestros principios de actuación.
- ◆ **Mantener** la sensibilización y concienciación de todos nuestros empleados, fomentando la formación ambiental de los mismos.
- ◆ **Integrar** el Sistema de Gestión Ambiental en la gestión global de Indra.
- ◆ **Definir** objetivos y metas concretos y medibles dentro de un programa ambiental, siendo revisables según su consecución al menos una vez al año.

- ◆ **Realizar** una evaluación periódica anual de los aspectos ambientales derivados de nuestra actividad, a efectos de mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental.

Asimismo, la identificación y evaluación de los aspectos ambientales permite a la compañía mantener **una gestión ambiental basada en 3 principios:**

- ◆ **Precaución:** evitar actuaciones que puedan implicar un riesgo ambiental, independientemente de la gravedad que puedan tener si llegan a materializarse.
- ◆ **Prevención:** evitar las consecuencias ambientales asociadas a una determinada actuación.
- ◆ **Corrección:** prever la forma de contrarrestar las consecuencias ambientales de un riesgo en caso de que se materialice.

Todo el personal de Indra es responsable de la consecución de los requisitos de carácter ambiental por lo que **la gestión ambiental es el resultado del esfuerzo de todas ellas.**

Todos los que integramos Indra asumimos estos principios, y es nuestra responsabilidad llevarlos a la práctica. La Dirección impulsará la mejora ambiental, y asignará los recursos necesarios para asegurar la exitosa implantación de la política ambiental de Indra.



2.8 SOBRE LA RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES LOCALES Y EL ENTORNO

RELACIÓN CON LOS GOBIERNOS

Indra considera que su actividad como empresa debe desarrollarse con respeto a las leyes y en el marco de las condiciones propias del libre mercado, así como de modo ético y transparente.

Como empresa que opera globalmente, es consciente de la importancia de **actuar de modo independiente de los gobiernos y de cualquier poder político**, ya sean nacionales, regionales o locales. La presencia de Indra en cualquiera de los países en los que actúa está presidida por el respeto a cada una de las legislaciones y por una cordial relación con las instituciones públicas y los gobiernos, siempre presidida por **la transparencia y la ética**.

Teniendo en cuenta el rango de servicios y soluciones en tecnologías de la información que Indra proporciona, la empresa cuenta entre sus clientes con diversas instituciones públicas o administraciones.

En este contexto, la lucha contra el soborno y la corrupción es un compromiso principal. Sólo bajo este principio se puede luchar contra situaciones cuyas consecuencias frenan un mercado verdaderamente libre, causan inestabilidad, desigualdad e inseguridad a todos los niveles, e impiden el desarrollo económico y social en detrimento de los más débiles.

Indra se compromete a luchar contra el soborno y los pagos de facilitación y cualquier forma de corrupción activa o pasiva., declarándose contraria a las contribuciones políticas a partido alguno e informando públicamente, desde una política de transparencia y pública rendición de cuentas, de todas las entidades no lucrativas a las que realiza aportaciones.

INDRA Y LOS LOBBYS

En diversos mercados **el lobby está reconocido y regulado** y constituye un ámbito legítimo de acción ante el legislador y la administración caracterizado por **la transparencia y el conocimiento público** de dichas actividades. Las empresas, así como asociaciones y organizaciones con intereses comerciales o de otro tipo, como puedan ser entidades no lucrativas, contratan a profesionales lobistas quienes operan ante el poder legislativo o las cámaras de representantes informándoles sobre aspectos concretos y técnicos que implica una legislación en un sentido u otro de acuerdo a las entidades que representan. La actividad de lobby es plenamente legal en dichos mercados, siempre pública –se sabe para quién trabaja cada profesional lobista así como las cantidades que percibe como profesional y está cuidadosamente regulada formando parte de la legítima actividad que tanto empresas como otras organizaciones pueden realizar en defensa de sus intereses y como actores de la vida pública.

En este sentido, Indra declara que no realiza ninguna acción dirigida a modificar las políticas gubernamentales. Las relaciones de Indra con las administraciones se basan exclusivamente en ámbitos comerciales o administrativos y siempre en el marco de la más estricta legalidad. Concretamente las filiales de Indra en EE.UU. tienen una relación mercantil con bufetes de abogados, ya que es la vía que se utiliza en este país para la obtención de información y gestión de contratos, subvenciones y ayudas.

Estas contribuciones se realizan cumpliendo la legislación vigente en la materia, a través de la declaración pública de dichas actividades. Esta información está disponible en: <https://lda.congress.gov/lc/home.aspx>

PRESENCIA DE INDRA EN PARAÍSO FISCAL DURANTE 2013

La actividad de Indra en países considerados como paraísos fiscales nada tiene que ver con motivaciones de índole fiscal, sino con el desarrollo del negocio internacional de la compañía, y siempre tiene que ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y por el Consejo de Administración.

En concreto, durante 2013, Indra ha tenido presencia significativa o realizada proyectos en los siguientes países que son considerados paraísos fiscales, según el último listado publicado por la organización Tax Justice Network.

- ◆ **Filipinas:** Indra posee un centro de trabajo en Filipinas con más de 850 profesionales, que forma parte de la red de Software Labs de la compañía y da soporte a las operaciones de Indra en todo el mundo. La empresa desarrolla también importantes proyectos en el país, como la gestión del servicio comercial de las empresas de aguas de Manila (Maynilad y Manila Water) o la modernización de la Administración de Justicia. Además, el compromiso de Indra con la comunidad local de Filipinas se manifiesta a través de diversos proyectos de Acción Social. Para más información, consultar <http://www.indracompany.com/pais/filipinas>
- ◆ **Panamá:** la presencia consiste en un centro de trabajo con 190 profesionales. Indra desarrolla importantes proyectos en Panamá, como la modernización de los sistemas de gestión de la información de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP). Para más información, consultar <http://www.indracompany.com/pais/panam%C3%A1/df>
- ◆ **Uruguay:** Indra posee un centro de trabajo con 90 profesionales que da soporte a los proyectos que la compañía dispone en el país y entre los que destacan el sistema de gestión de tráfico aéreo y el sistema de vigilancia aérea.
- ◆ **Bahréin:** Indra posee una filial, cuya apertura se informó en el Informe Anual de 2011, con

aproximadamente 50 profesionales que dan soporte a un gran proyecto en el ámbito de sanidad.

Adicionalmente, en 2013, Indra desarrolló actividades puntuales en países o territorios como Andorra, Antigua y Barbuda, Antillas Neerlandesas, Belice, Bermudas, Chipre, Dominica, Gibraltar, Granada, Irlanda, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Puerto Rico, Seychelles, Singapur, Suiza o Uruguay, que también son considerados como paraísos fiscales según la institución citada anteriormente.

En conjunto, las ventas de Indra durante 2013 en lugares considerados como paraísos fiscales representaron un **3,6% del total de ventas** de la compañía.

DERECHOS HUMANOS EN INDRA

Indra mantiene una política activa de gestión de los distintos aspectos de los derechos humanos relacionados con el trabajo que afectan a su actividad y a la relación con sus profesionales:

- ◆ **Trabajo infantil y trabajo forzado:** pese a que, por la naturaleza de su actividad, que requiere un perfil profesional de elevada cualificación, Indra tiene un riesgo bajo de incurrir en situaciones de trabajo infantil o trabajo forzado, como firmante del Pacto Mundial, se manifiesta abiertamente en contra de cualquier tipo de estas situaciones de explotación.

En cualquier caso, Indra aplica mecanismos para que esto sea efectivamente así: verificación de la edad del trabajador en el momento de su incorporación en plantilla, mantenimiento de sistemas de información actualizados con los datos personales de cada empleado, control de jornadas laborales de cada empleado, etc. A modo ilustrativo, el presente Informe Anual contiene un gráfico que representa la pirámide de edad de los profesionales de Indra.

Además, Indra extiende este compromiso hacia sus proveedores, a través del Código Ético de Proveedores

- ◆ **Libertad de asociación y negociación colectiva:** como parte de los compromisos asumidos en el Pacto Mundial, Indra respeta el derecho de los trabajadores de afiliación y de negociación colectiva. Además, el Código Ético y de Conducta Profesional de Indra establece como principio de actuación básico en la compañía, la igualdad de oportunidades, el respeto a las personas y la no discriminación por cualquier condición de las personas y, específicamente, por la afiliación sindical.

En el apartado de "Relaciones laborales" del capítulo de "Talento" de la presente Memoria, se describe el modelo de relación con los sindicatos en España.

Las condiciones laborales de los profesionales de Indra se basan en los convenios sectoriales o colectivos

existentes en los respectivos países en los que tenemos operaciones significativas. Así, durante los últimos años, más del 75% de la compañía ha estado cubierta por algún convenio colectivo.

Indra está presente en países donde la libertad de asociación está limitada o perseguida. No obstante, nuestra actuación en estos países se rige por los mismos principios generales de respeto a la libre asociación y negociación colectiva.

- ◆ **No discriminación e igualdad:** además de nuestra adhesión al Pacto Mundial, Indra ha puesto en marcha diversas políticas e iniciativas para asegurar la no discriminación y la igualdad entre sus profesionales.

El Código Ético y de Conducta Profesional manifiesta el respeto de Indra por la diversidad, el respeto a las personas y la no discriminación y fomenta estos principios entre los profesionales. Este Código se refuerza con otras políticas, como el Plan de Igualdad, la Política de Diversidad, el Protocolo de Comportamientos no Tolerados, etc.

- ◆ **Promoción y seguridad del empleo:** Indra representa una fuente de creación de empleo en las comunidades en las que se implanta y su compromiso con la creación y mantenimiento de puestos de trabajo se manifiesta en el constante crecimiento de su plantilla durante los

últimos años. Así, en el periodo 2009-2013, la plantilla de Indra ha crecido a un ritmo anual (tasa anual compuesta) del **10%**.

- ◆ **Seguridad y salud** en el trabajo de los profesionales de Indra así como de aquellos que trabajan para nosotros. Indra pretende asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar de sus empleados y de aquellos que puedan verse afectados por sus actuaciones. Por ello, la compañía está comprometida con el cumplimiento de lo establecido por la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.

En el capítulo de "Talento" del presente Informe Anual, se ofrece una amplia descripción de las actuaciones realizadas en seguridad y salud en el trabajo por Indra durante 2013.

- ◆ **Salarios, beneficios y jornada laboral:** Indra cuenta desde 2005 con Políticas de igualdad y conciliación, que se concretan de forma diferente en cada uno de los países en los que tenemos presencia. El capítulo de "Talento" del presente Informe Anual contiene información sobre las políticas en esta materia y el funcionamiento de los programas de igualdad y conciliación durante 2013.
- ◆ **Formación:** el desarrollo del talento es un elemento fundamental para una compañía como Indra, formada

por profesionales del conocimiento. Las horas de formación recibidas han aumentado a un ritmo del 12 % anual (tasa anual compuesta) entre 2009 y 2013.

El capítulo de "Talento" del presente Informe Anual contiene información e indicadores sobre el desempeño de Indra en esta materia durante 2013.

DECLARACIÓN SOBRE "CONFLICT MINERALS"

Parte de la actividad de Indra implica el desarrollo de equipos o componentes electrónicos que pueden contener elementos como el tungsteno, tantalio, estaño u oro. En particular, muchos de los componentes electrónicos adquiridos por Indra (componentes, circuitos y conectores) llevan un acabado superficial de estaño u oro.

Indra es consciente de que buena parte de las reservas mundiales de estos minerales raros se concentra en países como República Democrática del Congo, Ruanda, Uganda o Burundi, donde la guerrilla ejerce el control sobre muchas minas y explota a la población local en la extracción de minerales para así obtener fondos con los que poder equiparse de armamento.

Indra considera que forma parte de su responsabilidad como compañía no utilizar en el desarrollo de sus productos, minerales o componentes que procedan de

estas minas “conflictivas”, y está comprometida con la defensa de los derechos humanos en toda su cadena de valor.

Puesto que las empresas que realizan las explotaciones mineras quedan muy atrás en la cadena de suministro de Indra y la compañía no tiene capacidad de disponer de trazabilidad exacta del origen de los minerales, Indra entiende que la forma de prevenir el uso de “minerales conflictivos” pasa por extender este compromiso a sus proveedores directos, para que así, eslabón a eslabón, se transmita en toda la cadena de abastecimiento.

Por ello, durante 2013 Indra comenzó un análisis de su cadena de suministro con el objetivo de determinar con más detalle las iniciativas a realizar. La compañía espera implementar mejoras en su proceso de contratación en 2014 con el objetivo de asegurar que sus equipos y componentes electrónicos están libres de metales conflictivos.

POSICIÓN SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO

Indra reconoce que ha sido científicamente probado que la actividad humana, fundamentalmente a través de la quema de combustibles fósiles, tiene un impacto negativo en el denominado efecto invernadero, al producir emisiones de carbono, metano y óxido nítrico.

El cambio climático y la contaminación atmosférica pueden alterar los sistemas naturales, sociales y medioambientales que favorecen no sólo la vida sobre el planeta, sino también el crecimiento económico a escala global y, en consecuencia, el desarrollo y bienestar.

Dada la actividad que realiza la compañía, Indra entiende que tiene un impacto ambiental importante derivado del consumo energético de los equipos informáticos que se utilizan para el desarrollo de las soluciones y servicios que constituyen su oferta, así como del desplazamiento de los profesionales en la prestación de servicios. Ambos impactos redundan en unas mayores emisiones indirectas de CO₂ y otros gases de efecto invernadero.

Indra tiene la obligación de minimizar su impacto medioambiental a través del establecimiento de políticas y objetivos concretos en el área de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y, para ello, ha emprendido las siguientes acciones:

- ◆ **Medir y controlar** mediante análisis de combustión periódicos el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero.
- ◆ **Implantación** de medidas de eficiencia energética, green IT, movilidad responsable de profesionales y, en general, cualquier actuación que permita una reducción del consumo energético de la compañía, sus profesionales y su cadena de valor.

- ◆ **Informar públicamente** sobre objetivos, acciones y progresos de la compañía sobre emisiones de gases de efecto invernadero.

El capítulo de “Contribución al entorno” del presente Informe Anual contiene información sobre actuaciones concretas realizadas en 2013.

Todo esto se ha traducido en **una reducción de emisiones de CO₂ por empleado (incluyendo scope 1 y scope 2) del 37%** entre 2009 (primer año en el que Indra comenzó a medir sus emisiones de CO₂) y 2013.

Adicionalmente, Indra considera que la tecnología puede jugar un papel importante para combatir el cambio climático, contribuyendo a un uso más eficiente y racional de la energía. En este sentido, la compañía identifica oportunidades comerciales ligadas a la mayor sensibilidad ambiental de los clientes y la mayor demanda de tecnologías que permitan a las organizaciones a ser más eficientes energéticamente.

Indra cuenta con una oferta específica, dentro de sus “soluciones para la sostenibilidad”, sobre “energía y cambio climático” (enlace a <http://www.indracompany.com/soluciones-y-servicios/solucion/soluciones-para-la-sostenibilidad/9727/18046/energia-y-cambio-climatico>). Además, muchas de las soluciones de Indra contribuyen a reducir el impacto ambiental en los sectores de actividad en los que opera la compañía:

- ◆ Las soluciones de “ciudades inteligentes” contribuyen a una movilidad y un uso de la energía más racional.
- ◆ Las soluciones de gestión de tráfico aéreo aumentan la eficiencia de las rutas de transporte, lo que redundará en la reducción del impacto ambiental con el descenso del consumo de combustible y de emisiones CO2.
- ◆ Las soluciones de espacio permiten monitorizar los efectos del cambio climático.
- ◆ Indra dispone de soluciones específicas para compañías de energías renovables.
- ◆ Las soluciones de eBusiness contribuyen a la reducción de desplazamientos gracias a las gestiones telemáticas.

BRECHA DIGITAL

Indra como empresa global que opera a escala mundial en el área de las tecnologías de la información considera de gran importancia declarar su posición sobre la brecha digital, así como su actuación en este área donde como empresa podemos contribuir de manera decisiva.

¿Qué es la brecha digital?

El término brecha digital hace referencia a **las dificultades o limitaciones de acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como Internet, los teléfonos móviles u otros aparatos.**

También bajo el mismo término se hace referencia a las diferencias que hay entre grupos de personas diversos según su capacidad para utilizar dichas tecnologías de forma eficaz, debido a los distintos niveles de alfabetización y capacidad tecnológica.

Por último, el concepto de brecha digital se utiliza en ocasiones para señalar las diferencias entre aquellos grupos que tienen acceso a contenidos digitales de calidad y aquellos que no.

Aunque la brecha digital tiene su origen habitualmente en las diferencias previas al propio acceso a las tecnologías, la posición de las empresas y organizaciones que trabajamos en el área es básica para reducirla.

Razones de nuestra implicación en minimizar la brecha Indra, como empresa global, opera en mercados donde la brecha digital adquiere muy diverso alcance y significado. Nuestro objetivo es intentar minimizarla. Precisamente porque el perfil de nuestros servicios y soluciones se desarrollan en el ámbito de las nuevas tecnologías, hay que destacar su valor social. Por eso, uno de los objetivos es promover una mayor igualdad con relación al uso de éstas, así como la promoción de contenidos de calidad, para que redunde en una mejor calidad de vida para todos.

3

modelo de negocio

Visión

Resumen de nuestra actividad

Modelo de capitales

Impactos

Creación de valor

Factores críticos de éxito

Entorno y estrategia

Modelo de producción y entrega

Clientes

Oferta

Talento

Contribución al entorno



MODELO DE NEGOCIO

La actividad natural contribuye a la creación de riqueza a través de la generación de soluciones y servicios, y de aquello que es propio y distintivo de la compañía: la innovación. Esto es aún más importante al ser la innovación una necesidad de primer orden para la economía y un requisito indispensable para el desarrollo de la sociedad. Además, en Indra creemos firmemente que nuestras soluciones y servicios son una excelente herramienta de contribución al desarrollo, no sólo en beneficio de nuestros clientes sino, en un sentido más amplio, a toda la sociedad y a las comunidades donde estamos presentes.



3.1 VISIÓN

Indra ha sido siempre un proyecto empresarial construido con visión de largo plazo y desde el convencimiento de que mantener un perfil de empresa centrada en la innovación con fuerte base tecnológica, ofreciendo soluciones líderes a clientes líderes, nos permite generar tasas de crecimiento y rentabilidad superiores y así ser capaces de crear valor a corto, medio y largo plazo.

Así, tras un proceso de consulta y participación con profesionales de la compañía, nuestra visión fue definida en 2004 del siguiente modo:

“Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, profesionales, clientes, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y con las comunidades en las que actuamos”.

3.2 RESUMEN DE NUESTRA ACTIVIDAD 2013



CLIENTES

Las ventas se han situado en 2.914 M€, con un crecimiento del 2% en moneda local. Las ventas en

- ◆ España han caído un 11%, porcentaje sensiblemente inferior al retroceso del 18% del año anterior.
- ◆ En Latinoamérica aumentaron un 22% en moneda local.
- ◆ En Europa y Norteamérica crecieron un 10%.
- ◆ En Asia, Oriente Medio y África registraron un descenso del 8%, aunque si aislamos algunos efectos singulares, crecieron de forma relevante.

Mejoras en el sistema de gestión de calidad

Mejora continua de la Metodología de gestión de proyectos

Refuerzo continuo de la seguridad de la información



OFERTA

Las ventas de Soluciones aumentan un +3% en moneda local. Las de Servicios lo hacen un +2% en moneda local (-3% reportado), crecimiento que habría sido 3 p.p. mayor sin la desinversión del negocio antes comentado.

Las inversiones (materiales e inmateriales netas) han ascendido a 64 M€.

Continúa la implantación del modelo de gobierno de alianzas puesto en marcha en 2012.

Esfuerzos en Latinoamérica.

Foco en áreas de oferta estratégica para la compañía y para los países donde se han desarrollado, como el control del tráfico aéreo, el sector de la minería y productividad del software.

Formación y captación de talento internacional.
Impulso continuo de las relaciones institucionales con las instituciones de la innovación y del conocimiento
Impulso constante a la innovación y el modelo de desarrollo de nueva oferta:

- ◆ Participación en programas de innovación y plataformas
- ◆ Proyectos de I+D+i



TALENTO

Crecimiento de la plantilla en países emergentes +5.7% y en mercados maduros 3.9%

Desarrollo de las capacidades en regiones crecimiento prioritario de la compañía: Latinoamérica, Asia y Pacífico.

Lanzamiento del programa de asignaciones globales

Captación del talento mediante concursos y seguimiento de candidatos.

Retención y desarrollo del talento:

- ◆ Cultura de innovación y emprendimiento interno
- ◆ Desarrollo de profesionales
- ◆ Compartición del conocimiento
- ◆ Nuevas formas y modelos de trabajo
- ◆ Seguridad y salud



CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

Reducción de las emisiones de CO2 por persona (scope 1 + scope 2) del -8,3% en 2013

Incremento de la inversión en acción social del 11% en 2013

Colaboración en proyectos de cátedra con Universidades
Participación en programas institucionales

Indra contribuye a desarrollar una cultura emprendedora e innovadora en las comunidades donde opera.

Colaboración con fundaciones, asociaciones y entidades no lucrativas.

Seguimiento medioambiental de subcontratas

Minimización del impacto ambiental

- ◆ Inversiones
- ◆ Medidas de eficiencia energética
- ◆ Movilidad inteligente
- ◆ Sistema de gestión ambiental: sensibilización, objetivos.
- ◆ Sistema de gestión ambiental



GOBIERNO

Órganos y normas de gobierno que pretenden garantizar el buen gobierno de la Sociedad y contribuir a su crecimiento.

El Consejo de Administración hace hincapié en la apertura de canales de comunicación fluidos con los inversores y con los proxy advisors.

Diversidad de mujeres en el consejo: **43% de consejeras independientes**

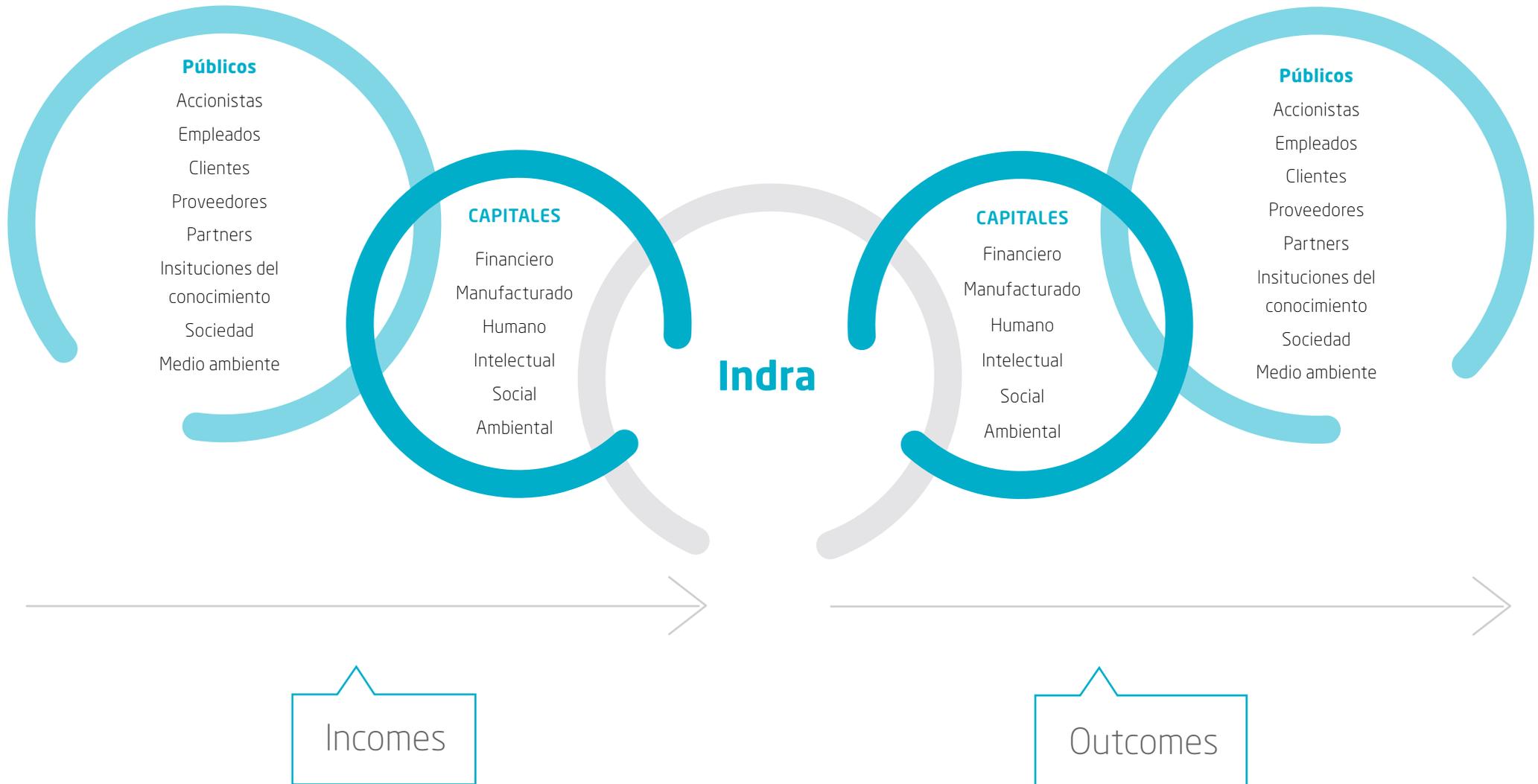
Alto nivel de asistencia a las reuniones del Consejo, en torno al **90%**.

Modificaciones en el sistema retributivo del Consejo de Administración y de la Alta Dirección para incorporar las últimas tendencias en Gobierno Corporativo.

- ◆ Junta General de accionistas 2013: revisión del límite de retribución del Consejo.

3.3 MODELO DE CAPITALS

Acceder a la web para la versión interactiva



3.4 IMPACTOS

De acuerdo con la nueva definición establecida por la Comisión Europea en 2011 la “Responsabilidad Social Corporativa” se describe como “la responsabilidad que tienen las empresas por sus impactos sobre la sociedad”.

Además, la Comisión indica que las empresas deben mantener una relación estrecha con sus grupos de interés con el objetivo de:

- ◆ Maximizar la creación de valor compartido para todos los grupos de interés.
- ◆ Identificar, prevenir y mitigar los posibles efectos adversos.

En este sentido, Indra describe a continuación los principales impactos y las fuentes de valor compartido que ha identificado derivadas de su actividad y en relación con cada uno de los grupos de interés.

A lo largo del presente Informe se describe como la compañía pretende maximizar la creación de valor compartido y cómo intenta prevenir y mitigar los impactos negativos identificados.



Impacto económico



Impacto social



Impacto medioambiental

Nuestros públicos

Accionistas

- + Generamos valor económico para nuestros accionistas

- + Constituimos una inversión socialmente y medioambientalmente responsable

Empleados

- + Generamos empleo en las comunidades en las que operamos

- Poseemos trabajadores en países donde los derechos humanos no están garantizados por Ley. Dado el perfil de nuestros profesionales (alta cualificación) el riesgo de que efectivamente se incumplan los derechos humanos es bajo y, además, la compañía realiza esfuerzos para minimizarlos

- Los desplazamientos a los centros de trabajo y los viajes generan emisiones de CO2.

Clientes

- + Nuestra tecnología contribuye a una mayor competitividad y productividad de nuestros clientes

- + La Seguridad de TI es clave para la sostenibilidad de nuestra actividad
- Una parte de nuestras actividades están dirigidas a clientes de la administración pública en países con riesgo de corrupción y soborno.



Impacto económico



Impacto social



Impacto medioambiental

Nuestros públicos

Proveedores

+ Las compras a proveedores locales favorecen el desarrollo económico

+ La contratación de proveedores genera empleo indirecto. Nuestra cadena de valor genera impactos sociales

- Nuestra cadena de valor genera impactos ambientales

Partners

+ La colaboración con Partners es clave en los modelos de innovación abiertos

Medio ambiente

+ La tecnología tiene un potencial importante para contribuir a la mejora y preservación del medio ambiente

- Nuestra actividad es intensiva en consumo eléctrico, debido al elevado uso de equipos informáticos, y se traduce en unas emisiones indirectas de CO2 elevadas

Instituciones del Conocimiento

+ El apoyo del sector empresarial es clave para las instituciones del conocimiento

+ Las empresas constituyen la principal fuente de empleo para los recién titulados.

Sociedad

+ La tecnología y la innovación contribuye al desarrollo económico y social de los países

+ La tecnología y la innovación contribuye al desarrollo económico y social de los países

+ Los impuestos ligados a la actividad empresarial contribuyen a la sostenibilidad económica de las comunidades en las que operamos

+ Nuestra presencia en países considerados como paraísos fiscales responde únicamente a intereses comerciales



Impacto económico



Impacto social



Impacto medioambiental

Nuestros negocios

Transporte y Tráfico

+ La tecnología propicia mayor eficiencia en las rutas de transporte y reduce los costes de gestión

+ La movilidad de las personas es clave para la sostenibilidad
 + Nuestras soluciones de ticketing "accesibles" permiten la movilidad de las personas con discapacidad

+ La eficiencia en las rutas de transporte redundante en la reducción del impacto ambiental con el descenso del consumo de combustible y de emisiones CO2

Energía e Industria

+ Proporcionamos soluciones y servicios que permiten a las compañías de energía y de industria ser más eficientes

+ Nuestra oferta de outsourcing de mantenimiento y soporte de plataformas tecnológicas para empresas de industria y consumo agiliza la atención de incidentes y peticiones de usuarios clientes

+ La mayor eficiencia energética que proporcionan nuestras soluciones, contribuye a conservar los recursos naturales
 + Nuestras soluciones para entornos medioambientales gestionan la protección de los ecosistemas

AA.PP. y Sanidad

+ Proporcionamos soluciones y servicios que permite a las AA.PP. ser más eficientes

+ Proporcionamos soluciones en ámbitos de elevado impacto social como procesos electorales, sanidad empleo, educación, dependencia...
 + Facilitamos el acercamiento de la Administración al ciudadano

- Las soluciones de Administración Electrónica disminuyen el uso de papel y los desplazamientos de los ciudadanos gracias a las gestiones telemáticas

Servicios financieros

+ Proporcionamos soluciones y servicios que permiten a las compañías de servicios financieros ser más eficientes

+ Colaboramos en proyectos con significado social: apoyo al empleo rural, microcréditos en Latam.



Impacto económico



Impacto social



Impacto medioambiental

Nuestros negocios

Seguridad y Defensa

+ Nuestra oferta de simulación supone una significativa reducción de costes además de aumentar la seguridad

+ Ofrecemos tecnología para la seguridad de las personas y de las infraestructuras

! Indra cumple la legislación española en cuanto a la exportación de material de defensa

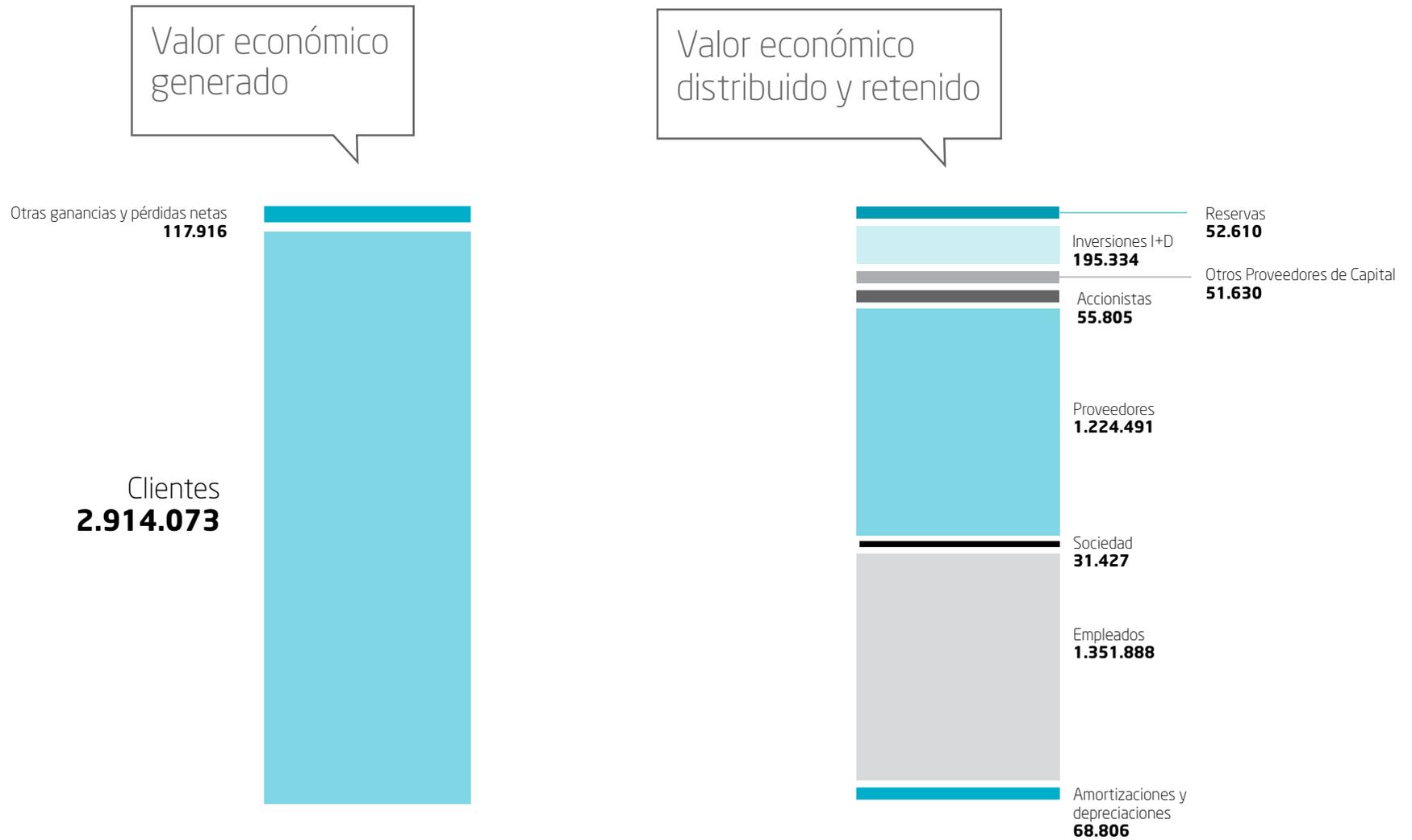
+ La actividad espacio ofrece una amplia variedad de soluciones y proyectos I+D que contribuyen a la mejora del medio ambiente

Telecom y Media

+ Proporcionamos soluciones y servicios que permiten a las compañías de telecomunicaciones y media ser más

+ La oferta de TDT de la compañía permite el acceso de los ciudadanos a la Administración Pública y a contenidos audiovisuales interactivos

3.5 CREACIÓN DE VALOR



Valor económico generado, retenido y distribuido en 2013.

3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La innovación es la base del modelo de negocio de Indra, el eje de su sostenibilidad como compañía y la clave de la diferenciación de su oferta de soluciones y servicios.

Partiendo de esta base, el modelo de negocio de Indra tiene 3 factores críticos de éxito que condicionan la capacidad de la compañía para crear valor a corto, medio y largo plazo.

Además, Indra es consciente de que su existencia no es posible sin el entorno que da cabida a sus actividades. Por lo tanto, asume como parte natural de su actividad la responsabilidad de contribuir positivamente a la sostenibilidad de su entorno.

¿Cómo se relacionan entre sí los 3 factores de éxito?

Los profesionales de Indra son los que desarrollan las soluciones y prestan los servicios de valor añadido que la compañía ofrece a sus clientes.

Una compañía tecnológica que ofrece soluciones y servicios, inteligentes, eficientes y de tiempo real, para clientes de todo el mundo.



CLIENTES

Modelo de negocio basado en mantener relaciones de socio tecnológico con clientes de primer nivel para contribuir a sus objetivos de negocio. Es la exigencia de este tipo de clientes, marcada por sus propios contextos competitivos, la que obliga a Indra a ofrecer soluciones innovadoras de muy alto valor añadido que den respuesta plena a sus necesidades.

El objetivo de Indra es construir relaciones estrechas con clientes para obtener una cuota relevante de su inversión en tecnología.

La compañía cuenta con una estructura de mercados diversificada que dota de equilibrio por la combinación de negocios que aportan estabilidad a largo plazo, con otros que tienen un gran potencial de crecimiento.

Aspectos clave

- Estrategia de negocio y comercial.
- Gestión de programas y proyectos.
- Gestión de la calidad de los productos.
- Seguridad de TI.
- Capacidad de desarrollo y entrega global.

Principales iniciativas

- Planes comerciales y de cliente.
- Plan Estratégico de Calidad.
- Sistemas de gestión de la calidad.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Auditorías de calidad internas a proyectos.
- Procedimiento de tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes.
- Gestión de programas y proyectos.
- Énfasis en el seguimiento y control de los Proyectos.
- Principales certificados que acreditan nuestros Procesos.
- Sistema de riesgos operativos.
- Seguridad de TI.
- Sistema de Gestión de los Servicios de TI.



OFERTA

Desde su origen, Indra ha realizado una apuesta por el desarrollo de tecnologías y soluciones propias, de valor diferencial, para los diversos sectores en los que opera. Esto es lo que permite a la compañía competir en mejores condiciones y penetrar en nuevos mercados, así como aprovechar las sinergias que surgen al aplicar de forma cruzada las capacidades desarrolladas en uno de los sectores, en todos los demás.

Modelo de "open innovation", en el que la colaboración y la generación de conocimiento se abren a clientes, aliados tecnológicos, universidades, centros de investigación e incluso la sociedad en general.

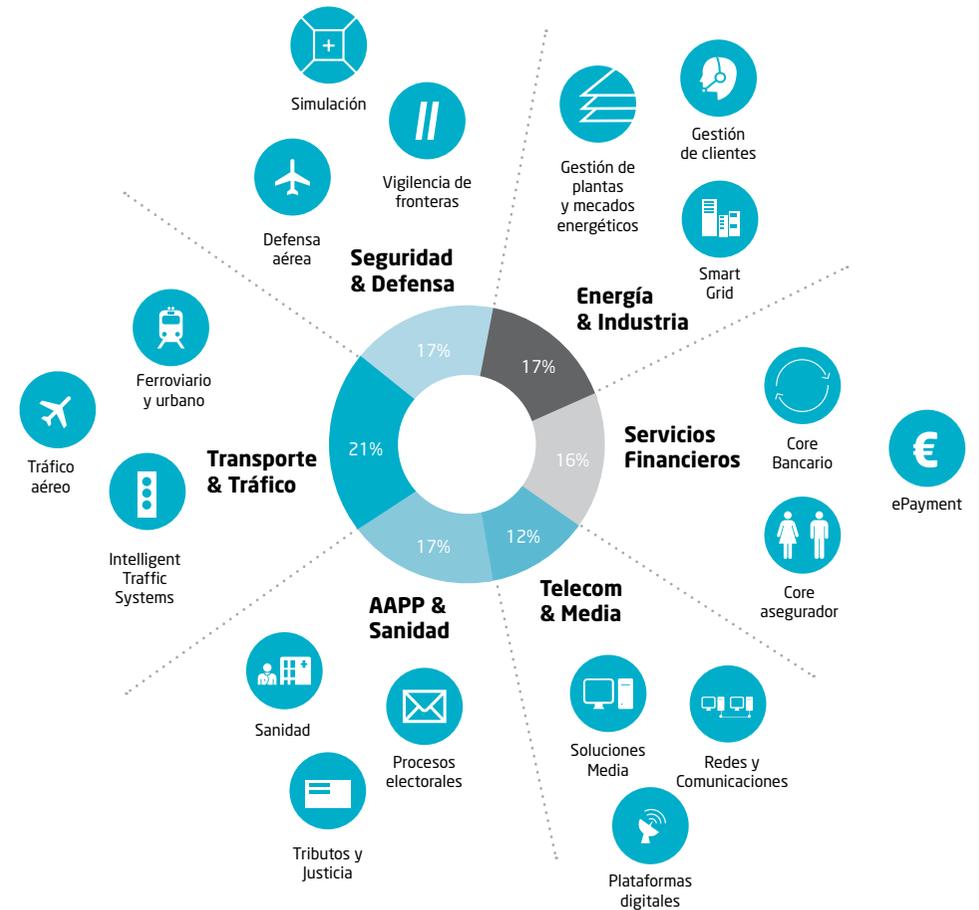
Estructura equilibrada y diversificada de la oferta. La proporción de "soluciones" y "servicios" supone combinar una actividad de alta rentabilidad con otra de alta recurrencia, lo que dota a Indra de una gran estabilidad y capacidad de crecimiento.

Aspectos clave

Desarrollo y adaptación de la oferta.
Gestión de alianzas.
Relaciones con Instituciones del Conocimiento.
Relaciones con las Instituciones de la Innovación.
Gestión de la cadena de suministro.

Principales iniciativas

Modelo de innovación.
Participación en plataformas tecnológicas y asociaciones industriales vinculadas a la innovación.
Sistema de gestión de la I+D+I (SIGDi) certificado conforme a la norma UNE 166002.
Gestión de alianzas.
Coordinador de Relaciones con las Universidades.
Relaciones institucionales con las Instituciones del Conocimiento y la Innovación.
Acuerdos y Cátedras.
Evaluación y homologación de proveedores
Portal de Compras.



TALENTO

Nos encontramos ante una economía cada vez más global en la que, muy probablemente, la única ventaja competitiva perdurable que podemos mantener las empresas reside en el **talento de nuestros profesionales.**

La capacidad de innovar reside en las personas. Son las personas las que crean, aprenden, enseñan, promueven nuevas formas de hacer y de pensar.

La gestión de las personas es crítica para Indra, y captar, desarrollar y retener el talento, una prioridad estratégica.

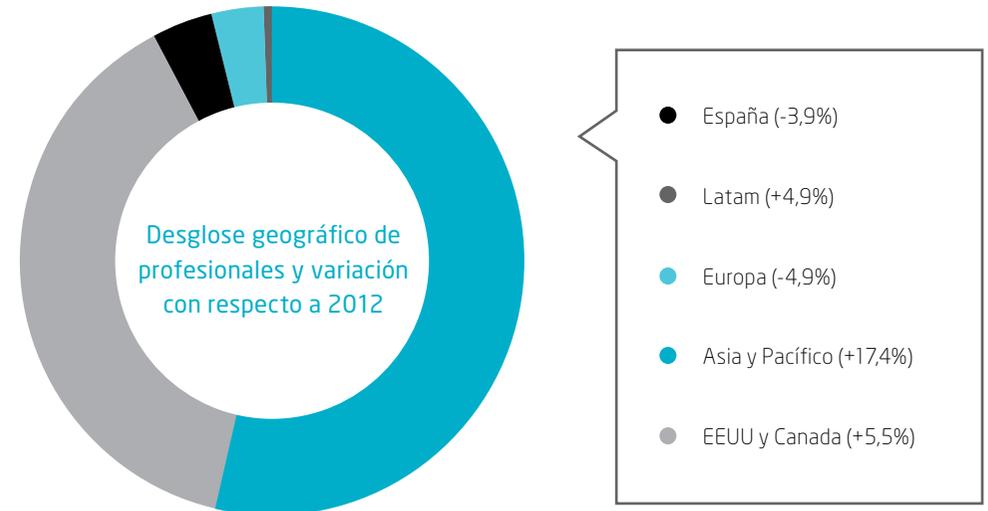
El modelo de gestión del talento se basa en tratamiento individualizado y la atención a la diversidad (de capacidades, ambiciones e intereses) como motor de la innovación.

Aspectos clave

Captación, retención y desarrollo de talento.
Gestión de la diversidad.
Modelo de formación.
Prevención de riesgos laborales.

Principales iniciativas

Desarrollo del Talento.
Gestión de la Diversidad.
Comunicación Interna.
Plan de aseguramiento de la seguridad y riesgos laborales
Código Ético.



CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

Los objetivos de la compañía son:

1. Minimizar los posibles impactos

negativos (económicos, sociales y ambientales) derivados de su actividad sobre las comunidades locales donde opera la compañía y la sociedad general. Indra es consciente de que su responsabilidad no sólo se limita a los impactos directos sino también a los que provoca a través de su cadena de valor, por eso, extiende sus compromisos básicos en materia de contribución a la sostenibilidad a sus proveedores.

2. Contribuir a la creación de riqueza

(en términos económicos, sociales y ambientales) a través de aquello que es propio y distintivo de la compañía: la innovación. Indra considera que sus soluciones y servicios son una excelente herramienta de contribución al desarrollo, no solo en beneficio de nuestros clientes sino, en un sentido más amplio, a toda la sociedad y a las comunidades donde

está presentes. La política de Acción Social se dirige a la reducción de la brecha digital y, especialmente, aquella que experimentan las personas con discapacidad.

Aspectos clave

Desarrollo económico, social y ambiental de la Sociedad.

Cadena de suministro.

Transparencia

Principales iniciativas

Soluciones para la sostenibilidad.

Tecnologías Accesibles.

Voluntariado Corporativo.

Política y sistema de gestión ambiental.

Evaluación de riesgos ambientales.

Certificaciones medioambientales.

Módulo de implantación de requisitos legales ambientales en edificios no certificados.

Green IT.

Eficiencia energética.

Posición sobre el cambio climático.

Evaluación ambiental de proveedores.

Guía del buen viajero.

Concienciación de profesionales.

Uso de papel reciclado.

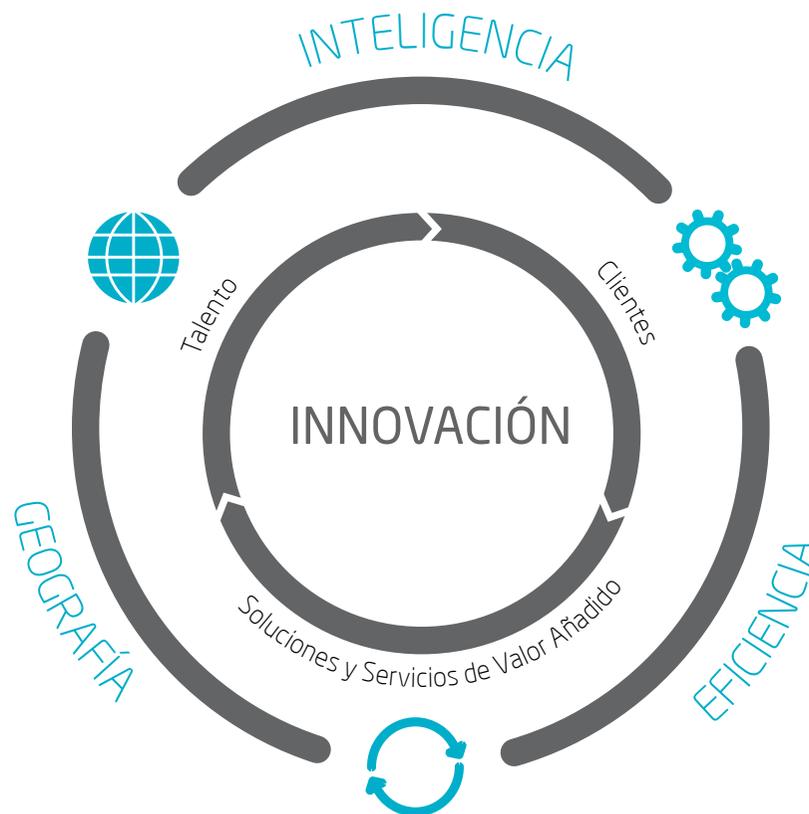
Código Ético de Proveedores.

Compras a Centros Especiales de Empleo

Pre-homologación inicial con la plataforma Achilles.

3.7 ENTORNO Y ESTRATEGIA

Indra percibe las siguientes tendencias relevantes en su entorno que pueden condicionar o condicionan su actividad a corto, y medio y largo plazo.



TENDENCIAS

A corto plazo:

- ◆ **Entorno económico y sectorial complejo:** el diferente patrón de crecimiento económico que están mostrando los países, unido a la creciente intensidad competitiva en el sector de consultoría y tecnología, dibujan un entorno complejo.
- ◆ **Desarrollo asimétrico de mercados:** en un contexto en el que el crecimiento económico en el periodo 2008-2012 a escala global se ha situado por debajo de su potencial, el comportamiento en cada país o región está siendo diferente. Así por ejemplo:
 - » **Las denominadas "economías avanzadas"** están teniendo una salida de la crisis más lenta y vacilante de lo inicialmente previsto.
 - » **Los mercados emergentes** están mostrando ritmos de crecimiento diferenciales. El crecimiento económico mundial se está concentrando, sobre todo, en ciertas economías de Asia Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio. En 2013, gran parte del crecimiento mundial continuará concentrado en las economías emergentes.

- ◆ **Mayor competencia global:** los procesos de expansión internacional que están afrontando los proveedores del sector, los intereses crecientes en la actividad de consultoría y tecnología de empresas de otros sectores (como compañías de hardware, telecomunicaciones, o seguridad y defensa), o la madurez de los ciclos de inversión en algunos mercados geográficos, hace que el sector se enfrente a una competencia creciente.
- » **Concentración de la demanda en torno a los conceptos de “inteligencia” y “eficiencia”:** existen bolsas de oportunidad asociadas a un uso más inteligente y más eficiente de las tecnologías. Indra considera que esta tendencia continuará acentuándose en los próximos años.
- » **Demanda de soluciones inteligentes:** se mantienen las inversiones asociadas a dotar a las infraestructuras de una mayor capacidad de respuesta a los cambios en el entorno y se aumentan los recursos destinados a analizar con mayor precisión los datos generados por dichas infraestructuras para aprovechar las oportunidades de negocio derivadas de esta información.

- » **Demanda de reducción de costes y eficiencia de procesos:** empresas e instituciones prosiguen su búsqueda de eficiencia impulsadas por unas condiciones del entorno cada vez más exigentes. Así, se confirma la tendencia a explotar el potencial de la virtualización y a concentrar los recursos en las tareas realmente diferenciadoras recurriendo a la externalización de sistemas y procesos cuando existen oportunidades para ello.

- ◆ **Demanda de proveedores integrales:** los clientes reclaman proveedores que sean capaces de ofrecer un soporte completo a sus actividades, tanto en términos geográficos como de oferta:
 - » **Importancia creciente de las capacidades de integración:** resulta imprescindible establecer alianzas con proveedores de referencia y desarrollar capacidades de integración para asegurar el correcto funcionamiento de las soluciones
 - » **Refuerzo de las relaciones con proveedores clave:** en muchos casos, las grandes multinacionales de consultoría y tecnología son las únicas capaces de satisfacer la demanda de proveedores integrales por parte de sus clientes.

A medio y largo plazo

- ◆ **Desplazamiento del eje político-económico mundial por el desarrollo de los países emergentes:** la evolución económica observada a corto plazo puede contribuir a un desplazamiento del eje político-económico mundial a medio plazo hacia países emergentes.
- ◆ **Cambio de la estructura de la población:** la población mundial está experimentando un ritmo de crecimiento elevado (concentrado en países emergentes de Asia fundamentalmente) acompañado de un envejecimiento de la pirámide de edad a escala global, un proceso de urbanización masivo y el desarrollo de la “clase media” en países emergentes. Es previsible que estos procesos continúen durante las próximas décadas.
- ◆ **Cambio climático y presión sobre los recursos naturales:** el crecimiento de la población y su desarrollo llevará previsiblemente a un incremento del consumo a escala mundial que podría aumentar la presión sobre los recursos naturales. Por otro lado, el proceso de calentamiento global podría afectar a la disponibilidad y calidad de esos recursos.

ESTRATEGIA

Indra mantiene los ejes de crecimiento que han configurado su estrategia en los últimos años. El objetivo de esta estrategia es conseguir que el modelo de negocio de Indra sea sostenible y que le permita crear valor de forma sostenida a corto, medio y largo plazo, dando respuesta a los retos que la compañía percibe en su entorno.

Geografía

Apoiada en el fuerte crecimiento orgánico y la competitividad de sus soluciones y servicios, Indra debe convertirse en una **compañía plenamente global**, tanto en la función comercial (contratación y ventas), en la de producción (desarrollo, ejecución y entrega de proyectos, así como prestación de servicios) y en la que es más difícil y supone el mayor reto: en la gestión del talento, sabiendo atraer a los mejores profesionales allá donde se encuentren, retenerlos y motivarlos para que desarrollen su carrera profesional con Indra.

Este eje estratégico parte de la premisa de que la inversión en tecnología tiene un vínculo muy fuerte con el ritmo de crecimiento económico. Por eso, resulta clave saber posicionarse favorablemente en aquellas regiones que están mostrando crecimientos económicos más positivos. Además, como los clientes también están ejecutando estrategias para mejorar su exposición a geografías clave, y puesto que esperan que sus proveedores tecnológicos sean capaces de ofrecerles soporte global a sus

operaciones, resulta importante desarrollar capacidades en las distintas regiones.

El desarrollo de capacidades de atracción, retención y desarrollo de talento en las distintas regiones es uno de los aspectos clave de la internacionalización de la actividad de servicios de TI ya que la está muy basada en un servicio local al cliente con recursos humanos en las distintas geografías.

Inteligencia

"Inteligencia" se refiere a la **capacidad para tomar mejores decisiones**. Para ello, es necesario introducir "elementos de inteligencia" en todos los niveles de decisión, ya sea mediante la incorporación de un mayor volumen de información al análisis, con una mejor forma de procesarla, o con una mejora de los criterios para la toma de decisiones.

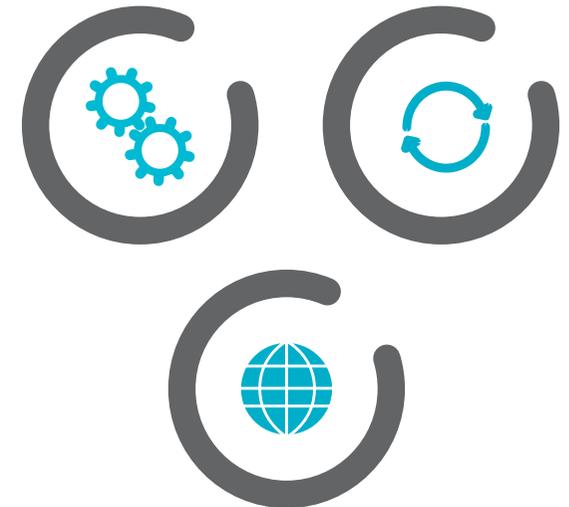
El objetivo de Indra es aplicar esa "inteligencia" a la creación sostenible de valor gracias a un mayor conocimiento de los mercados en los que opera, de las necesidades de sus clientes y de la tecnología; a una mayor adaptación a los diferentes perfiles profesionales de sus recursos humanos; o a una mayor inclusión de los grupos de interés.

Eficiencia

"Eficiencia" se concreta en **la aplicación de modelos de gestión que permitan optimizar el uso de los recursos,**

entendiendo "recursos" en su sentido más amplio y que incluye, entre otros: recursos financieros, recursos manufacturados, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos sociales o recursos naturales.

Indra entiende que este eje estratégico facilita hacer compatible su propio desarrollo como organización con el desarrollo de los públicos con los que se relaciona: profesionales, clientes, proveedores, accionistas, o sociedad en general.



3.8 MODELO DE PRODUCCIÓN Y ENTREGA

La entrega de consultoría y tecnología presenta un componente relevante de servicio local y de recursos locales en permanente contacto con los clientes, que asegura el mejor entendimiento de las necesidades del cliente, una mejor atención y un mayor alineamiento cultural.

Al mismo tiempo, la introducción de iniciativas de eficiencia en el desarrollo requiere la concentración y especialización de actividades por lo que esto conduce inevitablemente a que, cada vez más, las actividades de entrega se separen, incluso espacialmente, de las de desarrollo.

En el caso de Indra, la compañía cuenta con profesionales en 47 países que aseguran las capacidades de entrega y gestión de clientes en las regiones en las que opera mientras que, sin embargo, sus capacidades de desarrollo se concentran en 21 centros en 7 países.

Indra lleva a cabo procesos de consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento, que son capaces de aprovechar las economías de escala que surgen y potenciar una mayor eficiencia en la producción. Además de la especialización en la producción, estos **Centros de Desarrollo Global** contribuyen a desarrollar un profundo conocimiento de la tecnología que les permite disponer de unidades específicas de innovación muy orientadas al desarrollo de oferta. **Las Software Labs** trabajan como laboratorios avanzados que ofrecen la última tendencia tecnológica para desarrollar soluciones a la medida de nuestros clientes.

La consolidación y concentración de las actividades de desarrollo facilita la introducción de iniciativas de industrialización con dos objetivos fundamentales:

- ◆ **Mejorar la gestión de la capacidad productiva** en una compañía global, al favorecer que las factorías de software de una organización distribuidas por todo

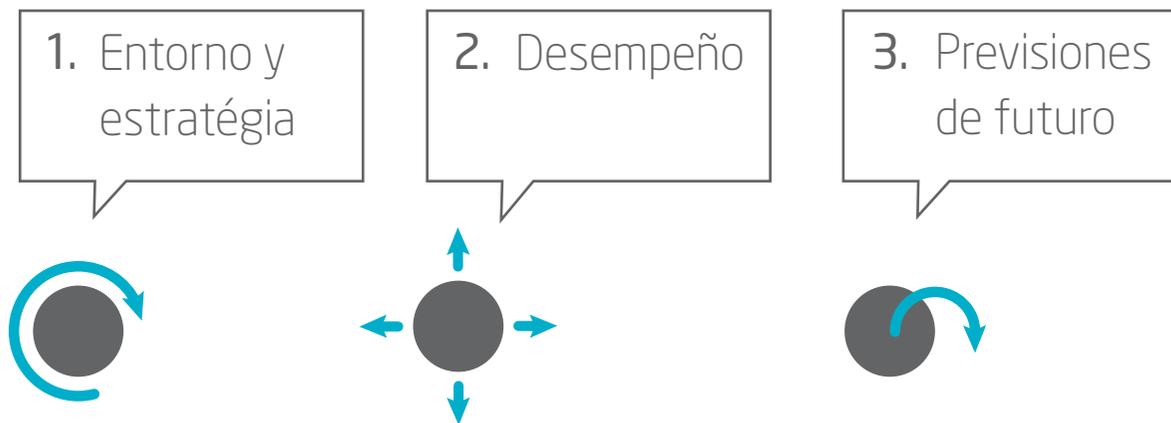
el mundo funcionen como un único centro virtual, tanto desde el punto de vista de las actividades de desarrollo como desde un punto de vista de cultura organizacional.

- ◆ **Mejorar la productividad, incorporando tecnología** que permite mejorar la reutilización, la trazabilidad y la gestión del conocimiento e incorporando modelos analíticos y predictivos del comportamiento de proyectos y organizaciones.

Desde 2011, Indra cuenta con la Certificación multisite CMMi-3 para toda su red de Centros de Desarrollo Global. Esto garantiza que toda la Red funciona como un único Centro Virtual y comparte un mismo modelo de producción, metodología y herramientas. De esta forma se minimiza drásticamente el impacto derivado de la distancia geográfica, la diferencia horaria o las diferencias culturales entre los centros.

3.9 CLIENTES

El objetivo de Indra es ser capaces de seguir incidiendo en las relaciones que mantiene con sus clientes, ganando mayor cuota de su inversión en tecnología o añadiendo nuevos clientes a su cartera. Durante 2013, Indra ha continuado desarrollando su presencia en los distintos mercados en los que opera, además, ha continuado aumentando su exposición en geografías clave.



3.9.1 ENTORNO Y ESTRATEGIA



Principales tendencias del entorno que condicionan la actividad a corto y medio largo plazo de Indra en relación a los clientes:

TENDENCIAS A CORTO PLAZO

Entorno económico y complejo

- » El entorno económico condiciona las inversiones en tecnología de las instituciones y empresas del país.
- » Hace que sea importante tener presencia en aquellos países que presentan un mayor crecimiento económico.
- » Fuerte crecimiento en mercados emergentes
- » La mayor competitividad eleva el nivel de exigencia de los clientes.
- » Presión en precios
- » Los proveedores deben afrontar procesos internos de optimización para mejorar la competitividad de sus servicios

Concentración de la demanda en torno a los conceptos de "inteligencia" y "eficiencia"

- » Demanda de soluciones inteligentes y de reducción de costes y eficiencia
- » Ciclos tempranos de inversión en infraestructuras, sanidad y seguridad
- » Acelerada adopción de sistemas inteligentes
- » Mantenimiento de la fuerte demanda de servicios
- » Crecimiento de la adopción de modelos de entrega basados en Cloud Computing
- » Fuerte demanda de servicios (outsourcing y BPO)

Demanda de proveedores integrales

- » Resulta necesario para los proveedores tener capacidades comerciales globales para acompañar a los clientes en su expansión.
- » Mayor competencia global
- » Concentración de proveedores
- » Creciente importancia de las capacidades de integración

TENDENCIAS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Desplazamiento del eje político-económico mundial

Resulta importante orientar la actividad hacia aquellos países que mayor potencial de crecimiento a medio y largo plazo presentan

Cambio de la estructura de la población

En la medida que el crecimiento de la población significa crecimiento del mercado, puede contribuir a un aumento de la demanda.



ESTRATEGIA

El objetivo de Indra es **ser capaces de seguir incidiendo en las relaciones que mantiene con sus clientes**, ganando mayor cuota de su inversión en tecnología o añadiendo nuevos clientes a su cartera. Para eso, Indra desarrolla una estrategia que se dirige a acompañar a sus grandes clientes en su proceso de expansión y conseguir cuentas locales **en mercados seleccionados (geografía)**, identificar segmentos de crecimiento y asegurar la recurrencia de cuentas clave mediante **una mejor toma de decisiones (inteligencia)**, y optimizar los procesos de desarrollo y entrega para ganar competitividad y contribuir a **mejorar la rentabilidad** de la compañía (eficiencia).

- ◆ **Aumentar la exposición a geografías clave:** la inversión en tecnología tiene un elevado componente pro cíclico. Es decir, tiene un vínculo muy fuerte con **el ritmo de crecimiento económico**. Por eso, resulta clave saber posicionarse favorablemente en aquellas regiones que están mostrando crecimientos económicos más positivos. Además, como los clientes también están ejecutando estrategias para mejorar su exposición a geografías clave, y puesto que esperan que sus proveedores tecnológicos sean capaces de ofrecerles soporte global a sus operaciones, resulta importante desarrollar capacidades en las distintas regiones. Indra ya es un competidor fuerte en Latinoamérica y es una de las compañías europeas con mayor exposición a mercados emergentes. La

estrategia debe permitir a la compañía configurarse como líder en Latinoamérica con una mejorada rentabilidad. Indra también aspira a convertirse en una compañía de referencia en los mercados de Asia y Pacífico. La experiencia en estos mercados está construida sobre la oferta en transporte y tráfico pero Indra está desarrollando un sólido negocio en otros sectores.

- ◆ **Mejora continua de las capacidades globales comerciales, de desarrollo y de entrega:** la actividad de servicios de TI está muy basada en un componente de servicio y recursos locales en permanente contacto con los clientes. Por ello, la estrategia se basa en:
 - » Mejora del conocimiento de países clave para identificación de oportunidades comerciales, tanto en modelos de exportación e implantación local.
 - » Implantación y desarrollo de la presencia en regiones identificadas para mejorar las capacidades locales de entrega y atención al cliente.
 - » Desarrollo de la red de Centros de Desarrollo Global.
- ◆ **Desarrollo de la presencia en los distintos mercados en los que opera Indra:** Indra dirige su oferta de soluciones y servicios a seis “mercados verticales” diferenciados en función del perfil del cliente: Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administraciones Públicas y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media.

- ◆ **Desarrollo y adaptación de la oferta de soluciones y servicios:** la oferta de Indra cubre toda la cadena de valor de la tecnología, desde la consultoría hasta el BPO. Indra pretende reforzar sus capacidades en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.
- ◆ **Asegurar la recurrencia de clientes:** para ello Indra busca la excelencia en el desarrollo y la entrega de proyectos y servicios. Esto se concreta en las siguientes líneas de acción:
 - » Extensión del modelo de gestión de calidad a nuevos países en los que Indra tiene presencia.
 - » Evolución de la madurez de las acreditaciones y certificados.
 - » Auditorias a proyectos.
- ◆ **Mejora continua del sistema de gestión de calidad a través de:**
 - » Extensión del modelo de gestión de calidad a nuevos países en los que Indra tiene presencia.
 - » Evolución de la madurez de las acreditaciones y certificados.
 - » Auditorias a proyectos.
- ◆ **Mejora continua del marco metodológico mediante:**
 - » Mejoras en MIGP y MIDAS. Monitorización y adopción de mejores prácticas de referencia internacionales. Homogeneización del proceso de gestión de ofertas.
 - » Incorporación a MIDAS de las metodologías de desarrollo global (aplicables en soluciones y servicios de Tecnologías de la Información), para apoyar la eficiencia de la producción en Indra.
 - » Conseguir una gestión de riesgos de amplio



espectro: desde la detección inicial en la etapa de oportunidad hasta su seguimiento y finalización en la etapa contractual, y de abajo arriba, desde los riesgos en los proyectos a su integración en el Mapa de Riesgos Global de la compañía.

- » Formación a los profesionales en el uso de las metodologías.
- » Mejora en el seguimiento y control de los proyectos. Revisión coordinada de los planes y aspectos clave en el alta y revisión de los proyectos, por parte de la Oficina Corporativa de Gestión de Proyectos y Control de Gestión, en el nuevo sistema Autoriza.

◆ **Mejora continua en los procesos de desarrollo de software:** los objetivos son reducir el tiempo de producción y entrega, reducir el coste e incrementar la calidad. Esta estrategia incluye diversas iniciativas de industrialización de la producción, reutilización del código, utilización de recursos deslocalizados, etc.

◆ **Desarrollar una cultura de excelencia en los profesionales de Indra:** para que la aplicación de las distintas metodologías sea efectiva, Indra considera fundamental contar con el compromiso de todos los profesionales. Por eso, la compañía realiza acciones de formación y sensibilización dirigidas a que los profesionales cobren plena conciencia de la importancia de la excelencia en el trabajo cotidiano.

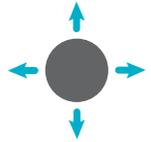
◆ **Optimización de los procesos:** muy ligada a la excelencia en el desarrollo y la entrega (ver apartado anterior), Indra persigue la optimización de sus procesos para mejorar su competitividad y rentabilidad. Para ello, Indra desarrolla las siguientes iniciativas:

- » **Consolidación y concentración de las actividades de desarrollo:** Indra lleva a cabo procesos de consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento, que son capaces de aprovechar las economías de escala que surgen y potenciar una mayor eficiencia en la producción. Además de la especialización en la producción, los Centros de Desarrollo Global contribuyen a desarrollar un profundo conocimiento de la tecnología que les permite disponer de unidades específicas de innovación muy orientadas al desarrollo de oferta. Es decir, las Software Labs trabajan como laboratorios avanzados que ofrecen la última tendencia tecnológica para desarrollar soluciones a la medida de nuestros clientes.
- » **Industrialización del desarrollo:** la consolidación y concentración de las actividades de desarrollo facilita la introducción de iniciativas de industrialización. Una de las piezas fundamentales

es la suite de herramientas MInd, basada en el proyecto de [I+D ORIGIN \(Organizaciones Inteligentes Globales InNovadoras\)](#), iniciado en 2010. [Se trata de una suite de herramientas propia que permite un enfoque integral de todo el ciclo de gestión y técnico de las operaciones. La suite MInd tiene dos objetivos fundamentales:](#)

- Mejorar la Gestión de la capacidad productiva en una compañía global, al favorecer que las factorías de software de una organización distribuidas por todo el mundo funcionen como un único centro virtual, tanto desde el punto de vista de las actividades de desarrollo como desde un punto de vista de cultura organizacional.
 - Mejorar la productividad incorporando tecnología que permite mejorar la reutilización, la trazabilidad y la gestión del conocimiento e incorporando modelos analíticos y predictivos Del comportamiento de proyectos y organizaciones.
- ◆ **Reforzar la seguridad de la información a través de:**
- » Mejora continua del sistema gestión de la seguridad en los sistemas de información.
 - » Mejora continua de las medidas tecnológicas de protección de la información.

3.9.2 DESEMPEÑO



Un año más, la compañía ha cumplido los objetivos establecidos para el ejercicio 2013.

Las ventas se han situado en **2.914 M€, aumentando un +2% en moneda local**. En términos reportados (en euros) han alcanzado un nivel similar al del año anterior, ajustando el impacto de la desinversión del negocio de Servicios vendido en el año 2013(1), cumpliendo el objetivo de la compañía para el ejercicio.

- ◆ Por áreas geográficas, las ventas han evolucionado de la siguiente manera:
 - » España (39% del total): **-11%** reportado
 - » Latinoamérica (28% del total): **+22%** en moneda local (+11% reportado)
 - » Europa & Norteamérica (20% del total): **+12%** en moneda local (+10% reportado)
 - » AMEA (13% del total): **-7%** en moneda local (-8% reportado)

La caída experimentada en España (-11%) es sensiblemente menor a la registrada en 2012 (-18%). La disminución de ventas en AMEA es consecuencia de la gran relevancia que tuvo en el ejercicio anterior la ejecución de un proyecto puntual.

- ◆ Todos los mercados verticales, a excepción de Transporte & Tráfico (muy afectado por la debilidad del mercado en España), muestran un crecimiento positivo en moneda local (plano en el caso de AAPP & Sanidad), destacando el comportamiento de Energía & Industria (+8%), Seguridad & Defensa (+7%) y Servicios Financieros (+6%).

En 2013, como ha ocurrido durante los últimos ejercicios, en particular desde 2010, Indra ha llevado a cabo distintas acciones para compensar los efectos de la fuerte caída de actividad en el mercado español.

Esta situación, del que era entonces su mercado mayoritario, ha afectado negativamente tanto a los márgenes (por la mayor presión en precios y por el cambio en el mix de ventas, al verse reducidas con mayor intensidad las correspondientes a Soluciones y a la oferta de mayor valor en mercados institucionales) como a la posición de balance (por el alargamiento de los periodos de pago de clientes, de un lado; y, de otro, por la decisión de la compañía de continuar algunos de sus desarrollos de nueva oferta con mayor financiación propia).

Entre las acciones emprendidas cabo para compensar esta situación destacan las de adecuación y mejora de la eficiencia de los recursos (que ha implicado incurrir en gastos extraordinarios en tres de los últimos cuatro años) y el fuerte desarrollo de la posición en mercados de

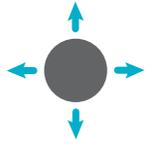
alto crecimiento, como son Latam y AMEA, para lo que la compañía decidió destinar los recursos necesarios para la adecuación a los mismos de su oferta de Soluciones de mayor potencial, realizar adquisiciones selectivas y abordar algunos proyectos de relevancia que implicaban la dedicación inicial de recursos de balance.



Crecimiento de ventas
en moneda local
+2%

Indicador de
recomendación
7,24/10





Durante 2013, Indra ha continuado desarrollando su presencia en los distintos mercados en los que opera:



Energía & Industria (+8% en moneda local, +4% reportado). Buen comportamiento de los volúmenes de actividad en España (+7%), sobre todo por las soluciones comerciales propias para el mercado eléctrico y el de turismo. La contratación ha experimentado un fuerte crecimiento (+24% reportado), sobre todo en Latam y AMEA, lo que sienta una buena base de crecimiento para 2014.



Las ventas de **Servicios Financieros** han registrado un crecimiento del +6% en moneda local (+1% reportado). El impacto de la depreciación de las divisas es más acusado en este vertical dado el elevado peso de Latam en las ventas de este mercado (c.40%). La actividad en España desciende muy ligeramente, aunque la reducción de capacidad del sector tras el proceso de consolidación bancaria podría generar oportunidades de negocio (Consultoría, BPO y externalización de operaciones). Destacar el fuerte crecimiento del mercado de Seguros (+22% reportado en 2013) basado en el desarrollo de Soluciones propias.



Telecom & Media (+3% en moneda local). El mayor peso relativo de las ventas en Latam (c.50%) impacta en las cifras reportadas (-4%) por la depreciación de las divisas en el periodo. Persiste en el mercado la presión en precios experimentada en los últimos años.



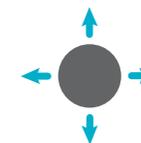
Administraciones Públicas & Sanidad ha registrado unas ventas similares en moneda local a las del 2012 (-3% reportado). En el cuarto trimestre del año se ha vuelto a tasas de crecimiento positivas en términos reportados, apoyadas en el segmento de Soluciones propias en Latam y AMEA.



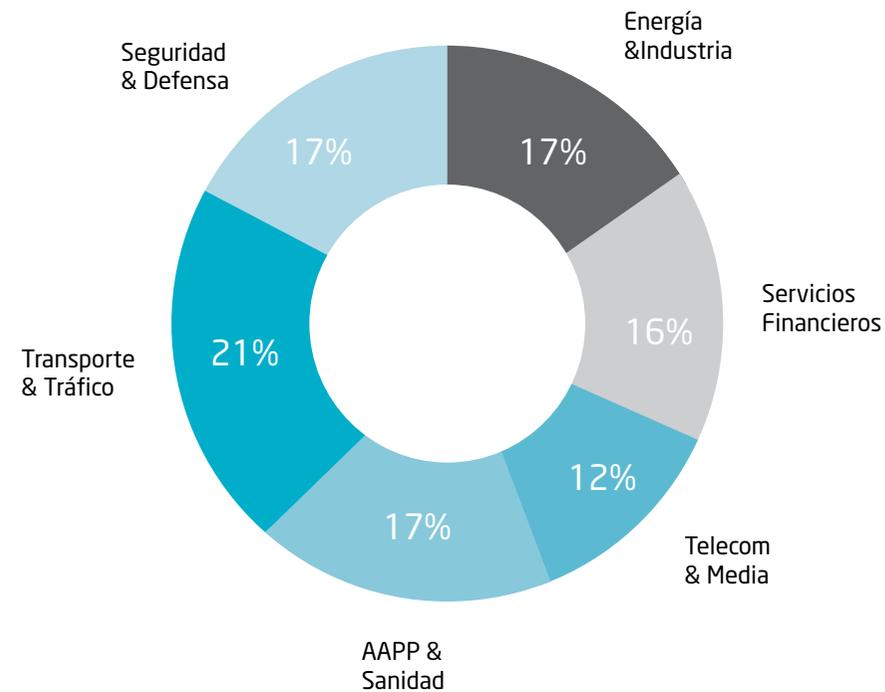
Transporte & Tráfico (-7% en moneda local y -8% reportado). España sigue mostrando fuertes caídas en actividad. Sin embargo, Latam ha registrado tasas de crecimiento muy significativas (>50% reportado), apoyadas en el desarrollo de los planes de infraestructuras de la región. Las soluciones para Tráfico Vial y Marítimo, han tenido un comportamiento muy positivo sobre todo fuera de España.

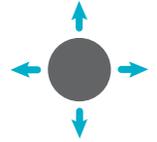


Seguridad & Defensa (+7% en moneda local y reportado). Un 80% de las ventas ya se realizan fuera de España. España sigue registrando caídas importantes en ventas aunque la contratación a cierre del 2013 es muy positiva (+21%), lo que permite ser optimistas frente a un posible cambio de tendencia en las ventas.



VENTAS POR MERCADOS	2013 (M€)	2012 (M€)	Variación%	
			Reportado	Moneda
Energía & Industria	479,5	460,4	4	8
Servicios Financieros	470,1	464,4	1	6
Telecom & Media	355,3	369,0	(4)	3
A.A.P.P. & Sanidad	503,3	516,9	(3)	(0)
Transporte & Tráfico	611,1	667,1	8	(7)
Seguridad & Defensa	494,8	463,2	7	7
TOTAL	2.914,1	2.941,0	(1)	2





Durante 2013, Indra ha continuado aumentando su exposición en geografías clave:

ESPAÑA

El descenso en mercado español ha mejorado frente al registrado el año anterior (-11% frente a -18% en 2012), en línea con lo esperado. Esta tasa de caída significativamente inferior a la de 2012 y las perspectivas de contratación en algunos mercados verticales **permiten pensar que lo peor ya se ha visto y aunque las perspectivas para 2014 son de ligera caída, las tasas deberían ser significativamente menores.**

La evolución de los precios en el mercado de servicios español sigue reflejando la situación de debilidad de la demanda. No obstante, la compañía ha podido compensar parte de este impacto con mejoras de productividad y aumento de cuota en algunos de los clientes.

La contratación en el mercado español ha evolucionado (-12%) en línea con la evolución de las ventas, registrándose un ratio de contratación a ventas de 0,9x.

LATAM

El mercado latinoamericano (+22% en moneda local) se ha visto afectado por la depreciación de la mayoría de las divisas locales, lo que ha resultado en un crecimiento del +11% medido en euros.

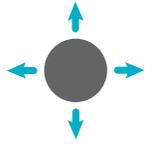
Hay que destacar el buen comportamiento de la actividad en moneda local en países como México (+21%), Brasil (+17%), así como el impacto negativo de la evolución de la divisa en Argentina y Venezuela, cuyas ventas representan menos del 3% del total de la compañía.

AMEA

Las ventas en Asia, Oriente Medio & África (AMEA) descienden un -7% en moneda local (-8% reportado), reflejando la alta actividad registrada en el ejercicio anterior con la ejecución de un proyecto en la zona. Aislado este efecto, las ventas habrían tenido un comportamiento positivo.

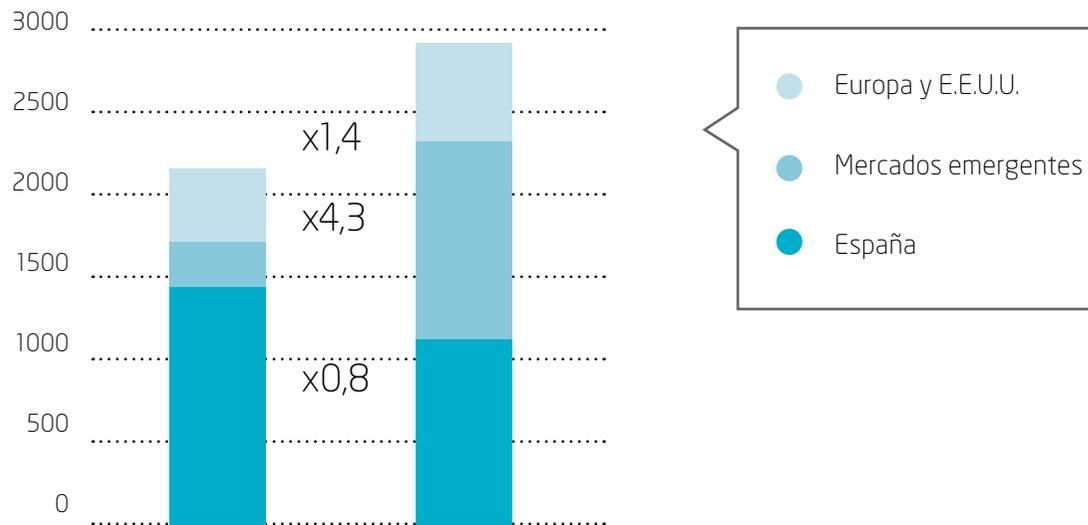
EUROPA Y NORTE AM.

Europa & Norteamérica han registrado una tasa de crecimiento de doble dígito (+12% en moneda local, +10% reportado), destacando la evolución de Alemania (+32%) y Reino Unido (+34%) sobre todo por el vertical de Seguridad & Defensa

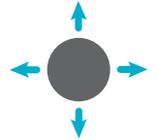


Todas las **áreas geográficas** fuera de España han registrado niveles de contratación superiores a las ventas, con **ratios de contratación** a ventas ligeramente por encima de 1 vez (Europa & Norteamérica) y 1,2 veces (AMEA), reflejando un **crecimiento positivo** de contratación **en todas** y cada una de dichas áreas (aislando en el caso de AMEA el impacto del proyecto ferroviario en Arabia Saudí por 205 M€ contratado en 2012).

Desde 2007, Indra ha realizado una fuerte reorientación hacia mercados emergentes.



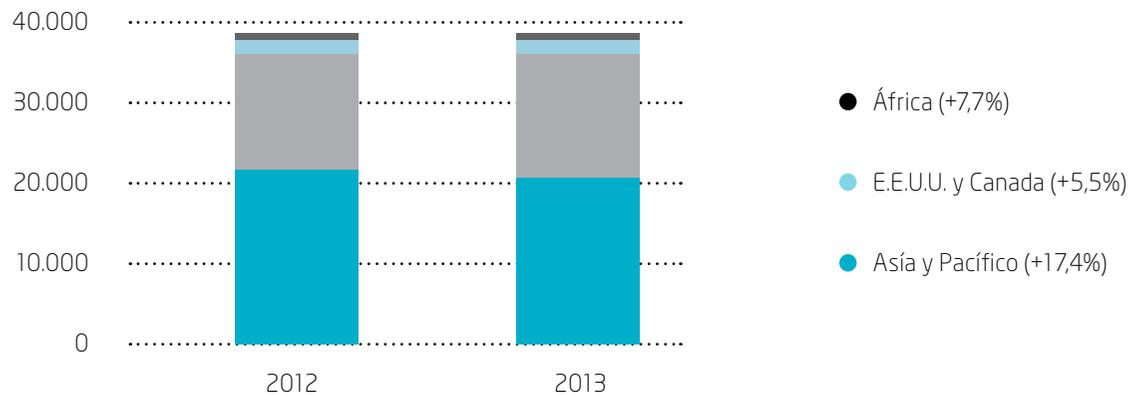
42% de las ventas procedentes de mercados emergentes



A continuación se ofrece un mayor detalle de la evolución de los factores que han contribuido a la consecución de los objetivos y que, en opinión de Indra, ayudarán a mantener el crecimiento de la compañía en el futuro.

- ◆ Mejora continua de las capacidades globales comerciales, de desarrollo y de entrega.

La plantilla en Latinoamérica o Asia Pacífico creció significativamente en 2013 (para más información, consultar el capítulo de "talento"), lo que contribuye a mejorar las capacidades de entrega y atención al cliente en regiones prioritarias para la compañía.



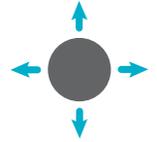
- ◆ Asegurar la recurrencia de clientes: Indra busca la excelencia en el desarrollo y entrega para asegurar la satisfacción de sus clientes y contribuir a su fidelización.
 - » En 2013 Indra ha continuado extendiendo su sistema de gestión de la calidad: Se han certificado bajo la norma ISO 9001 los sistemas de calidad de las sociedades de Italia, Australia, Filipinas, México y Colombia. Italia, Colombia y México entrarán a formar parte de una certificación global del sistema de calidad.

El 91,2% de las ventas de Indra proceden de sociedades certificadas bajo la norma ISO 9001.

Adicionalmente, en 2013 Indra ha superado con éxito la auditoría de renovación de la acreditación de Madrid Excelente para los próximos tres años.

- » Indra lanzó en 2013 el "**Marco Metodológico**" que desarrolla de forma integrada los ciclos de vida de gestión y de producción de las operaciones y programas de Indra. Para ello en 2013 se ha llevado a cabo la integración de MIDAS (Metodología Indra de Desarrollo, Adaptación y Servicios) y MIGP (Metodología Indra de Gestión de Proyectos). Esto supone un importante avance al dotar a las dos metodologías de Indra de un lenguaje de proceso consistente con el Mapa de Procesos (del que el Marco implementa sus procesos clave).

El Marco Metodológico permite seleccionar el sistema de producción de Indra más adecuado a la naturaleza de una operación concreta (Tailoring), logrando así un mejor encaje entre la metodología y su uso en las operaciones. Los contenidos del Marco se estructuran en Bibliotecas (primer nivel de tailoring), y cada una de ellas responde a un sistema productivo diferente. En Indra estos sistemas productivos son globales y no centrados en mercado.



Actualmente, el Marco representa 4 sistemas productivos de Indra en diferentes bibliotecas.

La implantación del **Marco Metodológico** aportará una trazabilidad asegurada entre procesos, métodos y herramientas, así como su grado de aplicación en las operaciones, consiguiendo mejoras en fiabilidad, eficiencia, predictividad del proceso y capacidad de análisis.

Esta integración junto con la aplicación del *tayloring*, refuerza la aplicación de los procesos clave de en las operaciones de la compañía.

Durante 2013 se ha extendido e implantado la “Estación de Control” a las filiales de Indra en Colombia, Argentina, Chile, Eslovaquia, Perú, República Checa y Venezuela. Estos países se suman a España, Portugal, México, Panamá y Brasil, que ya realizaron la implantación en 2012.

El objetivo de la Estación es implementar los controles de los procesos clave mediante la incorporación de las funciones de visado y aprobación de proyectos, seguimiento de los indicadores, lanzamiento de reclamaciones, etc. Así se asegura la puesta en marcha de los proyectos con las mayores garantías de éxito y el establecimiento de acciones preventivas desde el inicio de la operación

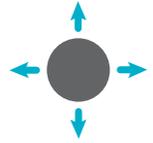
» En línea con el objetivo manifestado en 2012, durante 2013, Indra ha capitalizado el conocimiento y experiencia adquirida por sus profesionales certificados PMP para continuar difundiendo y mejorar la cultura de gestión de proyectos en la compañía. El programa Indra para la certificación PMP 2013 ha sido impartida por los propios profesionales de Indra certificados PMP. El número de profesionales certificados PMP en Indra a finales de 2013 ha sido de 590 (525 en 2012).

Además, la compañía considera que el conocimiento sobre gestión de proyectos debe trasladarse a la mayoría de profesionales por lo que en 2013 amplió el alcance de la formación en esta disciplina a técnicos con experiencia que desempeñan su trabajo en un ámbito de pregestión, capacitándolos con antelación para asumir futuras responsabilidades en proyectos

» La calidad de las relaciones con los clientes se ha mantenido en niveles similares a 2012: si bien el indicador de satisfacción global de clientes fue ligeramente inferior al del ejercicio precedente (3,85 sobre 5 en 2013, frente a 3,93), el indicador de recomendación y el NPS fueron mejores. El indicador de recomendación (en escala sobre 10) ha pasado de 7,09 en 2012 a 7,24 en 2013, mientras que el NPS (Net Promoter Score) de -1 a 3.

Refuerzo de la seguridad de la información:

- » En 2013, Indra ha extendido la gestión de la seguridad para cubrir desde la fase precontractual de las operaciones, de tal forma que las medidas de seguridad son analizadas y diseñadas desde la fase de oferta, lo que permite dar mejor respuesta a las exigencias crecientes de los clientes en materia de seguridad.
- » Renovación de las certificaciones del Sistema de Gestión de Seguridad de Información (ISO 27001) y del Sistema de Gestión de Servicios de TI (ISO 20000-1): la compañía ha continuado consolidando los procesos cubiertos por el alcance de las certificaciones, lo que permite aplicar estas mejoras a la forma de trabajo del resto de servicios de la compañía.
- » En 2013, se ha implantado una solución de Antivirus en la Nube, con el objetivo de que cualquier profesional desplazado disfrute de las mismas funcionalidades y protección antimalware que aquellos que se encuentran dentro de la infraestructura de red de la compañía.
- » A lo largo del año 2013 se han seguido produciendo numerosos ciberataques recibidos desde Internet, concretamente se detectaron 30.776.458 eventos de seguridad en los elementos de protección perimetral. A pesar de esto, no se ha registrado ningún incidente crítico de seguridad por este tipo de ataques. Para



mejorar la defensa contra ataques dirigidos se ha realizado un piloto de una herramienta de análisis de ficheros y tráfico malicioso. Además, se ha continuado con el análisis proactivo de plataformas de proyectos, así como de la conexión de dichas plataformas a la red

de Indra, con el fin de identificar y corregir los posibles riesgos existentes antes de su conexión a la red.

» Renovación de las auditorías bienales de LOPD de las sociedades a las que le correspondía.

» Colaboración con organismos públicos españoles para compartir conocimientos y experiencias en materia de seguridad de TI que ayuden a identificar patrones de ataques y prevenirlos.

Objetivos 2013

- ◆ Crecimiento de las ventas ligeramente positivo.
- ◆ Contratación similar o superior a las ventas.
- ◆ Margen EBIT recurrente (antes de gastos extraordinarios) en torno del 8%.
- ◆ Armonización de los sistemas de calidad de las sociedades en Italia, Australia, Filipinas, México y Colombia.
- ◆ Extensión de la "estación de control" a nuevos países.
- ◆ Alcanzar un índice de satisfacción de clientes por encima de 4 puntos (/5) en un periodo de 3 años (2015).
- ◆ Extensión del modelo de protección de datos a nuevas filiales de Indra
- ◆ Renovar la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
- ◆ Auditoría bienal LOPD de las sociedades a las que corresponda.

Logros 2013

- ◆ Las ventas se han situado en 2.914 M€, aumentando un +2% en moneda local. ✓
- ◆ La contratación es un 4% superior a las ventas ✓
- ◆ El EBIT recurrente alcanza 226 M€ y el margen operativo recurrente se sitúa en el 7,8%. ✓
- ◆ Se han certificado de manera conforme. ✓
- ◆ Durante 2013 se ha extendido e implantado la "estación de control" a México, Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Eslovaquia, España, Panamá, Perú, República Checa y Venezuela. ✓
- ◆ El indicador de satisfacción global se ha situado en 3,85. ✓
- ◆ Se ha incorporado al modelo de protección de datos corporativo el Grupo Prointec ✓
- ◆ Renovación de las certificaciones del Sistema de Gestión de Seguridad de Información (ISO 27001) y del Sistema de Gestión de Servicios de TI (ISO 20000-1). ✓
- ◆ Auditoria LOPD a Indra BMB, S.D. y Prointec ✓

PROYECTOS DESTACADOS 2013

PETROBRAS

ENERGÍA

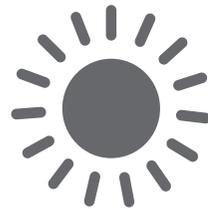
Dos nuevos contratos con Petrobras. Liderazgo en la consultoría y tecnología en el sector energético de Brasil.

Petrobras gestionará sus plantas con la tecnología de Indra. Primera implantación de este sistema en Sudamérica. Implantación de inGEN para el Centro de Control Centralizado y las 18 centrales termoeléctricas.



Indra cierra su primer contrato con la empresa

Liquigas, perteneciente al sistema Petrobras. Un equipo de profesionales especializados en tecnologías, productos y software de leasing apoyarán el área de tecnología de la información.



Estandarizar los procedimientos de programación y operación en tiempo real entre el centro de operaciones energéticas y las centrales de la compañía.

Principales beneficios

- > Automatización de las comunicaciones con los operadores.
- > Disponibilidad de información en tiempo real.
- > Gestión de la información de manera centralizada y local. Normalización de procesos y unificación de información.
- > Facilita el uso de indicadores comunes de gestión del parque generador o la normalización de informes.

Principales beneficios

- > Incremento de la productividad.
- > Aumento de la agilidad y asertividad en el uso de recursos profesionales en el área de tecnología de la información.

“Estoy seguro de que la relación será duradera y permitirá aplicar nuestra experiencia y conocimiento para incrementar la productividad de una empresa tan importante en el mercado de gas” Hussein Keshavjee, director ejecutivo de mercado de utilities y energía Indra en Brasil.



PROYECTOS DESTACADOS 2013

PASARANA

TRANSPORTE Y TRÁFICO

Indra se consolida como socio tecnológico de **Prasarana**, la empresa pública responsable de la modernización del transporte malayo.



Indra se encargará del diseño, implementación y puesta en marcha de un nuevo centro de control integrado para el monorraíl y las líneas Ampang y Kelana Jaya del **Metro Ligero de Kuala Lumpur**.

Se integrará todas las líneas de transporte, incorporando en posteriores contratos las restantes líneas del MRT, la línea ferroviaria KTM Komuter y otros futuros sistemas de transporte.

Gracias a la tecnología de Indra, Prasarana tendrá un control en tiempo real de sus sistemas de transporte, mayor eficiencia y reducirá el coste de la explotación. Por su parte, los viajeros se beneficiarán de un servicio de transporte de **mayor calidad y seguridad**.

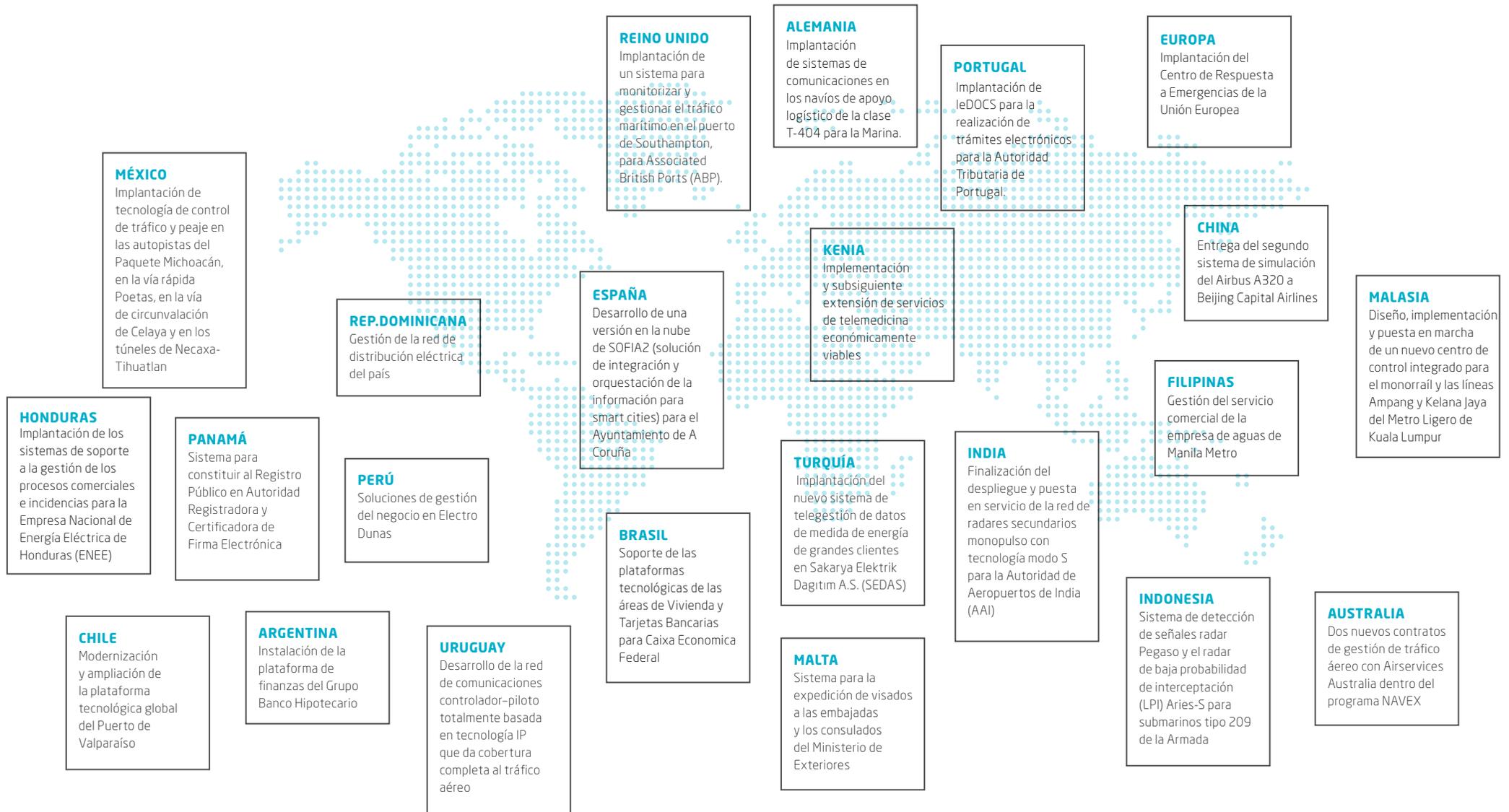
Incluirá una herramienta de ayuda a la toma de decisiones estratégicas y cuadro de mando estadístico.

Avanzado centro de control

El nuevo centro de control dispondrá de 22 puestos, un videowall en el que visualizar la operación de las líneas, con capacidad para expandirse a los sistemas de transporte.

22 puestos de control

MAPA DE PROYECTOS GLOBALES EN 2013



3.9.3 PREVISIONES DE FUTURO



Aunque para 2014, el objetivo principal y prioritario que se fija para la compañía es generar un cash flow libre superior a 100 M€ y sentar las bases para una mejora progresiva en los próximos ejercicios, la determinación de este objetivo se ha basado en las siguientes perspectivas y consideraciones respecto al entorno comercial.

Indra prevé para 2014 **unas ventas con un crecimiento orgánico positivo en moneda local, y un nivel de contratación similar a las ventas**, en un contexto de:

- ◆ **Suave reactivación económica en el mercado español**, en el que la caída de ventas se prevé que se atenuará significativamente en comparación con los dos últimos años (-18% en 2012 y -11% en 2013), previéndose tan sólo un ligero descenso.
 - ◆ Esta evolución prevista está soportada principalmente por el cambio de tendencia esperado en los mercados institucionales que son los que más han sufrido durante la crisis. En ellos se espera una vuelta al crecimiento de las ventas en el mercado de Seguridad & Defensa (de doble dígito), especialmente afectado en los últimos 5 años (-20% CAGR); un leve crecimiento en el mercado de AAPP & Sanidad, y una drástica reducción en el descenso de ventas en el mercado de Transporte & Tráfico que, en 2013 se redujo un 35%.
 - ◆ La evolución macroeconómica influirá en el ritmo de desarrollo de la actividad de la compañía en Latinoamérica, aunque no se prevé que ésta sufra una desaceleración brusca. La posición global alcanzada en la región debe permitir compensar las distintas evoluciones de cada economía y alcanzar nuevamente un crecimiento de doble dígito en moneda local impulsado por el buen comportamiento esperado en países como Brasil, México, Perú y Colombia entre otros (aunque se prevé que dicho crecimiento nuevamente se verá penalizado por la depreciación de sus monedas).
 - ◆ Crecimiento de doble dígito en AMEA, en donde la compañía está realizando un intenso esfuerzo comercial y en el que se están desarrollando importantes proyectos de Soluciones, principalmente de los mercados de Transporte & Tráfico, Seguridad & Defensa y AA.PP. & Sanidad.
 - ◆ Suave reactivación en el resto de Europa, en el que se prevé una evolución estable de las ventas.
- Para la consecución de estos objetivos, Indra continuará desarrollando **su estrategia de clientes a través de las siguientes líneas de acción:**
- ◆ Asegurar la recurrencia de clientes: Indra busca la excelencia en el desarrollo y entrega para asegurar la satisfacción de sus clientes y contribuir a su fidelización.
 - ◆ Ampliación del alcance del Sistema Global de Calidad de 5 a 20 países, con una certificación integral y global de Indra.
 - ◆ Acreditación TMMi para el área específica de pruebas de Software Labs en cinco países.
 - ◆ Adecuación de los cursos existentes sobre procesos clave para divulgar el Marco Metodológico, y definición de nuevas bibliotecas para incorporar nuevos sistemas productivos al Marco.
 - ◆ Indra continuará en la línea de capitalizar el conocimiento y experiencia adquirida por sus profesionales certificados PMP apoyándose en ellos para la difusión de buenas prácticas y mejora de la cultura de gestión de proyectos en la compañía.
 - ◆ Establecimiento formal de nuevos canales independientes de comunicación con los clientes para la gestión de quejas y reclamaciones.
 - ◆ Evolución del modelo de la evaluación de satisfacción de clientes: Unificación de las diferentes fuentes de información sobre la satisfacción de clientes, revisión de la encuesta para mejorar el dato. Mejorar y



completar la información dada a los responsables de cliente de la valoración de esa satisfacción.

Refuerzo de la seguridad de la información: entre las diversas iniciativas planificadas para 2014 cabe destacar las siguientes:

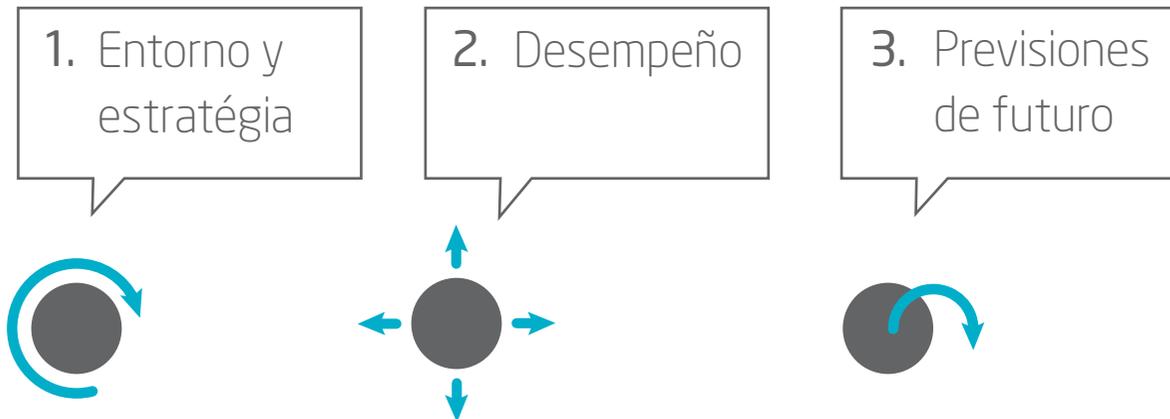
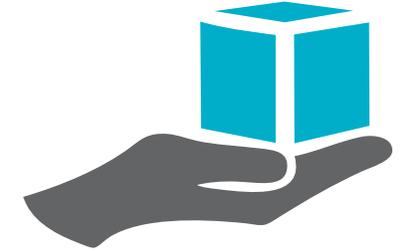
- ◆ Extensión del modelo de organización de seguridad a Portugal, Brasil, México y Colombia.
- ◆ Implantación de una solución de supervisión de tráfico y análisis de ficheros, que permita analizar el comportamiento de ficheros sospechosos, falseo de correo, movimientos transversales de intrusos en la red, etc. En definitiva, mejorar la detección de ficheros maliciosos y ataques dirigidos.
- ◆ Elaboración de un nuevo marco normativo de seguridad de la información, basado en los principales riesgos de seguridad que afectan a Indra en cualquier ámbito, y que permita a cualquier usuario identificar de forma clara las medidas de seguridad a implantar en el desarrollo de sus funciones.
- ◆ Elaboración de una Política de Privacidad común para todas las empresas de Indra a escala global, estableciendo directrices básicas a adoptar en cualquier ubicación.
- ◆ Extensión del modelo de conexión de plataformas a nuevos países.
- ◆ Renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
- ◆ Auditoría bienal LOPD.

Objetivos 2014

- ◆ Unas ventas en 2014 con un crecimiento orgánico positivo en moneda local.
- ◆ Contratación similar o superior a las ventas.

3.10 OFERTA

El objetivo de Indra es contar en todo momento con la oferta más avanzada del mercado y que aporte valor añadido a sus clientes, especialmente en aquellos segmentos identificados de alto potencial de crecimiento. Durante 2013 la compañía continuó su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su oferta de soluciones.



3.10.1 ENTORNO Y ESTRATEGIA



Principales tendencias del entorno que condicionan la actividad a corto y medio largo plazo de Indra en relación a los clientes:

TENDENCIAS A CORTO PLAZO

Entorno económico y complejo

En general, hay soluciones y servicios más expuestas al ciclo económico (desarrollo e integración de tecnología) y menos expuestas al ciclo o incluso anti cíclicas (outsourcing y BPO).

- » Resulta clave la adaptación de la oferta a las necesidades específicas de cada país.
- » La competitividad hace que la necesidad de diferenciar la oferta sea mayor.

Concentración de la demanda en torno a los conceptos de "inteligencia" y "eficiencia"

- » Demanda de soluciones inteligentes:
- » Nichos de oportunidad en las economías avanzadas
- » Adopción acelerada de sistemas inteligentes en mercados emergentes
- » Demanda de reducción de costes y eficiencia de procesos:
- » Industrialización de los servicios.
- » Creciente adopción de modelos de entrega basados en Cloud Computing.

Demanda de proveedores integrales

- » Es importante tener una oferta que cubra toda la cadena de valor de la tecnología, desde la consultoría al BPO.
- » Continua concentración de proveedores.
- » Importancia creciente de las capacidades de integración.
- » Concentración y globalización de partners

TENDENCIAS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Desplazamiento del eje político -económico mundial

- » Las posibles tensiones geopolíticas del proceso pueden contribuir al crecimiento de la demanda en determinados mercados como seguridad y defensa.

Cambio de la estructura de la población

Procesos como el envejecimiento de la población o la urbanización pueden contribuir al crecimiento de la demanda de soluciones en ámbitos como sanidad o ciudades inteligentes.

Cambio climático y presión sobre los recursos naturales

Las soluciones tecnológicas en ámbitos como la eficiencia energética pueden jugar un papel importante para aliviar la presión sobre los recursos naturales..



Estrategia

El objetivo de Indra es contar en todo momento con la oferta más avanzada del mercado y que aporte valor añadido a sus clientes, especialmente en aquellos segmentos identificados de alto potencial de crecimiento. Por eso, la estrategia de Indra se dirige a reforzar sus capacidades de desarrollo y adaptación de la oferta localmente en cada región (geografía) y a la mejora del propio modelo de desarrollo de oferta.

- ◆ **Desarrollo de las capacidades locales de desarrollo de oferta:** el desarrollo y la adaptación de la oferta a las distintas geografías requiere contar con recursos locales altamente cualificados, con un profundo conocimiento de la tecnología y del negocio del cliente. Indra está potenciando sus capacidades de desarrollo y adaptación de la oferta en geografías clave para la estrategia de la compañía como Latam.
- ◆ **Desarrollo de las relaciones en las distintas geografías con cada uno de los agentes de la innovación:**
 - » Participación en programas de innovación: Indra pretende reforzar sus capacidades de innovación en geografías clave como Europa y Latam (particularmente Brasil) mediante una mayor participación en proyectos internacionales de I+D+i.
- » Internacionalización de alianzas: los partners tecnológicos son clave para Indra en tanto que constituyen unos socios estratégicos del conocimiento, refuerzan la oferta y las capacidades comerciales y, a menudo, también contribuyen a reforzar la presencia en determinadas geografías. El objetivo de Indra es identificar, priorizar y reforzar las relaciones con aquellos socios tecnológicos que contribuyan a potenciar la globalización y capacidad de innovación de la compañía.
- » Desarrollar acuerdos con instituciones del conocimiento en las geografías clave: las instituciones del conocimiento no solo refuerzan la capacidad de innovar de Indra, sino que constituyen una fuente de talento para desarrollar las capacidades locales de la compañía. Indra está extendiendo su política de relaciones con Instituciones del Conocimiento a otros mercados geográficos y, particularmente, en Latinoamérica.
- ◆ **Desarrollo de soluciones y servicios en segmentos de elevado potencial de crecimiento:** la compañía las agrupa bajo dos grandes conceptos: "inteligencia" y "eficiencia".
 - » "Inteligencia" consiste en la capacidad de los clientes para tomar mejores decisiones a todos los niveles. Para ello, es necesario introducir "elementos de inteligencia" en todos los niveles de decisión del cliente, desde las propias infraestructuras (dispositivos conectados que generan cantidad masiva de información y que deben ser capaces de adaptarse a entornos cambiantes de forma autónoma), los procesos y operaciones, el análisis de la información, o los servicios de consultoría para complementar la oferta tecnológica.
- » "Eficiencia" se concreta en la aplicación de modelos de gestión y entrega de la tecnología que permitan optimizar los recursos. Con esto nos referimos particularmente a las tendencias hacia modelos industriales de outsourcing de TI y gestión de aplicaciones, hacia la externalización de procesos de negocio, y hacia plataformas virtualizables, flexibles y elásticas de TI comúnmente conocidas como servicios de cloud computing.
- » Esta nueva oferta debería permitir a Indra incrementar la cuota en los clientes en los que ya está presente, así como aumentar el número de cuentas clave.
- ◆ **Impulso constante a la innovación y el modelo de desarrollo de nueva oferta:** Indra dedica un volumen significativo de recursos a la I+D+i. Gracias a esto, la



compañía ha mantenido en 2013 su posición como la quinta compañía europea del sector de “software & computer services” su sector con una mayor inversión en I+D+i, según el ranking anual de la Comisión Europea. Además, la compañía se preocupa porque ese esfuerzo vaya dirigido hacia aquellos segmentos que mayor retorno de la inversión a medio plazo y largo plazo puedan ofrecer a la compañía. Por eso, Indra mantiene una cultura de mejora continua de su modelo de la innovación y de desarrollo de nueva oferta para que esté plenamente alineado con la estrategia de la compañía.

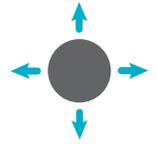
- ◆ **Mejora continua del modelo innovación:** El origen de los proyectos de I+D+i de Indra se encuentra en el proceso de planificación estratégica de la compañía. La elevada importancia que tiene Indra disponer de una oferta de soluciones y servicios diferenciales y de valor añadido hace que el modelo de innovación adquiera una relevancia creciente.
 - » Participación en plataformas: Indra está presente en diferentes plataformas españolas y europeas, en las que tiene capacidad de decisión e interactúa con los distintos actores de los Programas de I+D+i.
 - » Impulso continuo de las relaciones institucionales con las instituciones de la innovación y del

conocimiento: la estrategia de Indra consiste en el establecimiento de relaciones de colaboración sólidas, permanentes y de mutuo beneficio con estas instituciones. A menudo, esta colaboración se formaliza a través de Acuerdos Marco y de Cátedras.

- ◆ **Refuerzo de las alianzas clave:** con el concepto de IGAN (Indra Global Alliance Network), Indra distingue a sus principales socios tecnológicos en términos de capacidad de innovación y globalización. Buena parte de las políticas e iniciativas dirigidas a la internacionalización de la gestión de alianzas e impulso de la innovación con Partners se han desarrollado a través de los socios IGAN.
- ◆ **Mejora continua de la cadena de suministro** mediante la mejora de la eficiencia en la gestión de proveedores:
 - » Portal de Compras: con el objetivo de acercar más su relación con los proveedores y facilitar la comunicación en los procesos de compra, permitiendo aumentar la transparencia de la relación y agilizar las transacciones, ya que hace posible conocer cualquier situación que afecte al cumplimiento de los pactos contractuales.

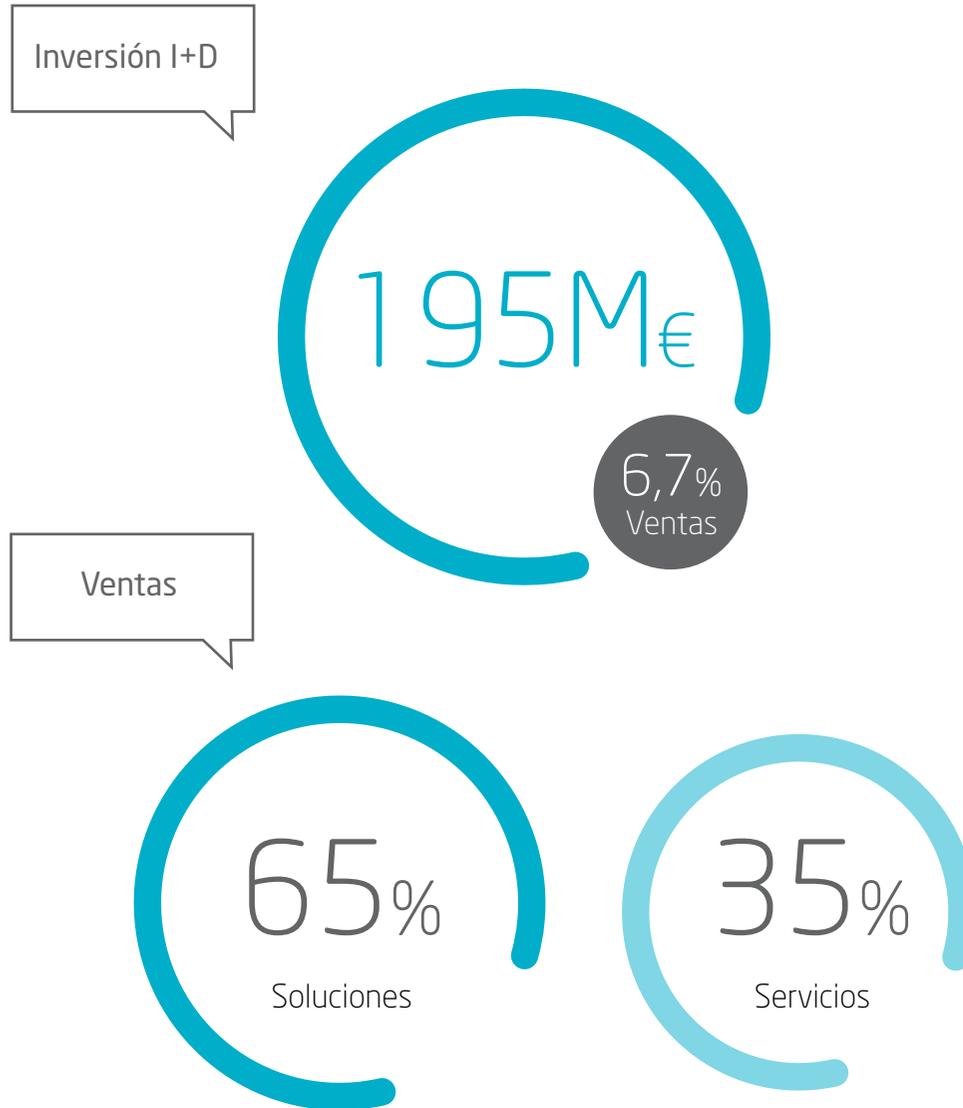
- » Consolidación de procesos logísticos: iniciativa para la creación de centros logísticos regionales y la consolidación de los envíos que contribuye a una reducción de los costes y del impacto medioambiental.
- ◆ **Extender el compromiso con la excelencia a los proveedores:**
 - » Inclusión de requisitos sociales y ambientales en el proceso de pre-homologación: proceso de pre-homologación de proveedores en base a la plataforma Achilles que tiene por objeto alcanzar la totalidad de la base recurrente de suministro.

3.10.2 DESEMPEÑO

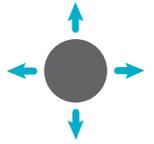


Durante 2013 la compañía continuó su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su oferta de soluciones, las inversiones (materiales e inmateriales netas) han ascendido a 64 M€, algo inferiores a los 70 M€ previstos.

Las ventas de Soluciones (65% del total) aumentan un +3% en moneda local (planas en términos reportados). Las de Servicios (35% del total) lo hacen un +2% en moneda local (-3% reportado), crecimiento que habría sido 3 p.p. mayor sin la desinversión del negocio la actividad de gestión avanzada de documentación digital en España y México.



ANÁLISIS POR SEGMENTOS PRINCIPALES



Soluciones

CONTRATACIÓN

La contratación ha sido un 5% superior a las ventas, apoyada principalmente por los mercados de Seguridad & Defensa, Energía & Industria y Servicios Financieros. La contratación en el 4T13 ha registrado un crecimiento significativo (+40% vs 4T12), gracias a la favorable evolución de los mercados de Europa & Norteamérica, AMEA y España.

No obstante, desciende un -2% en 2013 en moneda local (-4% reportado) debido a la contratación en el primer trimestre de 2012 de la primera fase del proyecto del tren de alta velocidad de Arabia Saudí

VENTAS

Las ventas han registrado un crecimiento del 3% en moneda local (comportamiento plano en términos reportados), representando un 65% de las ventas totales de la compañía (64% en 2012) gracias al impulso de los mercados de Seguridad & Defensa, Energía & Industria y Servicios Financieros. La actividad en España ha descendido (-16%), mientras que Latam y Europa & Norteamérica crecen a doble dígito.

CARTERA

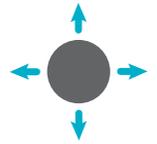
La cartera de pedidos asciende a 2.527 M€, lo que representa un crecimiento del 4%. El ratio de cartera sobre ventas de los últimos 12 meses se sitúa en 1,34x, un 4% por encima del ratio registrado en 2012 (1,29x).

Servicios

La contratación disminuye un -2%, con un importe superior a las ventas.

Las ventas reportadas se habrían mantenido planas en 2013 aislando el impacto de la desinversión de la actividad de gestión avanzada de documentación digital en España y México. Además se han visto negativamente afectadas por la evolución de los tipos de cambio por la concentración de actividad internacional en Latam. Sin ambos efectos las ventas de servicios habrían crecido un +5%.

La cartera de pedidos (966 M€) baja ligeramente y se sitúa en niveles próximos a 1 veces las ventas de los últimos 12M



El impulso constante a la innovación y el modelo de desarrollo y adaptación de oferta juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la compañía y, en opinión de Indra, ayudarán a mantener el crecimiento de en el futuro.

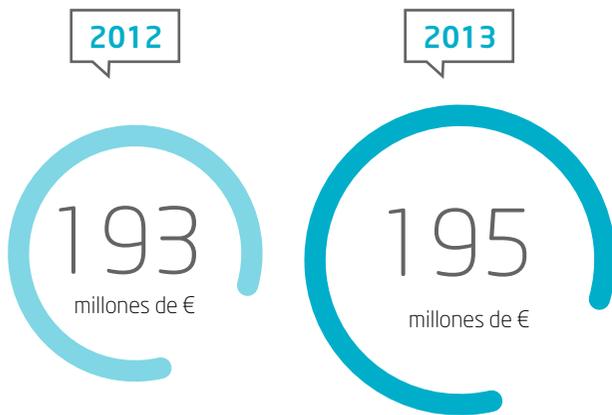
Durante 2013, este impulso a la innovación y al desarrollo de nueva oferta se ha traducido en:

- ◆ Inversión en I+D+i: de 195 M€ (6,7% sobre ventas).
- ◆ Participación en programas de innovación, desarrollo de proyectos de I+D+i, y participación en plataformas.

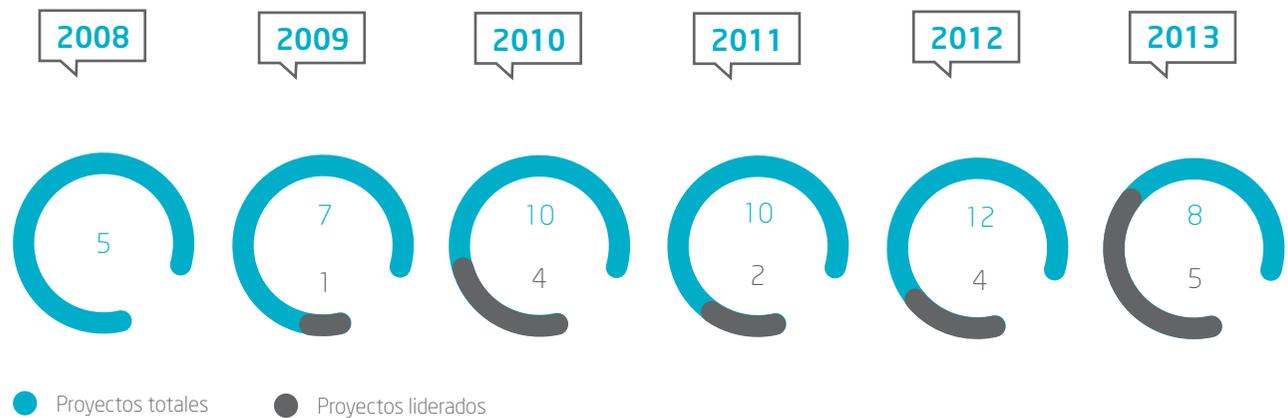
» En 2013, destaca la participación en programas de financiación internacionales, tanto europeos (tales como el 7º Programa Marco o Artemis) como del ámbito Latam. Indra considera que la creciente participación en programas internacionales en los últimos 5 años (ver gráfico inferior) se debe a una mayor experiencia y mejor conocimiento de estos instrumentos de financiación, así como a la participación de un número mayor de unidades de negocio de la compañía y a un incremento de la reputación de Indra en el marco de estos programas (evidenciado en el creciente número de proyectos liderados).

» En coherencia con el modelo de innovación de Indra, los proyectos desarrollados en 2013 persiguieron los siguientes objetivos principalmente:

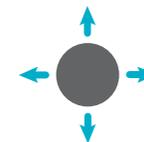
- Desarrollar las líneas estratégicas de nueva oferta
- Reforzar el valor aportado a los agentes externos e internos que participan en el proceso
- Compartir experiencias y conocimiento
- Impulsar el talento y la iniciativa de sus profesionales.



Inversión en I+D+i



Participación de Indra en el Programa Marco Europeo

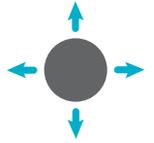


Proyectos de I+D Concedidos en 2013

DEWI (I)	Dependable Embedded Wireless Infrastructure
SeniorLudens (I)	Serious Games dev. platform for older workforce training and intergenerational knowledge transfer
NOTTS (I)	Next generation Over-The-Top multimedia Services
CONVERGENCIA ADS MLAT WAM (N)	Fusión de la línea de productos WAM, MLAT y ADS-B obteniendo un único tipo de producto flexible, fácilmente escalable y a la vanguardia del mercado
PSR 12+ (N)	Desarrollo Radar PSR12+
Clúster modo S (N)	Capacidad de coordinación y cooperación en red a un conjunto de radares Modo S
PISCIS (A)	Paradigmas de Innovación, Social y Colaborativo aplicados a Ingeniería del Software
GOAL (A)	Gamificación Orientada a Application Lifecycle Management
ITECBAN (A)	Evolución Tecnológica Core Bancario para Pequeñas y Medianas Entidades Financieras en modo SaaS
ONCOEXPERT (A)	Sistema Oncológico Experto. Biotecnología para el Diagnóstico y Tratamiento Oncológico
CTC Máster (A)	Plataforma Inteligente para el Control de Tráfico Ferroviario Centralizado

Proyectos de I+D Concedidos <2013

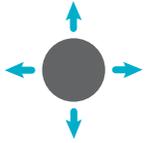
EVACUATE (I)	A holistic, scenario-independent, situation-awareness and guidance system for sustaining the active evacuation route for large crowds
PEAJE RTA (A)	Plataforma Real Time Accounting para sistemas de peaje en flujo libre
SPECTRA (N)	Spectrum and Energy Efficiency Through Multi-band Cognitive Radio
ARROWHEAD (I)	Eficiencia energética y flexibilización del uso de la energía mediante la automatización cooperativa en edificios, infraestructuras públicas, procesos industriales y el sector energético a través del uso de tecnologías embebidas.



Durante 2013, Indra ha reforzado **su presencia y participación en plataformas tecnológicas**, asociaciones industriales y grupos de influencia con papel destacado en la elaboración de agendas estratégicas y programas de financiación internacional, entre los que se pueden destacar:

Plataformas

- CAF** DG Connect Advisory Forum, Principal organismo asesor de la DG Connect de la CE, donde, tras la renovación de candidatos, Indra es el único representante español.
- ARTEMIS** Miembro del Comité Ejecutivo (Steering Board) de ARTEMIS-IA (Asociación Industrial Europea sobre Sistemas Empotrados). Destaca la participación activa en Smart Cities y la definición de los pasos a dar para evolucionar la Plataforma en H2020, principalmente en la temática de Cyber-Physical Systems.
- euRobotics** Full member de esta plataforma, que está impulsando la PPP de Robótica. Indra forma parte además de los grupos de trabajo de robótica aérea, vigilancia marítima y sistemas autónomos de navegación.
- NESSI** Miembro del Board y del Steering Committee.
- ICT Labs** Miembros del Steering Committee del Nodo Español de esta KIC.
- es.Internet** Vicepresidente de la plataforma española es.Internet. Participa en la Gestión de la Agenda Estratégica de Internet del Futuro.
- FUTURED - Plataforma Española de Redes Eléctricas** Miembro del Consejo Rector e impulsora de la Plataforma. Objetivos:
- Integrar a todos los agentes del sector eléctrico para definir e impulsar estrategias a nivel nacional que permitan la consolidación de una red mucho más avanzada, capaz de dar respuesta a los retos del futuro.
 - Definir una visión compartida y defender una postura común ante Europa.
- Net!Works (ant.eMobility)** Participación en la Net! Works European Technology Platform quien está impulsando la PPP 5G



♦ **Refuerzo de alianzas clave:** durante 2013 Indra ha continuado la implantación del modelo de gobierno de alianzas puesto en marcha en el ejercicio anterior. Este desarrollo se ha plasmado en un aumento del ecosistema de partners. En 2013, se ha alcanzado la cifra de 220 alianzas con socios tecnológicos, y se ha reforzado los acuerdos con los socios más estratégicos, especialmente con aquellos que forman parte del grupo iGAN (Indra Global Alliance Network). Con este grupo de socios iGAN, Indra ha reforzado su relación mediante:

- » La globalización de los acuerdos y el aterrizaje local de los mismos, fundamentalmente en Latinoamérica.

- » El aumento de las capacidades locales de interlocución con cada uno de los partners iGAN en las distintas geografías, nominando interlocutores y definiendo responsabilidades.

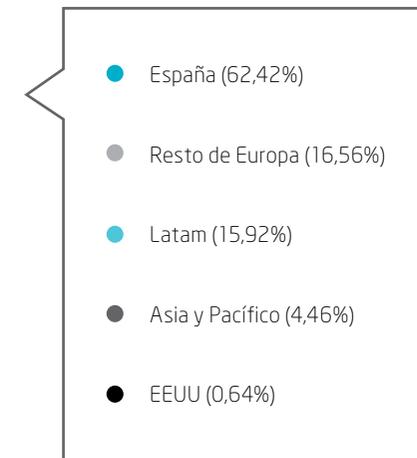
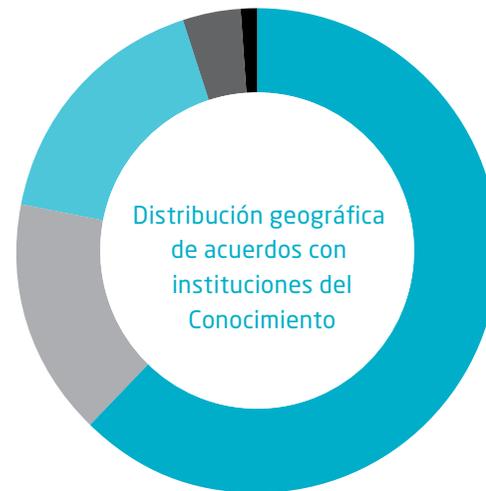
♦ **Impulso de las relaciones institucionales con las instituciones de la innovación y del conocimiento:**

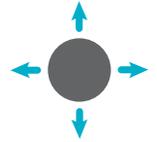
- » Durante 2013, Indra intensificó las actividades de prospección y análisis de las instituciones del conocimiento volcando los esfuerzos en Latinoamérica.

Esta actividad se tradujo en la firma de seis acuerdos Marco (tres en Chile, dos en Brasil y otro en Colombia) y una cátedra de tecnologías accesibles (México). En el último ejercicio, Indra ha intentado poner foco especial en áreas de oferta estratégica (tanto para la compañía y como para los países donde se han desarrollado), como control del tráfico aéreo, minería o productividad del software. Así, en 2013, Indra mantuvo 182 acuerdos con instituciones del conocimiento. Así, en 2013, Indra mantuvo 182 acuerdos con instituciones del conocimiento.



Número de alianzas tecnológicas





- » En 2013, Indra ha financiado 20 Cátedras de Empresa, de las cuales:
 - 5 se han creado en 2013 (cuatro de ellas en España y una en México)
 - 12 están dedicadas a Tecnologías Accesibles: 1 en Argentina (Universidad Nacional de Córdoba Argentina), 1 en México (Instituto Politécnico Nacional de México) y 10 en España.

- » Indra ha firmado 16 nuevos Acuerdos Marco, de los cuales 6 son en países prioritarios en la estrategia global de Indra (3 en Chile, 2 en Brasil y 1 en Colombia). Los Acuerdos tienen diversos objetivos: colaboración con grupos de investigación en ciberseguridad, participación en masters sobre Smart Cities, colaboración con centros especializados en temas gráficos, acuerdos de colaboración en el estudio de materias relacionadas con sanidad... De entre los nuevos Acuerdo Marco, también destaca el firmado con el Centro de Estudios Brasileños de la Universidad de Salamanca, con el objetivo de formar y captar talento internacional.



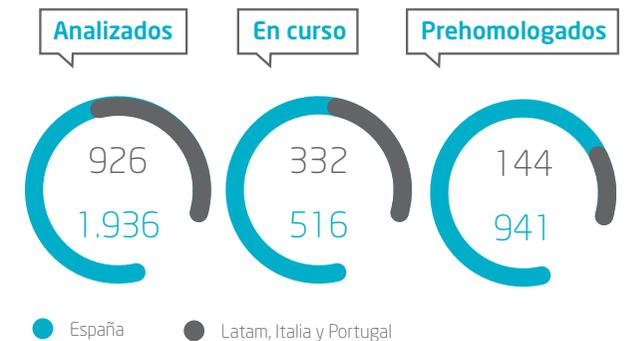
Número de relaciones institucionales y acuerdos con Instituciones del Conocimiento

- » Los acuerdos que Indra mantiene con la Universidad Politécnica de Madrid en materia formativa para la impartición de estudios de postgrado han continuado alcanzando hitos destacados durante 2013:
 - Acuerdo para la creación e impartición conjunta del curso propio de postgrado UPM de "Especialista en Función Directiva de Adif" con la ETSI Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid.
 - Acuerdo de creación e impartición conjunta del curso propio de postgrado UPM de 'Especialista en función gerencial estratégica' con la ETSI Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. (dos ediciones del Postgrado de Gerentes Senior y dos ediciones del Postgrado de Gerentes)

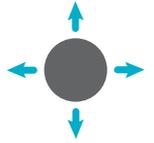
Mejora continua de la cadena de suministro:

- » Durante 2013 se continuó la comunicación a los proveedores sobre la estrategia de Indra en materia de prehomologación, estableciendo un seguimiento semanal de la evolución de proveedores registrados para toma de decisiones y un seguimiento diario de incidencias. En este contexto, fueron gestionadas 150 incidencias con proveedores.

Al mismo tiempo, se extendió el proceso de prehomologación de proveedores a las filiales de Indra en Latinoamérica, Portugal e Italia, con el objetivo de ampliar el número de países en fases posteriores.



Número de proveedores en el proceso de prehomologación.



Esto significa que el 66,4 % del volumen económico de compras de Indra está monitorizado a través de Achilles.

- » Inicio de la fase de auditorías y visitas a proveedores en 2013: dentro del proceso de homologación de proveedores, Indra ha definido una nueva metodología y herramientas para determinar la conveniencia de continuar con el proceso de homologación. El objetivo es estandarizar la operativa de todos los compradores durante la fase de auditoría a los proveedores.

Se han establecido los criterios de partida para definir los proveedores prioritarios para iniciar el proceso de homologación:

- Análisis de carencias en la base de suministros que ponen en peligro las entregas.
- Peticiones de homologación de proveedores por parte de nuestros clientes internos.
- Acciones definidas en Mesas de Compra para la pre-evaluación de proveedores.

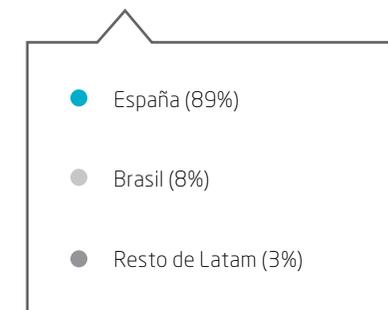
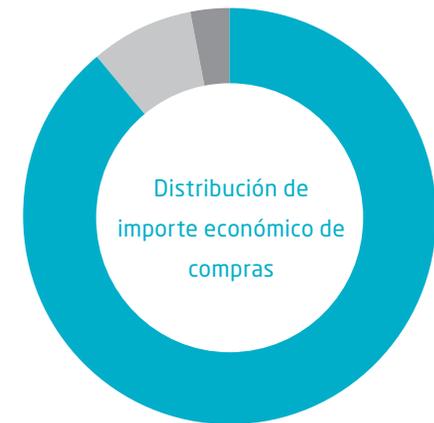
- » En 2013 se constituye un Comité para la monitorización de las situaciones de riesgo detectadas en la base de suministro. 32 proveedores fueron monitorizados.

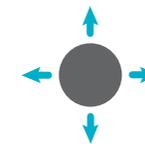
Además se realiza el análisis, el despliegue de planes de acción y el seguimiento mensual de los resultados para proteger el negocio de Indra de posibles incidencias severas provenientes del panel de proveedores.

- Constitución del Comité de Seguimiento formado por los responsables de compras de cada Unidad.
 - Paso de un modelo Reactivo a un modelo Proactivo frente al riesgo para la compañía.
 - Seguimiento y control mensual del estado de las incidencias de proveedores para ajustar planes de acción.
 - Cuantificación, cualificación y priorización de incidentes relacionados con proveedores.
 - Matriz de Riesgos para evaluar la criticidad del riesgo que representa la incidencia para Indra.
- » Los Procesos de "Mesas de Compra" se consolidan durante el año 2013 en operaciones relevantes para la compañía permitiendo:
- La puesta en común de conocimiento experto por parte de todas las unidades afectadas.
 - La transparencia en las decisiones tanto internamente como de cara a los proveedores.
 - La identificación y gestión anticipada de situaciones de riesgo con los proveedores.

En particular, el Modelo de Mesas de Compra se extiende a todas las operaciones relevantes comunes a varias Unidades con especial foco en los Procesos de Mesas de Compra Corporativos. En total, durante 2013 fueron gestionados 828 M€.

- » **Distribución de importe económico de compras gestionadas a través de Mesas de Compras**





- » En 2013 se realiza el primer piloto para el uso de herramientas de e-sourcing como soporte al proceso de negociación con los proveedores en la "última milla", mejorando la eficiencia de la negociación, mayor transparencia y equidad en los procesos, así como la reducción de los tiempos de negociación.
- » Durante 2013 Indra ha continuado con el uso de herramientas implantadas como canales de interlocución con el proveedor, continuando la implantación de su Portal de Compras, con la incorporación de nuevos proveedores a la plataforma, y su Portal de Licitaciones, extendiendo a nuevos proceso de negociación y 444 nuevos proveedores.

Objetivos 2013

- ◆ Mantener un nivel de inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 70 M€.
- ◆ Auditorías a proveedores integradas en el modelo de homologación

Logros 2013

- ◆ Las inversiones (materiales e inmateriales netas) han ascendido a 64 M€, algo inferiores a los 70 M€ previstos. ✓
- ◆ En 2013 se han llevado a cabo un total de 58 auditorías. ✓

PROYECTOS DESTACADOS 2013

SMART CITIES

DESARROLLO E INNOVACIÓN

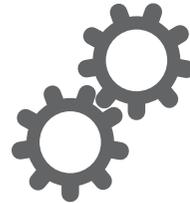
Desarrollo sostenible, seguro y económico de las Smart cities.

El Plan Estratégico Gijón Smart City

- > Reducción de las necesidades energéticas
- > La integración digital del ciudadano en los procesos administrativos
- > Coordinación de la actividad municipal.

Entre las actuaciones a corto-medio plazo

- > Creación de un inventario integral de activos de la ciudad.
- > Potenciación de la Tarjeta Ciudadana
- > Eficiencia energética en edificios municipales
- > Publicación de información en "Open Data".



Desplegado en A Coruña una versión en cloud de SOFIA2, integración y orquestación de la información para smart cities. La primera plataforma integral de gobierno de una ciudad inteligente, mejorando la calidad de vida de ciudadanos y del entorno económico y empresarial.

Características de la plataforma:

- > Solución "open source".
- > Solución de infraestructura con capacidades empresariales, despliegue en cloud, Big Data (almacenamiento y explotación de la información), escalabilidad (añadir nuevos equipos como capacidad) y multiplataforma.

Esta solución facilitará la ejecución e integraciones entre sistemas que conforman la plataforma urbana de A Coruña.

INDRA está desarrollando Smart Energy en Barcelona para Arrowhead, el proyecto de I + D + i para smart cities.

Indra se encarga del diseño, la implementación y el despliegue de un sistema de eficiencia energética (Smart Building) y una solución de alumbrado público (Smart Lighting).

I + D + i

PROYECTOS DESTACADOS 2013

SAHEL

SALUD



Implementación y extensión de **telemedicina** económicamente viables en África.

'SAHEL' conecta zonas remotas del África subsahariana con hospitales y centros médicos de excelencia. El piloto ya ha sido implementado en tres centros de atención primaria y secundaria de Senegal y Kenia, conectándolos con centros de referencia en ambos países.

Indra ha participado en el proyecto implantando su plataforma de telemedicina ('Telemed') y su sistema de información sanitaria ('Health Network') que aporta los **siguientes beneficios**:

- > Telemedicina acerca la mejor asistencia clínica.
- > Telediagnóstico ofreciendo asistencia en tiempo real para la resolución de cuadros clínicos.
- > Comunicación de los especialistas de los centros de referencia para un mejor diagnóstico y tratamiento.

Generación de informes sobre Enfermedades de Declaración Obligatoria; una función especialmente importante que facilita el seguimiento y control de enfermedades endémicas (malaria), tuberculosis o el SIDA.

Incorpora un servicio de e-Learning (formación a distancia) pensado para proporcionar un servicio de formación continua a los profesionales sanitarios (médicos, enfermeras, comadronas...) en los entornos rurales.

Este proyecto supone un hito en la atención médica prestada hasta ahora en el continente africano y es un ejemplo de cómo la colaboración de instituciones, empresas y organizaciones puede ayudar a salvar las diferencias y contribuir al avance real y efectivo de la calidad de vida de la población y la economía local en países en vías de desarrollo.



3.10.3 PREVISIONES DE FUTURO

Durante 2014 la compañía espera seguir con su política de desarrollo de nuevas Soluciones y seguirá destinando recursos para finalizar y poner en el mercado diversas Soluciones de última generación principalmente para los sectores de Energía y Utilities (inCMS), Defensa (Vigilancia y UAVs), Transporte por Ferrocarril (Centros de Control) y Líneas Aéreas (Revenue Accounting). El importe del CAPEX previsto para este fin ascenderá a unos 40 M€ (aproximadamente un 30% financiado con créditos blandos y subvenciones de I+D de las administraciones públicas española y europea) que sumado a la inversión en activos materiales resultará en un CAPEX total en todo caso inferior al total de 2013.

Durante 2013, el impulso a la innovación y al desarrollo de nueva oferta se traducirá en:

Participación en programas de innovación: Indra prevé continuar participando en proyectos internacionales de I+D+i tanto en Europa como en Latam. En el ámbito europeo se espera conseguir un mayor acceso a programas, principalmente al nuevo Programa Marco H2020, mediante la aplicación de las siguientes acciones:

- » Ampliar las redes colaborativas y potenciar el networking con los Officers de la Comisión Europea, con el fin de incrementar el liderazgo de Indra en Europa: colaboración en red con los principales agentes europeos en materia de I+D+i. Para ello, se espera crear

una delegación de la dirección de Innovación de Indra en la Oficina de Bruselas.

- » Reforzar la globalización de actividad de I+D+i.
- » Aumentar la participación en programas europeos acordes con el alineamiento estratégico de la compañía. Indra ha desplegado en los últimos años una fuerte presencia en Europa en todo lo que se refiere a I+D+i. Previamente a la finalización del VII Programa Marco Europeo (2013), en el que la participación de Indra ha evolucionado de manera más que notable, ya sea participando o liderando diversos proyectos en cooperación con otras organizaciones tanto nacionales como europeas, Indra ha venido posicionándose fuertemente en el siguiente programa marco europeo, denominado Programa Marco Horizon2020 (2014-2020). Las expectativas puestas en dicho Programa Marco que ahora comienza, son el resultado de la convergencia de distintos vectores fundamentales de la compañía, promoviendo para ello alianzas estratégicas con partners de interés, a la vez que impulsando temáticas acordes a los alineamientos estratégicos corporativos.

Transparencia y promoción de una cultura de innovación, a través de acciones de comunicación y sensibilización. Específicamente, se prevé:

- » Dar a conocer los detalles de los distintos proyectos en ejecución y finalizados (respetando la confidencialidad

de cada uno de ellos) a través de la web corporativa (enlace a <http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/proyectos-innovacion>).

- » Colaborar en las distintas acciones divulgativas de proyectos.
- » Apoyar la facilitación de transmisión de información de mercado a la sociedad (empresa/público en general).
- » Publicación interna de información de interés en materia de I+D+i.

Maduración del modelo de las Alianzas clave:

- » Proseguir con la globalización de los acuerdos y su implantación local, consolidando Latinoamérica y avanzando hacia otras geografías (Norteamérica y Asia Pacífico)
- » Potenciar las actividades de innovación aprovechando sinergias con los partners iGAN
- » Incorporación de nuevos partners estratégicos al selectivo iGAN.

Impulso de las relaciones institucionales con las instituciones de la innovación y del conocimiento: En 2014 Indra prevé llegar a 25 cátedras y mantener la misma línea de colaboración de los Acuerdos Marco.

Objetivos 2014

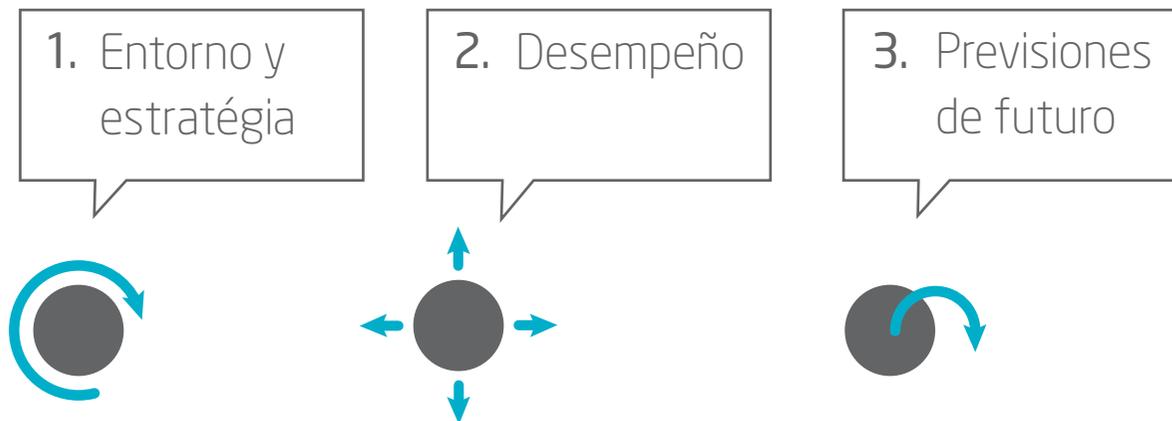
- ◆ Mantener un nivel de inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 40M€.

3.11 TALENTO



Nuestro desafío es construir una compañía global en toda la cadena de valor, y este desafío nos exige una gestión global de los Recursos Humanos, que acompañe a los tres ejes estratégicos (geografía, inteligencia y eficiencia), de forma que puedan contribuir al crecimiento sostenible de la organización.

Durante 2013, Indra ha continuado desarrollando significativamente sus capacidades (en términos de volumen de profesionales locales), en las regiones de crecimiento prioritario de la compañía.



3.11.1 ENTORNO Y ESTRATEGIA



Principales tendencias del entorno que condicionan la actividad a corto y medio largo plazo de Indra en relación al talento:

TENDENCIAS A CORTO PLAZO

Entorno económico y complejo

- » La actividad económica de un país suele estar fuertemente correlacionada con el nivel de empleo y puede afectar a la rotación de profesionales y a los costes laborales.
- » La competencia entre los proveedores del sector incrementa la presión sobre los recursos cualificados

Demanda de proveedores integrales

En la medida que los servicios requieren presencia local, el desarrollo de políticas de captación, retención y desarrollo de talento adaptadas a cada país es clave.

TENDENCIAS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Demanda de proveedores integrales

- » El envejecimiento de la población puede elevar las tensiones del mercado laboral, especialmente en economías avanzadas
- » Ventaja demográfica y en costes en países de Latinoamérica y Asia-Pacífico. Elevada capacidad de generación de profesionales cualificados en determinados países de estas regiones. Economías en fuertes procesos de crecimiento con mercados laborales muy dinámicos que contribuyen a una elevada rotación.
- » Urbanización



ESTRATEGIA

Nuestro desafío es construir una compañía global en toda la cadena de valor, y este desafío nos exige una gestión global de los Recursos Humanos, que acompañe a los tres ejes estratégicos (geografía, inteligencia y eficiencia), de forma que puedan contribuir al crecimiento sostenible de la organización. Por eso nuestra estrategia en el ámbito de

Recursos Humanos nos permite:

1. Aportar una visión global del talento
2. Promover la generación del talento y del management necesarios para la evolución de la compañía de manera sostenida
3. Actuar como proceso integrador//aglutinador de la organización con un modelo de relación y gobierno claro y común
4. Actuar como palanca de cambio: gestión del reconocimiento de las personas
5. Aportar soluciones de valor añadido en la gestión de personas

Extendemos el modelo de gestión de personas en todas las geografías en los que operamos, para dar soporte al proceso de expansión global de la compañía, prestando especial atención a aquellos mercados hacia los que Indra está orientando su actividad: Latinoamérica y Asia-Pacífico. Nuestras principales palancas para este desarrollo son:

- ◆ Desarrollo global de la función comercial (contratación y ventas), de la producción (desarrollo, ejecución, entrega de proyectos y prestación de servicios) y de desarrollo de oferta (adaptación de la oferta y generación de nuevas soluciones y servicios): estas funciones clave en la estrategia de Indra, se basan en las personas y exigen extender globalmente las capacidades de gestión de talento. Requieren atraer a los mejores profesionales allí donde se encuentren, retenerlos y motivarlos para que desarrollen su carrera profesional en Indra. El desarrollo de capacidades globales se realiza mediante la captación, retención y desarrollo de profesionales locales en cada uno de los países en los que opera la compañía y, complementariamente, a través del fomento de la asignación de profesionales a proyectos en otros países, facilitando la movilidad internacional.

Captación de talento.

- ◆ Potenciamos el desarrollo de la marca de Indra como Empleador Global e intensificamos la relación con universidades en aquellos ámbitos geográficos en los que estamos presentes. Indra es consciente de que debe configurarse como una marca "atractiva" en el mercado laboral y, particularmente, en la que constituye su principal fuente de profesionales: las instituciones del conocimiento. Por eso, buena parte de los esfuerzos realizados en este ámbito van dirigidos al establecimiento de acuerdos y el desarrollo de iniciativas conjuntas con las instituciones del conocimiento.

Retención y desarrollo de talento.

- ◆ Extensión y adaptación de las políticas: Indra está extendiendo y adaptando localmente en cada país las principales políticas e iniciativas corporativas en el ámbito de la retención y desarrollo, tales como el Proceso de Gestión de Carrera, la Formación y la Gestión de Asignaciones.

Indra mantiene una cultura de perfeccionamiento continuo de sus sistemas de gestión, mediante la mejora en los sistemas de toma de decisiones (inteligencia) y la optimización de los procesos (eficiencia). En concreto Indra contempla las siguientes actuaciones:



♦ **Contribución a crear una cultura de innovación y emprendimiento interno:** tal y como Indra reconoce a través de su propia visión, la innovación es la clave de su competitividad y sostenibilidad. Los profesionales son los protagonistas de la innovación y por eso Indra pretende reforzar de forma continua la cultura de innovación y de emprendimiento dentro de la organización.

- » Indra considera la diversidad como una palanca para la innovación. Contamos con una dilatada trayectoria en la gestión de la diversidad de nuestros profesionales: Desde 2004, la compañía ha lanzado numerosas iniciativas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades de personas con distinta raza, sexo, idioma, religión, opinión, origen, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición; respetar la singularidad de las personas y sus culturas; atender las necesidades individuales de las personas que trabajan en Indra; y promover estos valores en toda la compañía.

♦ **Desarrollo de los profesionales de la organización:** Indra es consciente de que un desarrollo efectivo de los profesionales requiere dar respuesta a la diversidad de perfiles, motivaciones, capacidad e intereses. Esta sensibilidad nos ha llevado a desarrollar distintas opciones de carrera que responden a los requerimientos tanto de las distintas líneas de

negocio de la compañía como a las preferencias, capacidades y necesidades de cada profesional: desde aquellos que quieren tener una carrera rápida y con proyección internacional, hasta aquellos que quieran centrarse en tecnologías concretas y ser expertos en ellas.

- » Desarrollo continuo de las capacidades de los profesionales a través de la formación, que da respuesta a las necesidades de nuestros clientes, la evolución de la tecnología y los intereses de los profesionales, en una permanente actualización de los contenidos formativos en torno a los conocimientos tecnológicos, funcionales y sectoriales de los ámbitos de negocio en los que operamos, así como de las habilidades de gestión y relaciones interpersonales que los soportan.
 - » Para completar su modelo de desarrollo, Indra cuenta con la plataforma interna "Compartiendo Conocimiento", dirigida a complementar y reforzar el aprendizaje de los profesionales a través de grupos y comunidades, que ofrecen un contexto más abierto y colaborativo.
- ♦ **Los profesionales y sus representantes:** Indra ofrece a la Representación Legal de los Trabajadores información relativa a la situación y evolución de la compañía así como sobre aquellos aspectos e

iniciativas relevantes para la misma. Indra mantiene reuniones en las que informa y hace partícipes a las organizaciones sindicales mayoritarias de los procesos de la compañía que afectan o vinculan a los empleados. La representación legal de los trabajadores, a través de las Organizaciones Sindicales más representativas, participa en la negociación colectiva sectorial de los Convenios Colectivos de aplicación en Indra.

♦ **Mejora de la eficiencia e incremento de la productividad de los profesionales:** el objetivo de Indra es maximizar la productividad de sus profesionales. Para ello, cabe destacar las siguientes líneas de acción:

- » Mejora continua de las metodologías y los procesos de trabajo de la compañía.
- » Comunicación interna: la comunicación interna resulta fundamental para el desarrollo de una cultura sólida y una organización cohesionada, el establecimiento de objetivos comunes a todos los profesionales, la implantación de la estrategia y procesos, la motivación, etc. Indra realiza una revisión y mejora continua de los canales de comunicación interna de la compañía.
- » Satisfacción de los profesionales: Indra entiende



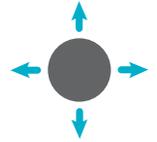
que contar con profesionales motivados y satisfechos contribuye a la mejora de la productividad de la compañía. Por eso la compañía dispone de distintos instrumentos para la monitorización de la percepción de sus profesionales sobre la compañía. Estos instrumentos se valen tanto de estudios internos de la propia compañía, como de fuentes externas, y se basan en diversas metodologías (focus group, encuestas, entrevistas, grupos de discusión o benchmarkings).

- ◆ **Prevención de riesgos:** Indra anualmente realiza una programación de actividades preventivas implicando a profesionales y representantes sociales en materia de seguridad y salud laboral, cuyo objetivo es verificar las condiciones de trabajo y así evitar/minimizar los riesgos laborales, garantizando unas adecuadas condiciones de trabajo. Incluye actuaciones de sensibilización preventiva para contribuir a la creación de una cultura de seguridad y salud eficaz y efectiva en el medio laboral mediante la toma de conciencia por los profesionales de la importancia de proteger su propia salud, evitar los riesgos y mantener hábitos de vida saludables. Indra considera y reconoce la importancia que la participación activa y colaboradora de la representación social, a través de los Delegados de Prevención, ya que contribuye a situar la atención

en materia de seguridad y salud laboral en el nivel deseable.

- ◆ **Conciliación y promoción de nuevas formas de trabajo:** la conciliación en Indra promueve el equilibrio entre la vida personal y profesional, impulsando medidas que puedan responder tanto a las necesidades del negocio como a las personales. Indra entiende que el trabajo no es algo rígido, sino una actividad que permite, cada vez más, adaptar el espacio, el tiempo y las relaciones, al tiempo que optimizar los resultados, contribuyendo a generar tanto para las personas como para la organización:
 - Un aumento del compromiso, la satisfacción y la motivación.
 - Un clima de trabajo confortable, respetuoso y flexible.

3.11.2 DESEMPEÑO

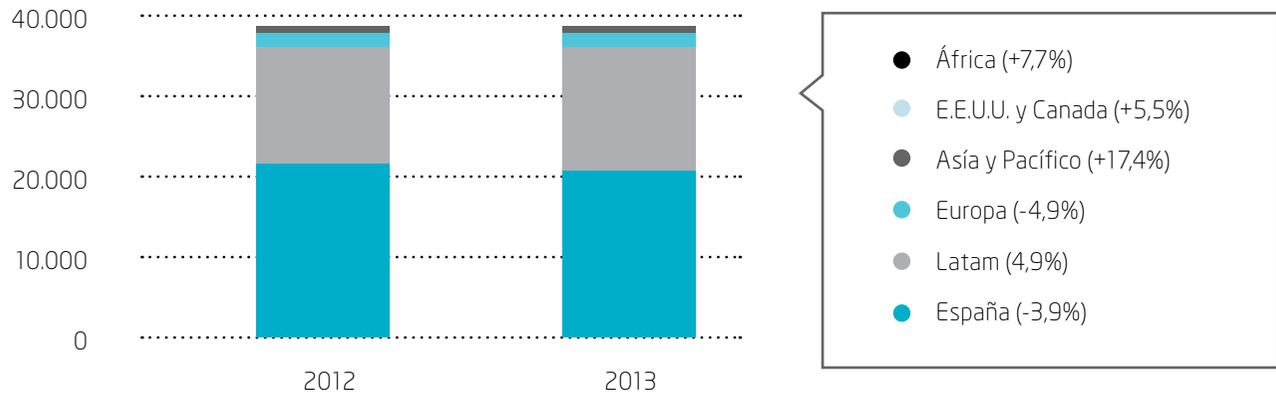


Reorientación de las capacidades hacia los mercados de mayor potencial de crecimiento.

+5,7%

Crecimiento de plantilla en países emergentes

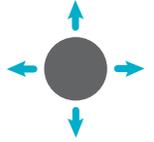
Desarrollo global de la función comercial (contratación y ventas), de la de producción (desarrollo, ejecución, entrega de proyectos y prestación de servicios) y de desarrollo de oferta (adaptación de la oferta y generación de nuevas soluciones y servicios:



Durante 2013, Indra ha continuado desarrollando significativamente sus capacidades (en términos de volumen de profesionales locales), en las regiones de crecimiento prioritario de la compañía:

- » En Latinoamérica, la plantilla ha crecido un 4,9%, con un incremento especialmente importante en México (+14,9%), Colombia (+12,8%) y Brasil (+5,7%). Indra cuenta ya con más de 14.800 profesionales en la región (38,6% de la plantilla total).
- » En Asia y Pacífico el crecimiento de la plantilla alcanzó el 17,4%. Destaca el crecimiento registrado en Filipinas (+18,9%), que ha multiplicado por más de 3x la plantilla con la que contaba a cierre de 2011.

En este sentido, Indra ha lanzado un programa (denominado "Asignaciones globales") para fomentar la movilidad internacional de sus profesionales y, en especial, del equipo de dirección y gestión, con el objetivo de trasladar las capacidades desarrolladas en el mercado español a mercados de alto potencial de crecimiento. Esto, además, permite el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles. Latinoamérica y Asia Pacífico representan las principales oportunidades de crecimiento para Indra, y la compañía pretende aprovechar esas oportunidades apalancándose sobre su talento como recurso crítico.



CAPTACIÓN DE TALENTO:

- ◆ **Concurso Indra Future Minds Competition:** en 2013 tuvo lugar la tercera edición del concurso para estudiantes universitarios de distintos países del mundo. El concurso pretende aumentar el reconocimiento y reputación de marca en Universidades de países en los que Indra está creciendo de forma importante, como Brasil, México... En esta edición han participado: España, Portugal, Italia, Turquía, República Checa, Filipinas, Brasil, México, Chile, Colombia, Perú. Es el primer año donde la final se realiza en un país distinto a España, en este caso Brasil.
- ◆ **Generación de comunidades de candidatos en redes sociales con perfiles que la empresa considera necesarios.** En estas comunidades se hace un seguimiento proactivo de los profesionales, se analiza sus intereses y se definen actividades que nos permitan mantener una relación sostenida en el tiempo, en la que generamos interés de los candidatos por nuestra compañía. (esto se refiere a en redes sociales?)
- ◆ Durante 2013, Indra ha mantenido **182 acuerdos con Instituciones del Conocimiento.**

RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO

Contribución a crear una cultura de innovación y emprendimiento interno:

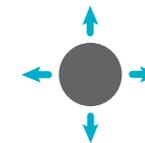
- » Fomento de la diversidad e igualdad:
- Indra mantiene el certificado de Distintivo de Igualdad: en 2013 la compañía ha recibido de parte de la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España el primer informe anual de actuaciones y efectos de las políticas de igualdad tras la implantación del certificado en 2011. El informe destaca los siguientes avances en Indra:
 - Mayor presencia de mujeres, tanto en el conjunto de la plantilla como en posiciones de responsabilidad.
 - Número significativo de personas mayores de 45 años
 - 100 personas con discapacidad (un tercio de ellas mujeres).
 - Indra posee una Comisión de Igualdad en la que participa la Representación Legal de los Trabajadores.
 - Continúan todas las actuaciones recogidas en el Programa Mujer y Liderazgo de Indra, basado en

el desarrollo profesional mediante un programa de formación, mentoring y encuentros con la alta dirección, cuyo objetivo es movilizar, sensibilizar y generar compromiso de avance y liderazgo en la carrera profesional de las mujeres en Indra.

- Indra amplía sus acuerdos con distintas entidades para la integración efectiva de profesionales con discapacidad en España. La compañía participa en el programa Unidos, de la Fundación Adecco y la Universidad Politécnica de Madrid, para el mentoring de estudiantes universitarios con discapacidad.

Desarrollo de los profesionales de la organización

- » Indra ha continuado trabajando para asegurar la disponibilidad de profesionales en los puestos de gestión y dirección de la compañía con las capacidades necesarias para soportar el desarrollo de la compañía. En particular, durante 2013, la compañía ha implantado un proceso que permite analizar los riesgos asociados a la generación del management.
- » Desarrollo continuo de las capacidades de los profesionales a través de la formación y las asignaciones retadoras:
 - El 75% de la plantilla (65% en 2012) tuvo acceso



a la plataforma de formación para la realización de más de 92.899 acciones formativas (56.000 acciones en 2012).

- Continuó el plan de desarrollo para equipo de gestión a nivel global. Destaca programa de Postgrado “especialista en función gerencial estratégica” (enlace a <http://www.indracompany.com/noticia/el-rector-de-la-upm-y-el-consejero-delegado-de-indra-clausuran-el-primer-postgrado-conjunto->), realizado conjuntamente con la Universidad Politécnica de Madrid (España).
- Indra ha actualizado los programas de desarrollo para el equipo de dirección para hacer especial hincapié en la mejora de las habilidades necesarias para la gestión global de la compañía.
- En línea con la estrategia de negocio de la compañía y en la medida que los clientes valoran cada vez más proveedores con un profundo conocimiento tecnológico, pero también del negocio de los clientes, se ha desarrollado un nuevo itinerario formativo denominado “itinerarios funcionales”, con el objetivo específico de potenciar el conocimiento en los distintos sectores en los que opera Indra.
- Como se ha mencionado anteriormente, la compañía ha potenciado la movilidad interna internacional, como asignadora retadora que favorece el desarrollo de los profesionales, a través del programa “Asignaciones Globales”.

Potenciar la gestión y compartición del conocimiento

- » Se han superado los 3 millones de acceso en la plataforma colaborativa “Compartiendo Conocimiento”.
- » Dentro de “Compartiendo Conocimiento”, se han lanzado nuevas comunidades de negocio, que nos permiten profundizar en nuestra oferta y en aquellos conocimientos relacionados con la misma.

Los profesionales y sus representantes

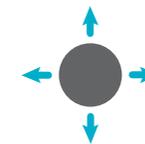
- » Durante el año 2013 se han alcanzado dos acuerdos con la representación legal de los trabajadores mayoritaria de la actividad de Industria en los que se establecen los criterios de aplicación de la antigüedad y el encuadramiento de los profesionales conforme al nuevo sistema de clasificación profesional, establecidos ambos en el marco del Convenio Colectivo de referencia.
- » Los profesionales y sus representantes: la representación sindical y unitaria de los empleados en España se articula a través de las Secciones Sindicales y de los Comités constituidos. Dicha Representación de Indra en España está compuesta por más de 450 personas de diferentes Sindicatos: CCOO, UGT, CGT, USO, STC, Co.Bas, ELA y ATC.

Comunicación interna

- » Indra ha implantado una nueva Intranet corporativa que incorpora nuevas funcionalidades para facilitar un trabajo más colaborativo y eficiente. Para más detalles, consultar el caso destacado al final del capítulo.

Satisfacción de los profesionales

- » Indra continúa fomentando medidas que favorecen el reconocimiento de los profesionales, como el programa Excelente, en Filipinas.
- » La compañía promueve actuaciones que permiten un desarrollo integral de los profesionales así como su sentido de pertenencia y cultura corporativa. Indra ha lanzado los grupos de ocio y deporte en España, en el que los profesionales con los mismos intereses realizan de forma conjunta actividades (carreras, ligas internas, entrenamientos...).
- » Incorpora nuevos servicios que ofrecen a los profesionales ventajas adicionales por trabajar en Indra: Nuevos productos de retribución flexible en distintos países (citar ejemplos), programas de servicios que favorecen el bienestar profesional y personal de las personas que trabajan en Indra.



Promoción de nuevos modelos de trabajo

- » En 2013 Indra ha profundizado en el modelo colaborativo de la compañía, adaptando los procesos de gestión e incrementando la participación de los distintos responsables en el desarrollo de las personas. Se incide en la doble dependencia, jerárquica y funcional, con el fin de que ambos participen en la toma de decisiones sobre el desarrollo de las personas.
- » Además ha adaptado el modelo de seguimiento y reporting para ofrecer una visión geográfica de las capacidades de la compañía.

Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional:

- » Durante el año 2013 se ha renovado la Certificación Favorable del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales de las empresas siguientes, lo que implica que tiene Implantado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud y que lo somete a Auditoría Externa periódica de Certificación:
 - Advance Logistics Group, S.A.
 - Indra Emac, S.A.
 - Indra Sistemas, S.A.
 - Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, S.L.
 - Indra Sistemas Seguridad, S.A.
 - Teknatrans Consultores, S.L.

- » Formación en materia de prevención de riesgos de los profesionales en función de la responsabilidad en la gestión preventiva así como de los riesgos laborales en el desarrollo del trabajo: 19.532,50 horas.
- » La compañía ha potenciado las acciones de sensibilización interna e información mediante la creación de un apartado específico en la Intranet corporativa sobre "Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional" accesible a todos los profesionales. En la sección se recoge información del sistema de gestión así como "Campañas de sensibilización", con el objetivo de contribuir a la creación de una cultura de salud eficaz y efectiva en el medio laboral que nos ayude a tomar conciencia de la importancia de proteger su propia salud, evitar los riesgos, y el fomento de hábitos de vida saludables en los siguientes ámbitos:

» Prevención Seguridad:

- Decálogo de Buenas Prácticas
- Evitar Riesgos Evitables
- Ergonomía Postural
- Estrés
- Seguridad Vial

» Prevención Salud:

- Adicciones

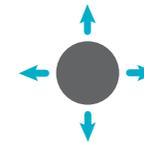
- Hábitos de Vida Saludables
- Salud en el colectivo Senior

» Adicionalmente, se realizaron las siguientes campañas de promoción y sensibilización:

- Campaña Divulgativa de sensibilización para las mujeres embarazadas, que haya dado a luz y en periodo de lactancia en el ámbito laboral.
- Campañas de sensibilización respecto a las medias preventivas y sanitarias a realizar previo a los viajes internacionales.
- Campañas Divulgativas Preventivas
- Higiene Postural
- Seguridad Vial
- Campañas preventivas sanitarias
- Ginecológicas
- Vacunación antigripal
- Conciliación y promoción de nuevas formas de trabajo.

» Empleados representados en materia de seguridad y salud laboral: 86%

» Consulta y participación de la representación social en materia de Seguridad, Salud y Bienestar: Se ha mantenido el nivel de información, consulta y participación de los empleados a través de sus representantes sociales en la acción preventiva.



Objetivos 2013

- ◆ Lanzamiento de una nueva intranet corporativa.
- ◆ Ampliación del alcance de la organización preventiva: integración de nuevas sociedades al Servicio de Prevención Mancomunado de Indra:
 - » Central de Apoyo y Medios Auxiliares S.A.U
 - » Telemarketing, Catalogo y Promociones S.A.U
 - » Caymasa El Sendero S.A.
- ◆ Lanzamiento del programa de teletrabajo en Argentina y Chile.

Logros 2013

- ◆ Indra lanzó una nueva Intranet corporativa con nuevas funcionalidades que impulsan la comunicación dentro de la compañía. ✓
- ◆ Integración de todas las empresas de Indra en España dentro del alcance de la misma organización preventiva, Servicio de Prevención Mancomunado, con el fin de mantener un mismo sistema de gestión y estándares en materia de seguridad, salud y bienestar ocupacional. Durante 2013 se integraron las empresas Central de Apoyo y Medios Auxiliares, S.A.U (Caymasa), Caymasa El Sendero, S.A., Prointec, S.A. y Prointec Extremadura, S.L. ✓
- ◆ En Argentina se ha descartado el programa por problemas con el marco regulatorio y en Chile se ha pospuesto el lanzamiento para 2014. ✗

PROYECTOS DESTACADOS 2013

INTRANET

TELECOM
& MEDIA

Nueva intranet corporativa más global y eficiente.



En julio de 2013 Indra lanza su nueva intranet corporativa con el principal objetivo de **aumentar la productividad** de sus profesionales. La nueva Intranet dispone, entre otros muchos avances, de una "Red profesional" que mejora la comunicación en cuanto a proyectos y oportunidades entre los profesionales de diferentes partes del mundo.

Como empresa global, Indra decide incorporar a la Intranet **diferentes idiomas** adaptándose así a las necesidades de profesionales de todos los países en los que opera, para facilitar la colaboración y compartición de información.

Con un diseño más atractivo y una arquitectura basada en **user experience** (experiencia de usuario), la nueva intranet se refuerza como un medio de trabajo y comunicación entre los profesionales que incrementan la eficiencia y la productividad de la compañía.

UX

3.11.3 PREVISIONES DE FUTURO



El desarrollo previsto para el modelo de gestión de personas pretende continuar dando soporte al proceso de expansión de Indra, manteniendo los principios de gestión del talento dirigidos a todos y cada uno de nuestros profesionales.

Captación del talento

- » Cuarta edición del concurso Indra Future Minds Competition, con la final en México.
- » Refuerzo del posicionamiento como marca empleador global en las redes sociales, con el lanzamiento de nuevos perfiles corporativos dirigidos a candidatos.
- » Promoción de programas de incorporación, retención y desarrollo de jóvenes profesionales desde las prácticas universitarias.
- » Implantación Plan Consultor junior: Incorporación de recién titulados con perfil de excelencia, con el objetivo de que formen parte de nuestro caudal de Alto Potencial.

Retención y desarrollo del talento

- » Revisión del modelo de formación para potenciar la formación continua en habilidades a lo largo de la trayectoria profesional. Reestructuración por áreas

tecnológicas, que permitirá una mejor reorientación tecnológica y favorecer la explotación de todos nuestros recursos formativos.

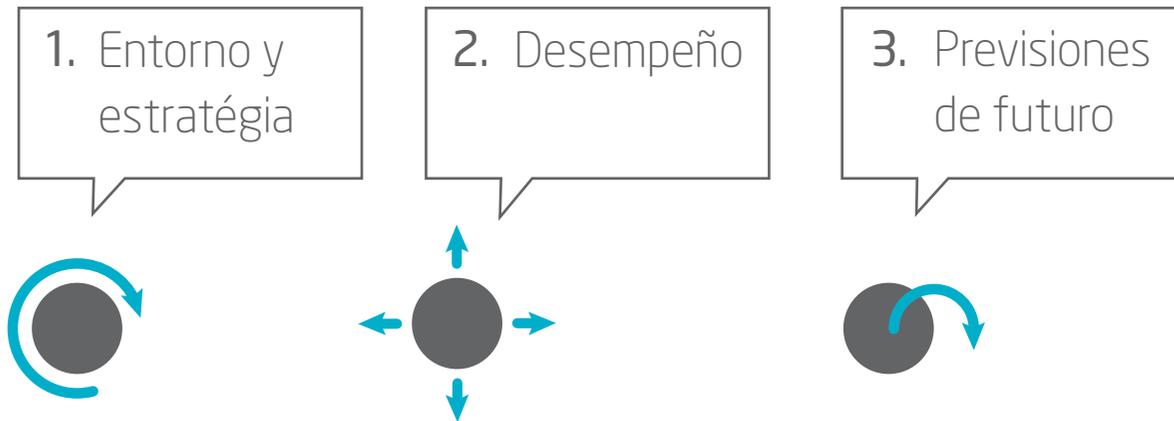
- » Asegurar el desarrollo de colectivos de mayor potencial, para así asegurar su retención y desarrollo.
- » Impulso de la movilidad interna entre unidades de gestión y a escala internacional.
- » Potenciación de la diversidad de género en todos los ámbitos de la organización, con especial énfasis en las posiciones de responsabilidad.
- » Actualización del proceso de bienvenida, extensión global y adaptación a las particularidades locales y de negocio.
- » Desarrollo de nuevos proyectos para reforzar la identificación con la compañía y la cohesión cultural, fundamentalmente a través de la extensión del programa de voluntariado corporativo y los proyectos probono.

Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional:

- » Renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales mediante auditoría externa reglamentaria en España de las empresas Central de Apoyo y Medios Auxiliares, S.A.U (inicial), Indra bmb, S.L.U (renovación), Indra Bmb Servicios Digitales, S.A. (renovación) e Indra Sistemas Tesorería, S.L. (inicial)
- » Campañas de promoción y sensibilización de hábitos de vida saludables, dinamizando su difusión a fin de alcanzar los mejores estándares como empresa saludable.

3.12 CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

La relación de Indra con su entorno está basada en la transparencia y en la contribución al desarrollo económico, social y medioambiental a través del impulso del conocimiento y la innovación.



3.12.1 ENTORNO Y ESTRATEGIA



Principales tendencias del entorno que condicionan la actividad a corto y medio largo plazo de Indra en relación a la contribución al mismo:

TENDENCIAS A CORTO PLAZO

Entorno económico y complejo

Las empresas en su conjunto, pero especialmente aquellas con un elevado componente de tecnología e innovación, juegan un papel fundamental en el tejido productivo y en la mejora de la productividad y crecimiento de un país

Demanda de proveedores integrales

Los proveedores deben distinguir y gestionar sus impactos sobre el entorno en las distintas comunidades en las que operan, a través de sus distintas actividades y contemplando su cadena de valor (proveedores)

TENDENCIAS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Desplazamiento del eje político -económico mundial

- » Tensiones geopolíticas.
- » Desarrollo de los países emergentes..

Cambio de la estructura de la población

- » Crecimiento de la población mundial.
- » Envejecimiento de la población. Urbanización.

Cambio climático y presión sobre los recursos naturales

- » El crecimiento de la población puede contribuir a aumentar la presión sobre los recursos naturales.
- » Proliferación de legislación ambiental.



ESTRATEGIA

La relación de Indra con su entorno está basada en la transparencia y en la contribución al desarrollo económico, social y medioambiental a través del impulso del conocimiento y la innovación.

La estrategia de Indra para contribuir a la sostenibilidad de su entorno se rige por los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización y se dirige a la extensión de las principales políticas a todos los mercados geográficos en los que opera (geografía), la mejora de la toma de decisiones mediante la inclusión de grupos de interés (inteligencia) y la racionalización de los impactos (eficiencia).

En particular, la estrategia de Indra para contribuir a la sostenibilidad de su entorno se traduce en:

- ◆ **Extensión de políticas:** la contribución efectiva al desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad exige la adaptación de las políticas a cada país para dar respuesta a su realidad específica.
 - » Implantación del Sistema de Gestión Ambiental y del "módulo de implantación de requisitos legales ambientales: La extensión del sistema de gestión ambiental a nuevos centros permite a Indra ampliar sus indicadores medioambientales para realizar una mejor medición de su impacto ambiental,

diseñar mejores iniciativas y políticas, reducir más fácilmente los consumos y la generación de residuos, y establecer objetivos más adecuados.

- ◆ **Contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera la compañía:** esto se lleva a cabo a través de:

- » Desarrollo de la oferta de "soluciones para la sostenibilidad": en general, muchas de las soluciones y los servicios de Indra contribuyen a generar un impacto positivo en la sostenibilidad de sus clientes o de la sociedad en su conjunto, tal y como se describe en el capítulo de "impactos de nuestra actividad". Adicionalmente, en 2008 Indra lanzó una nueva línea de oferta denominada "soluciones para la sostenibilidad", que recopiló y potenció las soluciones y servicios de la cartera de oferta de la compañía que podían constituirse como respuestas potenciales a diversos retos en sostenibilidad que se plantean en las empresas y, en general, en la sociedad. El objetivo de Indra es continuar impulsando estas soluciones y servicios en el mercado.
- » Contribuir a desarrollar una cultura emprendedora e innovadora en las comunidades donde opera la compañía: Indra entiende que la innovación es una necesidad de primer orden para la sociedad, ya

que contribuye a crecimientos de la productividad y la competitividad sostenibles y tiene potencial para que el desarrollo económico y social de las comunidades sea inclusivo (que todos los públicos puedan verse beneficiado por él). Como compañía tecnológica y fuertemente basada en la innovación, Indra considera que forma parte de su responsabilidad contribuir al desarrollo de una cultura emprendedora e innovadora en las comunidades donde opera.

- » Fomento de iniciativas de pro bono y voluntariado: Indra es consciente de que cuenta con profesionales con inquietudes solidarias y de la oportunidad que eso supone para generar compromiso entre su plantilla y contribuir a la sostenibilidad de su entorno. Por ello, la compañía fomenta donaciones en especie e iniciativas de acción entre sus profesionales. La compañía pretende que el voluntariado corporativo esté alineado con la política de acción social de ayudar a la sociedad a través de la tecnología.
- » Colaboración con fundaciones, asociaciones y entidades no lucrativas: Indra entiende que debe contar con representación institucional en las principales asociaciones sectoriales de los países donde opera para poder defender los intereses de la compañía y del sector. Más allá de eso, Indra



entiende que la mejor manera en la que puede apoyar al tercer sector es a través de la innovación y la tecnología, y aplicarla a la minimización de la brecha digital. Por ello apoya a las entidades no lucrativas a través de proyectos tecnológicos. Este objetivo prioritario, se complementa con otros tales como: proyectos de apoyo a la innovación y a la implantación de la Sociedad de la Información, proyectos de apoyo a la responsabilidad corporativa, o proyectos de apoyo cultural.

- » Contribución a la minimización de la brecha digital: esta brecha es especialmente relevante en el colectivo de personas con discapacidad, donde la tecnología puede tener un impacto relevante en la mejora de las condiciones de vida. Por lo que gran parte de los proyectos desarrollados van encaminados a ayudar a este colectivo.
- » Creación de empleo de elevada cualificación: Indra es consciente de la importancia de la creación y mantenimiento del empleo para la creación de riqueza y la sostenibilidad social de las comunidades donde opera. La compañía considera que su estrategia de desarrollo global de la función comercial, de la de producción y de la de desarrollo de oferta (ver capítulo de "talento") favorece a la creación de empleo local en las comunidades donde se instala.

- » Contribución económica a la sociedad: además de la política de acción social, Indra contribuye a la sostenibilidad económica de las comunidades donde opera mediante el pago de los impuestos aplicables. En este sentido, la compañía posee una política clara de presencia en países considerados como paraísos fiscales, que se puede consultar en el capítulo de "nuestros compromisos".
- ◆ **Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro:** Indra desarrolla iniciativas para extender la sostenibilidad a la cadena de suministro:
 - » Código ético de proveedores
 - » Proceso de prehomologación de proveedores en base a la plataforma Achilles.
 - » Requisitos medioambientales: Indra realiza evaluaciones a sus subcontratistas con mayor impacto en materia de residuos, emisiones y vertidos.
 - » Mejora de los procesos logísticos: creación de centros logísticos regionales y consolidación de los envíos.
- ◆ **Minimizar el impacto ambiental:** Indra ha establecido como prioridad intentar reducir el consumo energético y de recursos naturales y disminuir la cantidad de

residuos generada. Al mismo tiempo, está implantando sistemas de información que permitan conocer con más detalle el impacto ambiental y ser más transparentes.

- » Reducción de riesgos ambientales: reforzado por las conclusiones de la evaluación de riesgos ambientales realizada en 2011, Indra mantiene un compromiso de certificar entre 2 y 3 centros de trabajo al año bajo la norma UNE-EN ISO 14001, como medio para mitigar los principales riesgos asociados a su actividad.
- » Utilización racional de recursos: el sistema de gestión ambiental de Indra, basado en la norma UNE-EN ISO 14001, requiere que la compañía establezca objetivos anuales encaminados, entre otros, a la reducción de consumo de recursos. Los principales impactos ambientales de Indra son las emisiones indirectas de CO2 derivadas del consumo energético de los equipos informáticos y las emisiones indirectas de CO2 ligadas a los desplazamientos de los profesionales. Por eso las principales iniciativas se dirigen a:
 - Green IT: Indra aplica diversas iniciativas destinadas a minimizar y racionalizar el consumo energético de los equipos informáticos: consolidación del almacenamiento y vitalización



de servidores, vitalización de escritorios (VDI), construcción y actualización de las salas de servidores, medición de la energía de las TI y gestión de la alimentación de los PC, sistemas de impresión centralizados y promoción de nuevas formas de comunicación para reducir la polución digital.

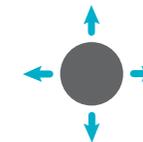
- Movilidad inteligente: Indra implanta políticas y recomendaciones en la gestión de viajes para aumentar la eficiencia y fomentar un movilidad responsable y promueve nuevas formas de comunicación para evitar desplazamientos.
 - Eficiencia energética en edificios: Indra dispone de un plan de eficiencia energética para los principales centros de trabajo en España. Este plan contempla las distintas iniciativas que se van a poner en marcha cada año, en función de las necesidades específicas de cada edificio, e incluye, entre otras actividades, la sustitución de alumbrado por lámparas de bajo consumo, la instalación de controles de presencia, la instalación de farolas de iluminación LED, la sustitución de equipos de calefacción calderas de condensación más eficientes, la mejora en el aislamiento de edificios e instalaciones de climatización, o la instalación de paneles solares.
- » Reducción de la generación de residuos y gestión de residuos: el sistema de gestión ambiental de

Indra requiere también el establecimiento de objetivos anuales para la reducción de generación de residuos. Además, la norma establece criterios para el tratamiento de residuos peligrosos y no peligrosos.

- » Reducción de emisiones de CO₂: en el marco del compromiso asumido por Indra frente al cambio climático (consultar el capítulo de “nuestros compromisos”), Indra establece objetivos de reducción de sus emisiones de CO₂, relacionados con la huella de carbono corporativa.
 - » Formación y sensibilización ambiental: Indra realiza actividades de formación ligadas a los procesos de certificación, y para dar a conocer los requisitos del sistema de gestión ambiental y los planes de impacto ambiental (derivados de los requisitos específicos de clientes) a los ingenieros de calidad de la compañía. Estas acciones formativas se complementan con campañas de sensibilización más generales dirigidas a todos los profesionales.
- ◆ **Mantener una cultura de transparencia con los grupos de interés para generar confianza:**
- » Potenciar presencia en redes sociales: Indra mantiene una presencia activa en redes sociales como canal de comunicación bidireccional con el conjunto de sus grupos de interés.

- » Mejora continua del Informe Anual: Indra considera el presente Informe como un ejercicio de transparencia e introduce mejoras cada año para intentar mejorar la accesibilidad y claridad de la información.
- » Mejora continua de la Web corporativa: Indra es consciente de que su página Web constituye el punto de contacto principal para muchos de sus públicos y por eso procura mejorar de forma continua sus contenidos.

3.12.2 DESEMPEÑO



Contribución al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera la compañía a través de la oferta de “soluciones para la sostenibilidad”

Indra continúa desarrollando su oferta de soluciones para la sostenibilidad, mediante la retroalimentación de un círculo virtuoso llevando al mercado las mejores prácticas que la compañía desarrolla para su propio modelo: tecnología para calcular la huella de carbono, mejorar la eficiencia energética, asegurar el cumplimiento normativo y la transparencia informativa; son iniciativas que ayudan al desempeño sostenible, generando además innovación. Indra es el proveedor de soluciones de sostenibilidad de grandes compañías tales como Coca-Cola Femsá, 3M o BBVA.

Impulso de una cultura emprendedora e innovadora entre las comunidades en las que opera la compañía, para favorecer su desarrollo.

A lo largo del año 2013, Indra colaboró en aproximadamente 100 Proyectos con universidades y participó en 6 programas institucionales de apoyo a emprendedores. Esos 6 programas incluyen algunos que provienen de años anteriores y que han continuado ejecutándose durante 2013 (el Programa Yuzz, el Campus de Emprendedores de San Fernando y Emprender es posible), y nuevos programas iniciados en el ejercicio, como:

-8,3%

emisiones de CO2 por profesional

1.459.000€

inversión en acción social

- ◆ AMETIC: Indra forma parte activa del área de actuación de Emprendimiento y nueva empresa de AMETIC, ocupando la vice-presidencia

- ◆ ICT Labs: la compañía participa en el grupo trabajo de Emprendimiento del nodo español de ICT Labs.

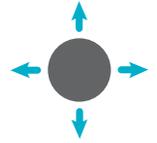
Cabe destacar especialmente el programa **Emprender es Posible** que ya cuenta con más de 500 emprendedores registrados en la plataforma. Durante 2013, se ha mantenido la estrecha colaboración con la Fundación Príncipe de Girona en la iniciativa Emprender es posible a través de:

- ◆ Realización de 10 de talleres dirigidos a emprendedores en colaboración de distintas instituciones españolas.

- ◆ Asesoramiento a Emprendedores: fruto de ese apoyo se han constituido cuatro empresas en 2013.

Fomento de iniciativas de probono y voluntariado

En 2013, destaca el lanzamiento del programa probono en España, para ofrecer servicios de forma gratuita o a un precio especial para fundaciones, entidades no lucrativas y asociaciones. Con esta iniciativa, la compañía no sólo ha buscado reforzar sus relaciones con entidades del tercer sector, sino también maximizar el impacto de la acción social sobre la propia compañía, ya que los programas probono presentan ventajas en términos de formación y orgullo de pertenencia. Para más detalles, consultar el caso destacado al final del capítulo.



Además, a lo largo de 2013, Indra ha desarrollado distintas iniciativas de Voluntariado Corporativo en España, como la impartición de clases de informática a personas con discapacidad y colectivos desfavorecidos, sesiones de mentoring en iniciativas para facilitar la empleabilidad de jóvenes procedentes de entornos

desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, o jornadas de revegetación y restauración acompañando a personas con discapacidad intelectual. En total, en todas las iniciativas colaboraron 107 profesionales de Indra.

de alimentos para fines sociales en España o colectas de apoyo a la comunidad en México, Argentina y Brasil.

Además, Indra ha realizado otras iniciativas de carácter solidario tales como mercadillos solidarios y recolección

COLABORACIÓN CON FUNDACIONES, ASOCIACIONES Y ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Fundaciones y asociaciones con las que Indra mantuvo colaboraciones destacadas en 2013

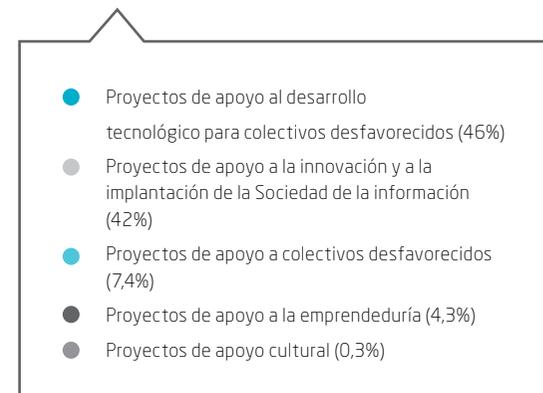
Proyectos de apoyo al desarrollo tecnológico para colectivos desfavorecidos

Proyectos de apoyo a la innovación y a la implantación de la Sociedad de la Información

Proyectos de apoyo e integración de colectivos desfavorecidos

Proyectos de apoyo a emprendedores

- Fundación ADECCO
- FEAPS
- Fundación Hospital Parapléjicos de Toledo
- Real Instituto Elcano
- Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad (Fundetec)
- Fundación centro tecnológico de eficiencia y sostenibilidad
- Fundación Corporación tecnológica de Andalucía
- Fundación de Aeronáutica y Astronáutica Española
- Fundación Empresa Seguridad y Sociedad
- Fundación CYD
- Fundación Integra
- Fundación Universia
- Fundación Príncipe de Girona
- Universidad Politécnica de Valencia

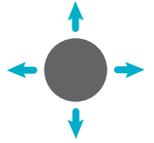


ASOCIACIONES SECTORIALES

Asociación	País
Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales (AMETIC)	España
Asociación Española de Empresas de de Consultoría (AEC)	España
Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE)	España
WTC Business Club	Brasil
Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE)	Brasil
Associação Brasileira das Indústrias de Material de Defesa (ABIMDE)	Brasil
Federação Interestadual de Sistemas Eletrônicos de Segurança (FENABESE)	Brasil
Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI)	México
Cámara de la Industria del Software y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (CISTIC)	Argentina
Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI)	Argentina
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	Colombia
Asociación Chilena de empresas de tecnología de la información (ACTI)	Chile
SOFOFA	Chile
ABI-Lab (Associazione Bancaria Italia-Lab)	Italia
Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (Cetif)	Italia

ASOCIACIONES VINCULADAS A LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Asociación	País
Asociación Española de la Calidad	España
Forética	España
Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)	Argentina
Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (Fundece)	Argentina
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE)	Chile
Pacto Mundial	Mundial



Contribución a la minimización de la brecha digital

Las tecnologías ayudan en la minimización de la brecha digital especialmente en el colectivo de la discapacidad. Por ello, el principal proyecto en acción social de Indra son las Cátedras de Tecnologías Accesibles. Durante 2013, Indra dedicó el 46% de su inversión en acción social a proyectos de tecnologías accesibles.

Indra lleva a cabo el proyecto LOOP, la creación de una herramienta Web de Integración Laboral de Personas con Discapacidad, que aglutina todas las herramientas y contenidos necesarios que apoyan integración laboral de personas con discapacidad, así como a su entorno. Abarca todo el ciclo de vida laboral desde la búsqueda de empleo, preparación de entrevista, primer día de trabajo así como el seguimiento de su vida laboral e incluirá herramientas de ayuda al candidato, a la empresa, fundación, universidad y centro especial de empleo. Herramientas de formación, redes sociales de apoyo al profesional, herramientas de evaluación.

El primer piloto será para FEAPS Madrid, para un sector y para un tipo de discapacidad, el intelectual.

En 2013 se firmaron en total 10 proyectos de Cátedras:

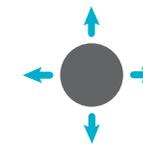
- ◆ 6 de ellos han sido renovaciones con universidades con las que la compañía ya colaboraba.
- ◆ 4 proyectos han sido firmados con nuevas universidades.

Proyectos de Cátedras de Tecnologías Accesibles en 2013:

- ◆ Proyecto SAINET (Universidad de Castilla la Mancha) (finalizado en 2013): solución móvil que proporciona a un invidente realimentación auditiva con información de las claves no verbales de la interacción social que tienen lugar en el puesto de trabajo, tales como el número de personas presentes frente a él y la posición de éstas (izquierda, derecha, cerca y lejos).
- ◆ Proyecto AMICOG (Universidad Autónoma de Madrid) (finalizado en 2013): proyecto de integración laboral de personas con discapacidad intelectual basado en dispositivos móviles que se centra en asistir y entrenar a los trabajadores con discapacidad cognitiva en las tareas laborales que realizan diariamente.
- ◆ Proyecto HeadMouse (Universidad de Lleida) y Proyecto VirtualKeyboard (Universidad de Lleida): en 2013 se publicó una nueva versión de ambas herramientas que mejora la compatibilidad con nuevos sistemas operativos e introduce

funcionalidades nuevas (ejecución secuencial de comandos en Headmouse o ejecución de macros en Virtualkeyboard).

- ◆ Proyecto REM (Universidad de Lleida): Indra ha continuado el desarrollo del dispositivo REM para que una persona con discapacidad pueda mover el cursor en la pantalla del ordenador mediante el movimiento de los ojos y con el mínimo esfuerzo posible, optimizando el diseño para que su versión final permita la escritura de textos con el programa VirtualKeyboard.
- ◆ Proyecto APR (Universidad de Lleida): Asistente Personal Robótico (APR) que permite que un usuario con discapacidad pueda conectarse mediante Internet al APR y ver a través de su cámara, ser visto a través de su pantalla y estar presente y desplazarse por un entorno de oficina gracias a la movilidad que ofrece el robot. Pretende facilitar el concepto de trabajo en grupo y trabajo en equipo.
- ◆ Proyecto Redes Sociales de Apoyo al profesional con discapacidad: (Universidad de Valencia): soluciones innovadoras que permiten la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral en un entorno normalizado, combinando metodologías de trabajo diseñadas para personas con discapacidad junto con las TIC



Minimizar el impacto ambiental

◆ Implantación de sistemas de gestión ambiental:

En 2013 se han certificado bajo la norma ISO14001 los centros de trabajo de Bembibre (León), Málaga y Salamanca en España; Oporto en Portugal; Zona Franca y Medellín en Colombia; y el centro de Indra en Australia. Adicionalmente, la compañía implantó el "módulo de cumplimiento de requisitos legales ambientales" en 3 centros de España (Valladolid, Badajoz y el Edificio Kenia, en el Parque Empresarial de San Fernando de Henares de Madrid), 3 de Brasil y 1 de México.

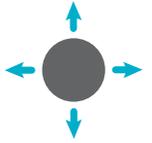
A cierre de 2013, el 59% de los profesionales de Indra se encontraban en centros cubiertos por las certificaciones en base a la norma ISO 14001 o por el "módulo de implantación de requisitos legales ambientales" (51,5% en 2012).

La certificación e implantación del "módulo" ha ido acompañado por el establecimiento de Planes Estratégicos de Medio Ambiente para España, Brasil, Colombia, Perú, México, Chile y Portugal.

◆ Medidas de eficiencia energética e inversiones ambientales: Durante 2013, destacan las siguientes medidas:

- » Apertura de una nueva sede en Valencia (España), que sustituye a 3 edificios anteriores, y cuya infraestructura es más eficiente energéticamente.
- » Mejora de los sistemas de control y monitorización de instalaciones técnicas (entre 2013 y 2014): ampliación del número de instalaciones y puntos de control de los sistemas de seguridad (PCI), clima y eléctricos para 9 centros de trabajo de Indra en España. Inclusión de estos elementos en un sistema de control que trabaja dentro de la red Indra. Se han instalado dos servidores redundantes y varias estaciones de trabajo. Esto implica que desde cualquier punto de la red Indra donde se instale una estación de trabajo, se podrá acceder y controlar cualquier elemento de cualquier sede dentro del plan de mejora. La inversión total prevista para la fase 1 del proyecto, que comprende los ejercicios 2013 y 2014, es de 402.000 € y permitirá alcanzar una reducción estimada de emisiones de CO2 de 243 toneladas. Gastos e inversiones dirigidos a minimizar el impacto ambiental de su actividad: impermeabilización de edificios, sustitución de clima en CPD de Arroyo de la Vega, renovación de equipos de climatización y la gestión de residuos.

- » Indra continuó vigilando el cumplimiento de las obligaciones derivadas del Reglamento RITE (sobre regulación térmica en edificios).



2008

- ◆ Ampliación de la actualización de la legislación ambiental a nueva CC.AA.
- ◆ Auditoría interna centros
- ◆ Habilitar cuarto de residuos en centro de Anabel Segura (Madrid).
- ◆ Medición de ruidos del centro de La Finca.
- ◆ Auditorías de certificación.
- ◆ Separación de RU's en Anabel Segura
- ◆ Inertización depósitos en centro de Torrejón.
- ◆ Equipo de refrigeración del centro de Aranjuez.
- ◆ Adecuación de Gas contaminante r-22 según Reglamento CE nº 2037/2000.

42.231€

2009

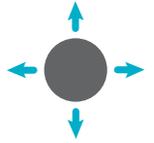
- ◆ Ampliación de la actualización de la legislación ambiental a nueva CC.AA.
- ◆ Auditoría interna centros.
- ◆ Auditorías de certificación.
- ◆ Medición de ruidos del centro de A Coruña.
- ◆ Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22.
- ◆ Amortización de la instalación de calderas de gas natural del centro de Aranjuez.
- ◆ Incorporación de los residuos de vidrio al sistema de segregación de residuos en el centro de San Fernando de Henares (Madrid).

511.078€

2010

- ◆ Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.
- ◆ Auditoría interna centros.
- ◆ Auditorías de certificación.
- ◆ Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.
- ◆ Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22
- ◆ Mantenimiento de equipos de aire acondicionado.
- ◆ Mantenimiento de generador de emergencia.
- ◆ Autocontrol de emisiones al ambiente.
- ◆ Sustitución de calderas propias de gasoil.
- ◆ Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.
- ◆ Análisis de vertidos.
- ◆ Recogida de residuos
- ◆ Retirada de equipos.
- ◆ Consultoría de implementación sistema de gestión Integral HSEQ en los cuatro centros de Colombia.
- ◆ Instalación de dos puertas automáticas giratorias, con el objetivo de mantener constante la temperatura y disminuir el consumo de electricidad en la sede de Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid).

398.216€



2011

- ◆ Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.
- ◆ Ampliación de luminarias LED
- ◆ Postes de recarga de coche eléctrico
- ◆ Economizadores de fuentes de agua
- ◆ Auditoría interna centros.
- ◆ Auditorías de certificación.
- ◆ Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.
- ◆ Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22
- ◆ Renovación equipos de climatización.
- ◆ Instalación de agua termosolar sanitaria
- ◆ Sustitución de calderas propias de gasoil.
- ◆ Recogida de residuos.
- ◆ Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.
- ◆ Mejoras en instalaciones de almacenaje de residuos peligrosos
- ◆ Sensibilización de profesionales

755.059€

2012

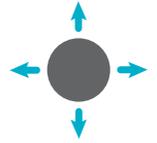
- ◆ Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.
- ◆ Auditoría interna centros.
- ◆ Auditorías de certificación.
- ◆ Recogida de residuos.
- ◆ Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.
- ◆ Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.
- ◆ Mejoras instalaciones de agua
- ◆ Instalación de nuevas luminarias LED
- ◆ Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22
- ◆ Renovación equipos de climatización.
- ◆ Sensibilización de profesionales

184.731€

2013

- ◆ Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.
- ◆ Auditorías de certificación.
- ◆ Contenedores para correcta segregación residuos.
- ◆ Recogida de residuos.
- ◆ Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos y No Peligrosos.
- ◆ Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.
- ◆ Mejoras instalaciones de agua (contadores del pozo).
- ◆ Recogida y eliminación de extintores.
- ◆ Instalación de nuevas luminarias LED y-Detectores de presencia.
- ◆ Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22.
- ◆ Renovación equipos de climatización.
- ◆ Instalación termostatos para mejorar regulación /control de temperatura.
- ◆ Suministro e Instalación de parking de bicis.
- ◆ Analíticas de vertidos
- ◆ Impermeabilización de edificios.

473.262€

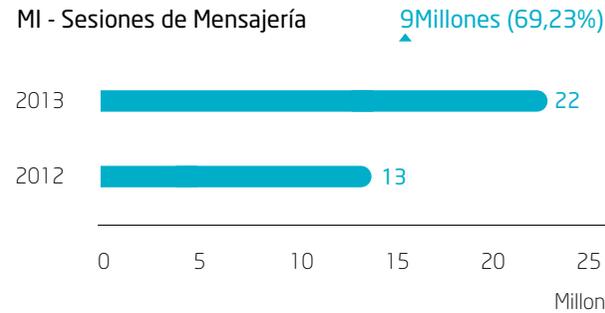


◆ **Movilidad inteligente:** Indra promueve el uso eficaz de las telecomunicaciones para evitar desplazamientos. Durante 2013, destaca la potenciación de servicios de vídeo conferencia y un mayor uso del servicio de mensajería instantánea interna.

◆ **Green IT (eficiencia en equipos informáticos):** en 2013 Indra participó en el proyecto LIFE+ ECORAE de la Unión Europea, liderado por la Universidad de Vigo, y cuyo objetivo consiste en la caracterización y demostración de un proceso industrial de reutilización de equipos electrónicos, con el fin de promover estándares para la transposición de la normativa europea y contribuir a la separación de dichos equipos.

Indra ha contribuido entregando 342 equipos para reciclaje, con un peso total de 5.472kg., de los cuales se han conseguido reutilizar el 18 % de las CPU y un 7 % de las pantallas y monitores. También se ha reutilizado un alto número de componentes, sobre todo cableados.

El aspecto más novedoso ha sido la realización de un análisis de huella de carbono que ha permitido cuantificar el impacto positivo en emisiones de CO2 evitadas como resultado de las actividades de reutilización de estos equipos. El total de emisiones evitadas con este proyecto ha sido de 10.457,55 kg CO2eq.



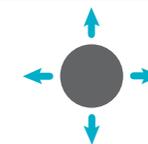
◆ **Sensibilización y concienciación de profesionales**
 Indra llevó a cabo las siguientes campañas de sensibilización a través de su Intranet corporativa: día Mundial del Agua "Cooperación Hídrica"; día Mundial del Reciclaje, "Tratar los desechos como corresponde"; día Mundial del Medio Ambiente "Piensa, aliméntate, ahorra"; y "la hora del planeta 2013", iniciativa promovida por WWF, que pretende alcanzar el compromiso de cambio global en beneficio del medio ambiente.

El grado de cumplimiento de los objetivos medioambientales establecidos para los centros certificados en 2013 fue:

Objetivos 2013	Centro	Grado de cumplimiento	Centro	Grado de cumplimiento
Disminuir el consumo de combustible en 3%	Lisboa (Portugal)	+6.10%	Oporto (Portugal)	12.22%
Certificación SGA	Oporto (Portugal) Bembibre Julián Camarillo Málaga	100% 100% 100% 100%	Alcalá 506 Salamanca Australia	100% 100% 100%
Reducción 3% Consumo Gas Natural	Torrejón de Ardoz	28.96%	Arroyo de la Vega	4.92%
Reducción 3% Consumo Energía Eléctrica	Torrejón de Ardoz San Fernando de Henares	8.57% 21.14%	Lisboa Porto	+7% -77.75%
Reducción 44% Agua de pozo consumida	Arroyo de la Vega	22.3%		
Reducción 3% Residuo tóner	La Coruña Aranjuez	44.18% 6.63%	Sevilla	62.93%
Reducción 3% Residuo Papel/Cartón	Bembibre Barakaldo Erandio y Erandio BMB Julián Camarillo Málaga Triángulo	Objetivo 2014 49.78% 18.51% 13.74% Objetivo 2014 37.93%	Alcalá 506 Salamanca Lisboa/ Porto San Fernando de Henares	29.17% Objetivo 2014 28% 44.34%
Reducción 3% consumo de agua	Ciudad Real	4.75%		
reducción 3% Residuo Peligroso: RAAES	San Fernando de Henares Anabel Segura	48.28% 40.63%		
Reducción 3% Residuo Peligroso: Fluorescentes	BCN Roc Boronat INTERFACE	74%		

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO ₂	Emisiones indirectas de CO ₂
País	Kwh	l	m ³	m ³	m ³	kg	kg	T CO ₂ e	T CO ₂ e
Alemania	578.581	No aplica	No aplica	145	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	249
Arabia Saudita	2.359	No disponible	No disponible	12	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	1,786
Argelia	22.551	No aplica	No aplica	497	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	12
Argentina	2.060.309	No aplica	No aplica	13.860	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	732
Australia	235.823	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	201
Bahrein	132.084	No disponible	No disponible	677	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	87,8
Brasil	16.718.123	No disponible	No disponible	85.647	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	1.072
Bolivia	13.631	No aplica	No aplica	1.075	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	5
Bulgaria	11.976	No disponible	No disponible	60	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	5
Canadá	7076	No disponible	No disponible	36	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	1
Chile	433.043	No aplica	No aplica	2.508	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	161
China	16.234	4.454	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No disponible	11,985	12
Colombia	934.415	No aplica	No aplica	5.582	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	163
Costa Rica	16.024	No aplica	No aplica	97	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	1
Ecuador	40.097	No disponible	No disponible	205	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	11,6
EE.UU.	264.169	No disponible	No disponible	1.353	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	141
Egipto	4.717	No disponible	No disponible	24	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	2
El Salvador	544.849	No disponible	No disponible	2.791	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	173,6
Emiratos Árabes	21.228	No disponible	No disponible	109	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	13
Eslovaquia	95.908	No aplica	No aplica	270	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	21
España	63.482.237	186.561	456.182	97.214	13.091	36.671	636.502	1.363	18.967
Filipinas	788.240	No aplica	No aplica	57	1.750	No aplica	No disponible	No aplica	376
Francia	11.562	No disponible	No disponible	60	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	1
Hungría	6.937	No disponible	No disponible	36	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	2

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO ₂	Emisiones indirectas de CO ₂
País	Kwh	l	m ³	m ³	m ³	kg	kg	T CO ₂ e	T CO ₂ e
India	181.616	No disponible	No disponible	930	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	173
Indonesia	7.134	No aplica	No disponible	No aplica	5				
Italia	420.810	No aplica	No disponible	No aplica	162				
Kazajistan	2.837	No aplica	No aplica	12	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	1
Kenia	30.143	No aplica	No disponible	No aplica	12				
Letonia	9.435	No disponible	No disponible	48	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	1
Malasia	20.490	No aplica	No disponible	No aplica	13				
Marruecos	63.684	No disponible	No disponible	326	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	40,6
México	4.765.239	No aplica	No aplica	1.047	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	2.168
Moldavia	99.063	No disponible	No disponible	508	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	39,6
Noruega	533.055	No disponible	No disponible	2.731	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	9
Omán	35.380	No disponible	No disponible	181	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	29,8
Panamá	181.319	No aplica	No aplica	2.320	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	54
Perú	372.361	No aplica	No aplica	841	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	87,9
Portugal	379.866	147.480	No aplica	776	No aplica	No aplica	No disponible	397	139
Polonia	18.869	No disponible	No disponible	97	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	12,08
Reino Unido	13.992	No aplica	21.915	47	No aplica	No aplica	No disponible	41	6
República Checa	231.148	No disponible	No disponible	1.184	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	118
República Dom.	75.477	No disponible	No disponible	387	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	44,5
Rumanía	10.962	No disponible	No disponible	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	4
Turquía	12.250	No aplica	35.181	360	No aplica	No aplica	No disponible	66	5
Uruguay	226.431	No disponible	No disponible	1.160	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	57,3
Venezuela	1.433.930	No aplica	No disponible	No aplica	284,7				
TOTAL	95.567.851	338.496	513.278	225.271	14.841	36.671	636.502	1.880	25.891



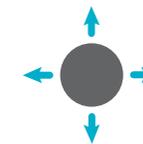
Emisiones de CO2

En 2013, Indra ha superado el objetivo de reducción global de emisiones de CO2 que se había fijado para el ejercicio (-5% por profesional), alcanzando una **disminución total por profesional del 8%**.

reducción de emisiones
de CO2 por profesional

-8,3%

	2012	2013	var. 2012 / 13
Emisiones directas de CO2 (T CO ₂ e)	1.489	1.880	26%
Emisiones indirectas de CO2 por electricidad consumida (T CO ₂ e)	28.818	25.891	-10%
Emisiones directas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)	4.948	4.547	-8%
Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)	17.058	19.433	14%
Número de profesionales	38.577	38.548	0%
Scope 1	6.437	6.427	-0,15%
Scope 2	28.818	25.891	-10,15%
Scope 1 + Scope 2	35.255	32.318	-8,33%
Intensidad Scope 1	0,1669	0,1667	-0,1%
Intensidad Scope 2	0,7470	0,6716	-10%
Intensidad Scope 1 + Scope 2	0,9139	0,8383	-8,26%



Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro:

◆ Como base para iniciar el proceso de racionalización y de elaboración de las bidder lists, **se ha realizado la categorización de los proveedores relevantes, con las siguientes acciones:**

- » Sobre el análisis de Pareto de los pedidos puestos en 2012/2013 se han identificado los grupos de compra de cada país para clasificar a los proveedores por su tipo de servicio o material.
- » Se han identificado el número de proveedores existentes en cada grupo de compra para determinar problemas de fuente insuficiente o exceso de proveedores.

Actualmente, se han categorizado un total de 2403 proveedores, que representan el 57% del volumen anual de pedidos en España.

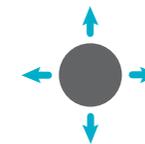
- » Definición de grupos de compra por país. Lanzamiento del proyecto de Racionalización del Parque de Proveedores de subcontratación de producción: Se ha realizado un análisis de la información de volúmenes y naturaleza de las compras a proveedores productivos, para la categorización e identificación de proveedores.

- » Se ha diseñado el plan de racionalización de proveedores de Servicios Profesionales, basado en la optimización progresiva de la base de suministro. Se ha llevado a cabo un piloto con un proveedor llegando a un 91% consecución de objetivo.
- ◆ **Mejora de procesos logísticos:** a lo largo de 2013 Indra ha mantenido el esfuerzo en atender a los dos objetivos principales: la centralización y reducción del espacio de almacenamiento, y la optimización en los procesos de transportes y expediciones. En último término, esto representa ventajas económicas y medio

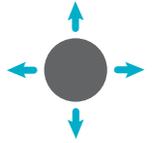
ambientales. La mejora de procesos logísticos se lleva a cabo mediante 4 iniciativas:

- » Consolidación en HAWB, Nueva York: en 2013 se ha logrado mantener el grado de consolidación de los envíos, con el consiguiente impacto en reducción de CO₂ por kg de material transportado.
- » Reducción de almacenes: en 2013 Indra ha mantenido la iniciativa de reducción en superficie de almacenamiento, logrando reducir en un 50% el espacio de mercancía en depósito en el almacén central, mediante el plan de Identificación

	Peso (kg)	Dis. de recogida (km)	Dis. de envío (km)	CO ₂ (kg)
2012	15.036,70	1.034.808,05	4.625.364,56	54.473,86
2013	14.505,30	1.080.491,30	4.389.493,98	53.501,26
Total	29.542,00	2.115.299,35	9.014.858,55	107.975,12



- +Compactación +Logística Inversa de materiales de baja rotación y obsolescencia. Gracias a este plan, se logra una importante reducción en el consumo de energía eléctrica para iluminación, acondicionamiento y uso de material industrial, así como un impacto de ahorro económico en costes de almacenaje.
- » En materia de Transporte Nacional en España, se han consolidado las medidas de optimización implementadas; el vehículo dedicado fijo, gracias al cual se reducen los Km frente a los envíos dedicados en un 33,8%, con su correspondiente reducción en emisiones de CO₂; y la gestión de la central de transportes centralizada en Indra Torrejón, gracias a la cual se mantiene la reducción del 33% en salidas con el impacto implícito en reducción de CO₂ que conlleva.
- » Optimización de Expediciones Internacionales: a lo largo de 2013 se han implementado 2 acciones de optimización en envíos internacionales. En primer lugar se ha implementado el uso de embalajes de cartón frente al uso de la madera para envíos aéreos, logrando de esta forma una reducción de peso del 66,13%, con el consiguiente impacto de ahorros en coste de fletes internacionales y reducción de CO₂ por Kg de material enviado. Y por otro lado se ha centralizado la carga de contenedores para expediciones marítimas en el Almacén central, eliminando de este modo la duplicidad en el uso de grúas y transportes, con la correspondiente reducción del 50% en emisiones de CO₂.
- ♦ Evaluaciones ambientales a subcontratistas: a cierre de 2013 han sido evaluados los siguientes subcontratistas:
 - » **677 acumulados a 2013** respecto al impacto de sus actividades en relación con residuos, emisiones y vertidos, de los cuales 328 han sido aprobados (El resto son subcontratistas a los que no les aplican requisitos ambientales debido al escaso impacto ambiental de sus actividades).
 - » **En 2013, se han evaluado 297** de diferentes sectores de actividad, de los cuales, se han **aprobado 124**.
 - » Asimismo, Indra continuó vigilando el cumplimiento de las obligaciones derivadas de Reglamentos REACH (sobre productos químicos)



Objetivos 2013

- ◆ Certificar bajo la norma ISO14001 su centro de Oporto en Portugal
- ◆ Implantar el “módulo de requisitos ambientales” en 4 centros en Brasil: los centros de Sao Paulo, Brasilia (iniciados en 2012) y Rio de Janeiro y Salvador de Bahía
- ◆ En España, certificar bajo la norma UNE-EN ISO14001 3 centros más e implantar el “módulo de requisitos ambientales” en otros 3 centros.
- ◆ Inclusión del Código Ético de Proveedores como parte de los nuevos contratos firmados con proveedores a partir de 2013 o 2014.
- ◆ Incorporar al proceso de contratación de proveedores criterios de origen responsable de metales.

Logros 2013

- ◆ ICertificación del centro de Oporto. Asimismo se certificaron dos centros más en Colombia y uno en Australia. ✓
- ◆ La compañía implantó el “módulo de cumplimiento de requisitos legales ambientales” en 4 filiales internacionales: 3 centros en Brasil (Alphaville, Villalobos, Campinas) y 1 en México (Antara). ✓
- ◆ Certificación de los centros de Málaga, Bembibre y Salamanca. Implantación del módulo de requisitos legales de los centros Badajoz, Valladolid y edificio Kenia en San Fernando de Henares (Madrid). ✓
- ◆ Objetivo 2014 ➤
- ◆ Objetivo 2014 ➤

Objetivos 2013

- ◆ Firmar 3 nuevas Cátedras con Universidades en España.

Logros 2013

- ◆ Se han firmado 10 proyectos de Cátedras: 

6 proyectos han sido renovaciones con universidades con las que ya colaborábamos:

- Universidad de Lleida, proyectos APR, REM 2.0 y Headmouse y Virtualkeyboard
- Universidad de Salamanca: proyecto MOVI-CLOUD.
- Universidad de Castilla la Mancha: proyecto ARGOS
- Universidad de Valencia: proyecto SOCIAL MENTORING

4 proyectos se han firmado con nuevas universidades:

- Universidad Autónoma de Barcelona: proyecto PROLOG
- Universidad de Málaga: proyecto ALMA
- Universidad Politécnica de Barcelona: proyecto INTEGRAGAME
- Instituto Politécnico Nacional de México: Proyecto MOVITASK

- ◆ Continuar ejecutando los proyectos en curso.

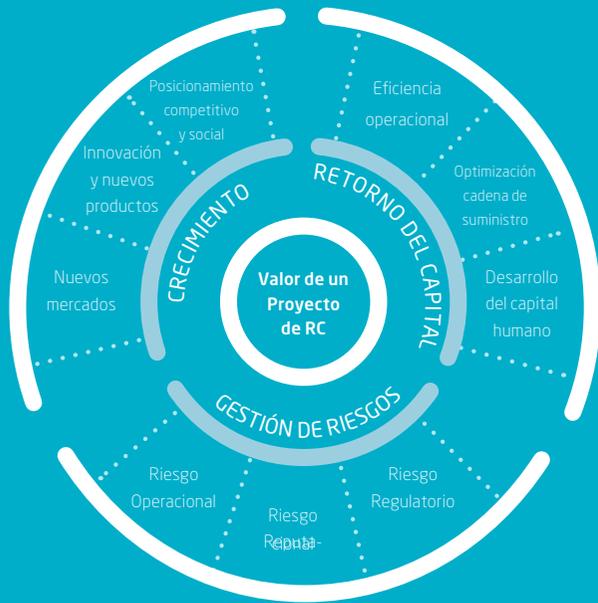
- ◆ Se han finalizado con éxito varios de los proyectos que estaban en marcha (El proyecto AMICOG de la Universidad Autónoma de Madrid y el proyecto INLADIS de la Universidad Politécnica de Madrid). 

PROYECTOS DESTACADOS 2013

PROBONO

DESARROLLO E INNOVACIÓN

En el segundo semestre de 2013, Indra puso en marcha en España el Programa Probono, para la provisión de servicios tecnológicos de forma gratuita o a un precio especial para fundaciones, ONGs y asociaciones.



Los objetivos principales del Programa Pro-bono de Indra son:

- > Formación y desarrollo de los profesionales desasignados.
- > Fomento del orgullo de pertenencia entre todos los profesionales.
- > Contribución positiva a la sociedad mejorando la capacitación de las ONGs, asociaciones y fundaciones a través de la realización de proyectos de tecnología y consultoría.

Los impactos del proyecto pro bono estimados en Indra según un estudio de Mckinsey y -Fundación Seres son:

- > Los proyectos a desarrollar son de tecnología y consultoría principalmente en los ámbitos de oferta estratégica de Indra, tales como cloud computing, analytics, sanidad, movilidad, ECM, etc.), aunque también en ámbitos de oferta más madura.

> Inicialmente el ámbito geográfico es España, con objetivo de extenderlo globalmente en el futuro.

> A finales de 2013 se han mantenido reuniones con 22 Fundaciones, ONG's y asociaciones, se ha finalizado un proyecto para la Fundación Desarrollo y Asistencia, se están desarrollando otros 5 y están en fase de definición 4 más.

22 fundaciones, ONG's
y asociaciones



3.12.3 PREVISIONES DE FUTURO

Con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera la compañía prevé desarrollar las siguientes iniciativas destacadas en 2014:

- ◆ **Impulso de una cultura emprendedora e innovadora** entre las comunidades en las que opera la compañía, para favorecer su desarrollo.

Indra mantendrá proyectos de emprendimiento como *Emprender es Posible*, con la intención de expandir su colaboración en Latinoamérica. Asimismo se impulsará la iniciativa “*Emprende Uc3M*” con la Universidad Carlos III.

- ◆ **Fomento de iniciativas de pro bono y voluntariado:**

Asimismo, se continuará desarrollando el Programa Probono, con el objetivo principal consolidar y profesionalizar el proceso de gestión interna de esta tipología de proyectos y continuar formando a más recursos en nuevas tecnologías. Se espera desarrollar al menos 10 proyectos durante 2014.

- ◆ **Contribución a la minimización de la brecha digital**

En 2014, la compañía tiene como objetivo firmar 2 nuevas Cátedras con Universidades con las que Indra ya mantiene una estrecha colaboración en otros ámbitos:

- » Universidad Carlos III de Madrid: proyecto LIGHT-ACCESS, Transmisión de Servicios de Accesibilidad Audiovisual a través de la Luz.
- » Universidad Politécnica de Madrid, centro de tecnología biomédica: proyecto E-SIGHT, Sistema Tiflotécnico para Centros de Trabajo

Así mismo se dará continuidad a la Cátedra firmada anteriormente con la Universidad de Lleida a través de la ejecución de los siguientes proyectos: Continuación y mejoras del *HeadMouse* y *VirtualKeyboard*, finalización del prototipo *REM* y continuación del proyecto *APR*.

Por su parte, el objetivo de 2014 para *LOOP*, herramienta de integración laboral de personas con discapacidad, es desarrollar diferentes escenarios e implantar un primer piloto en *FEAPS Madrid* y en una empresa.

En Latinoamérica y Asia, la compañía está trabajando en identificar centros de investigación con los que firmar nuevas Cátedras, particularmente en países como Brasil, Colombia o Filipinas.

- ◆ **Minimizar el impacto ambiental**

- » Las iniciativas para intentar reducir el consumo energético, consumo de recursos naturales y

disminuir la cantidad de residuos generada en 2014, irán dirigidas a:

- » Aumentar el alcance de su certificado en 14001 y de control de requisitos legales. En este sentido, Indra prevé bajo la norma ISO14001 su centro de Bollullos en Sevilla (España) y la delegación de Fuente Álamo en Cartagena (España), e implantar el “módulo de requisitos ambientales” en el nuevo centro de Valencia y en varios centros más de Brasil y México.
- » Continuar con la mejora de los sistemas de control y monitorización de instalaciones técnicas.
- » Plan de auditorías energéticas de los grandes centros de trabajo en Madrid, con una inversión estimada de 150.000 euros, con el fin de analizar a fondo el potencial de ahorro, tanto en consumo como en coste de las instalaciones actuales, y poner en marcha a futuro un plan de eficiencia.
- » Consolidación de las oficinas de *Indrabmb* en Barcelona en un solo centro.
- ◆ **Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro:**



- » Indra prevé continuar extendiendo principios de sostenibilidad a proveedores a través de:
- » Inclusión del código ético de proveedores dentro del proceso de prehomologación, de forma que todos los nuevos proveedores deban aceptar automáticamente el Código.

- » Inclusión del Código Ético de Proveedores como parte de los nuevos contratos firmados con proveedores a partir de 2013 o 2014.
- Incorporar al proceso de contratación de proveedores criterios de origen responsable de metales.

Por otra parte, en 2014 se enviarán "Cuestionario de Huella de Carbono" a los subcontratistas con actividades de mayor impacto ambiental, con objeto de conocer sus emisiones de CO2 en relación con las actividades que realizan para Indra.

Objetivos 2014

- ◆ Inclusión del Código Ético de Proveedores como parte de los nuevos contratos firmados con proveedores a partir de 2013 o 2014.
- ◆ Incorporar al proceso de contratación de proveedores criterios de origen responsable de metales.
- ◆ Firmar 2 nuevas Cátedras con Universidades
- ◆ Para LOOP desarrollar diferentes escenarios e implantar un primer piloto en FEAPS Madrid y en una empresa.
- ◆ Certificar bajo la norma ISO14001, su centro de Bollullos (Sevilla) y la delegación de Fuente Álamo (Cartagena).

4



Principios que rigen este informe

Informe integrado

Guía para elaboración de gestión de entidades cotizadas

Aspectos materiales que afectan a nuestro negocio

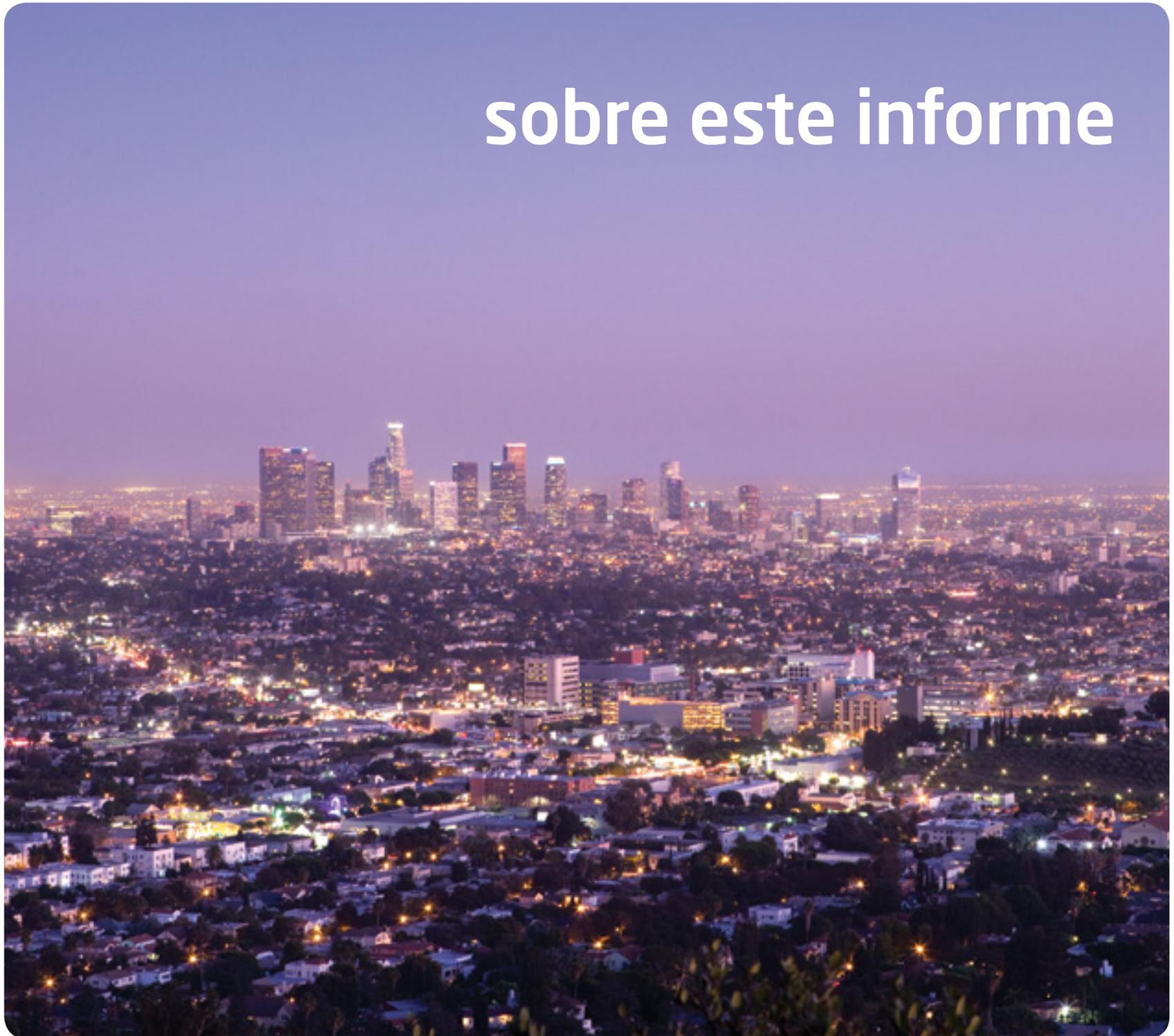
Índice G4 y Pacto Mundial

Tabla de referencias cruzadas

Declaración control GRI

Informe de revisión

sobre este informe



SOBRE ESTE INFORME

El presente Informe se ha realizado siguiendo las directrices del G4 del Global Reporting Initiative de conformidad con la opción exhaustiva, la norma AA1000 APS (2008) de Accountability, y los principios del Pacto Mundial con los que Indra esta comprometidos.

En 2012 Indra elaboró un informe integrado, tras la incorporación en 2011 al Programa Piloto del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC), siguiendo esta línea y con el objetivo de continuar avanzando en una mayor integración del reporte económico, social y medio ambiental, este año se han tenido en cuenta las directrices del nuevo Marco de trabajo del IIRC publicado en diciembre de 2013.

ASPECTOS
MATERIALES

p. 166

INFORME
INTEGRADO

p. 163

PRINCIPIOS

p. 158

ÍNDICE G4 Y
PACTO MUNDIAL

p. 173

4.1 PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

Como novedad, este año Indra ha tenido en cuenta la guía para elaboración del **Informe de Gestión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España (CNMV)**, con el objetivo de adelantarse a futuros cambios legislativos previsibles (particularmente al Proyecto de Directiva europea para modificar las directivas contables 78/660/EEC y la 83/349/EEC) y a las tendencias sobre integración de la información requerida por los grupos de interés.

En concreto, las razones de esta adaptación son, entre otras:

- ♦ La guía para elaboración del Informe de Gestión de la CNMV y el Marco de trabajo del IIRC tienen importantes similitudes tanto en enfoque de informe como en contenidos.
- ♦ Los grupos de interés y en especial los analistas, valoran cada vez más la inclusión de aspectos no financieros en el reporte de las compañías. Cuatro bloques son comunes a estas demandas, y están recogidos tanto por CNMV como por IIRC:
 - » Estrategia y modo de generar de valor a corto, medio y largo plazo
 - » Identificación y gestión de los riesgos
 - » Indicadores de desempeño económico, social, ambiental y de gobierno
 - » Perspectivas de futuro

La guía de CNMV de momento es voluntaria pero previsiblemente llegará a ser obligatoria.

Avanzando en la integración de información financiera y no-financiera, la compañía consigue:

- ♦ Evitar duplicidades
- ♦ Facilitar a los grupos de interés la información en un documento único, mejor estructurado para facilitar el consumo.

Este Informe pretende reflejar la evolución de la compañía durante 2013, así como su capacidad para crear valor a corto, medio y largo plazo.

Para ello, el informe incluye una descripción de las políticas, la estrategia, las iniciativas realizadas en 2013, y los planes de acción de la compañía, así como los indicadores cuantitativos más relevantes.

Este informe ha sido preparado conforme a la **Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI)**, en su versión G4, en el nivel de conformidad exhaustivo, así como según la norma AA1000 APS de Accountability (versión de 2008).

La información económica, social y medioambiental que contiene este Informe, ha sido verificada externamente por un tercero independiente. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el capítulo titulado Carta de Verificación.

De acuerdo con su compromiso de mejora continua, Indra viene trabajando, desde su primera rendición de cuentas sobre **Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad** (año 2003), para extender el alcance de la información a todas las compañías que la integran.

El alcance de la información presentada contempla todas las sociedades de la compañía, excepto en aquellos casos en los que se indica lo contrario. La relación completa de empresas que integran Indra a 31 de diciembre de 2013 figura en el capítulo 6. Anexos "Lista de sociedades" del presente Informe.

G4-17

G4-23

Como todos los años, este Informe se elabora con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada uno de los públicos con los que opera la compañía, lo que implica, no solo una puesta en común de la información, sino la mejora continua de los sistemas de diálogo de Indra con sus diversos públicos.

El procedimiento de realización del informe facilita el cumplimiento de los principios de definición de su contenido (materialidad, participación de los grupos de interés, explicación del contexto de sostenibilidad y exhaustividad), así como de los principios relativos a calidad del informe (equilibrio, comparación, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad) exigidos por la **Guía G4** y los tres principios fundadores de la Norma AA1000 APS (2008) (capacidad de respuesta, principio exclusivo de la AA1000; e inclusividad y relevancia, principios comunes al GRI pero con una interpretación de acuerdo a la AA1000).

La información proporcionada en este documento proviene de diversos sistemas de gestión e información implantados en cada una de las áreas de la compañía. Dichas áreas reportan su información a la **Dirección de Marca, Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna**, que se encarga de coordinar la rendición de cuentas sobre el desempeño económico, social y medioambiental de la compañía, así como del impulso del Plan Director de Responsabilidad Corporativa. La información relativa a las características o evolución de los mercados, constituyen opiniones de Indra, realizadas por expertos de la compañía.

Existen diversos mecanismos internos para el control de la información gestionada por los sistemas de gestión e información. Indra trabaja para mejorar sus sistemas de generación, agregación y consolidación de datos, de forma que le permitan mejorar la calidad de la información presentada en el Informe de Anual.

G4-18

Los pasos seguidos para la realización de este Informe, desde octubre de 2013 a junio de 2014, han sido:

Paso 1**G4-25**

Celebración de entrevistas entre diciembre de 2013 y enero de 2014 con cada uno de los responsables de las relaciones con los grupos de interés, con un doble fin: por una parte actualizar el Plan Director de Responsabilidad Corporativa, mediante la definición de nuevas acciones a realizar o impulsar; y por otra, recabar información sobre el estado de la sostenibilidad en la empresa para preparar la rendición de cuentas del ejercicio.

Paso 2

Petición formal de información de los indicadores GRI (versión G4) a los responsables internos de las relaciones con cada público. Igualmente, se recopila información sobre políticas, programas, iniciativas y acciones de valor responsable que pudieran haberse desarrollado durante el año, tanto las incluidas en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa de la compañía, como aquellas que hubieran podido desarrollarse desde otras líneas estratégicas y que presentan sinergias en sostenibilidad y responsabilidad.

Paso 3

Envío del Informe, una vez redactado, a cada responsable interno de las relaciones con los distintos públicos, así como a los responsables de operaciones de la compañía, para comprobar que la información referida a su gestión ha sido fielmente reflejada.

Paso 4**G4-26**

El borrador del informe ha sido también enviado a representantes sindicales de CCOO, UGT, USO, CGT y ATC para recoger parte de sus sugerencias.

Paso 5

Presentación y aprobación por parte del Consejo de Administración en abril de 2014.

Paso 6

Publicación en la web en mayo de 2014.

Paso 7

Presentación en Junta General de Accionistas en junio de 2014.

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe		AA1000				Como aseguramos dicho principio
		APS2008	GRI	CNMV	IR	
Participación de los grupos de interés/ Inclusividad	Identificación de los grupos y respuesta adecuada a sus expectativas e intereses razonables, así como la participación de los stakeholders en el desarrollo y logro de una respuesta transparente y estratégica a la sostenibilidad.	●	●	●	●	<p>Indra tiene diversos sistemas periódicos de consulta con los siguientes públicos: accionistas, empleados, clientes y proveedores. Adicionalmente, existe una comunicación con las instituciones del conocimiento y con la sociedad. Los principales sistemas de consulta específicos de Indra con cada uno de sus grupos de interés se encuentran descritos en los capítulos correspondientes. Las áreas responsables disponen, además, de sus propias herramientas de identificación y priorización de sus grupos de interés.</p> <p>La Dirección de Marca, Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna de Indra ha mantenido reuniones con los responsables de la relación con accionistas, empleados, clientes, proveedores, partes, medioambiente, instituciones del conocimiento y sociedad para la identificación de aspectos a incluir en el Informe y el seguimiento de los objetivos planteados en años anteriores. Además, el Informe se ha redactado con la participación de los responsables de las relaciones con cada público, a lo que se ha añadido una consulta a diversos responsables de operaciones con el fin de detectar el valor sostenible de la oferta comercial de Indra.</p> <p>El objetivo de Indra es avanzar en la formalización de estos procesos de identificación y priorización.</p>
Materialidad/ Relevancia	Lo que es significativo, importante, lo relevante y que tiene impacto en materia de responsabilidad y Sostenibilidad de nuestra actividad. De acuerdo a la AA1000 APS (2008), la materialidad debe estar unida al negocio de modo que los temas materiales sean estratégicos para la empresa	●	●	●	●	Desde el año 2007, de forma previa a la realización del Informe, se realiza un estudio de materialidad donde se analizan una serie de asuntos para considerar aquellos que sean más relevantes. Para ello, se ha realizado un análisis cualitativo sobre cómo tratan los asuntos materiales las empresas líderes del DJSI. Por otra parte, se realiza una investigación de noticias negativas aparecidas en la prensa para identificar aquellos aspectos a los que los medios han dado importancia. Por último, se han tenido en cuenta los aspectos que los inversores socialmente responsables (tales como el Dow Jones Sustainability Index) han considerado de una mayor relevancia, así como las opiniones de diferentes prescriptores, tanto para los sectores en los que Indra tiene actividad como para la sociedad.

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe	AA1000	APS2008	GRI	CNMV	IR	Como aseguramos dicho principio
Capacidad de respuesta	Los diferentes mecanismos mediante los cuales la Organización responde a las expectativas de los Grupos de interés. De acuerdo a la AA1000 APS 2008, este principio que continua teniendo su valor de comunicación y acción implica un especial énfasis en la comprensión de la respuesta.	●	●	●	A través de procesos de consulta y encuestas periódicas con accionistas, empleados, clientes y proveedores, Indra incorpora las expectativas y valores de sus grupos de interés en la gestión de su sostenibilidad. Indra informa públicamente de las expectativas y valores de sus grupos de interés en los diferentes capítulos del Informe Anual. El proceso de elaboración del Informe se encuentra descrito a lo largo de este capítulo.	
G4-27					En el Plan Director de Responsabilidad Corporativa de Indra (cuyo proceso de elaboración se ha explicado en el apartado de participación de los grupos de interés/inclusividad) tiene como finalidad recoger las principales acciones que dan respuesta a las necesidades identificadas en los distintos grupos de interés.	

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe	AA1000	APS2008	GRI	CNMV	IR	Como aseguramos dicho principio
Contexto de la Sostenibilidad	Modo en que la Organización contribuye al desarrollo local, regional o global	●	●	●		Como resultado de la comunicación mantenida con sus grupos de interés, Indra ha entendido que debe mejorar la comunicación de su RC y Sostenibilidad. Además, continuara trabajando con el objetivo de mejorar la documentación de la implantación de sus respuestas así como del seguimiento de la viabilidad de cada una de las acciones identificadas. En Indra, la visión de la responsabilidad está unida a la innovación. Los enfoques de gestión o dirección en desempeño económico, social, de derechos humanos, medio ambiente y producto (expuestos en el capítulo "Gestión de la sostenibilidad") incluyen observaciones sobre este contexto. Desde 2008, Indra identifica en este Informe los impactos (económicos, sociales y ambientales) asociados a las actividades que realiza. El capítulo "Impactos de nuestra actividad" incluye información sobre dichos impactos.
Exhaustividad	Alcance, cobertura y tiempo al que hace referencia el informe. Presentación razonable y apropiada de datos, y relación con calidad.	●	●	●		El proceso de realización del Informe y el de verificación interna y externa facilitan la exhaustividad del mismo.
Completa los estados financieros	Debe prepararse para los inversores, con el fin de respaldar sus evaluaciones de asignación de capital financiero.		●	●		Indra da respuesta a la mayor demanda de Información por parte de los grupos de interés: hechos pasados, explicación decisiones tomadas, información prospectiva, riesgos e incertidumbres, y decide completar el informe integrado 2013 con cierta información de los estados financieros. El informe integrado aumenta de valor al recoger información de carácter financiero, social, económico y medioambiental de interés para los diferentes grupos de interés.

Principios relativos a la calidad de este informe**Como aseguramos dicho principio**

Equilibrio	El informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos y permitir una valoración razonable del desempeño de la compañía.		El Informe de 2013 aporta datos sobre aspectos positivos y mejorables, nivel de cumplimiento de objetivos y compromisos asumidos en el pasado, y objetivos futuros. El proceso de identificación de temas materiales (ver principio de Materialidad) también contribuye a su cumplimiento
Comparabilidad	El informe debe permitir analizar la evolución y los cambios	G4-22	El cuadro de mando de sostenibilidad del presente Informe incluye un histórico de datos desde 2007, para permitir el análisis de la evolución. El Informe también hace constar cualquier cambio en los métodos de cálculo
Precisión	El informe debe ser suficientemente preciso y detallado para que se pueda valorar el desempeño de la Organización.		El objetivo ha sido rendir cuentas conforme al nivel exhaustivo del G4, y en su caso explicar cuando no son aplicables los indicadores, no están disponibles o se refieren solo a partes de la compañía., y en su caso explicar cuando no son aplicables los indicadores, no están disponibles o se refieren solo a partes de la compañía. El proceso de verificación al que se ha sometido este informe asegura la precisión de los datos cuantitativos y la confirmación de evidencias y contexto adecuado para la información cualitativa.
Periodicidad	El informe se presentara a tiempo y siguiendo un calendario periódico		Indra ha publicado el Informe de Responsabilidad Corporativa con carácter anual desde 2003. Desde la Memoria de 2008, el Informe Anual ha reemplazado al Informe de Responsabilidad Corporativa como reporte del desempeño económico, social y medioambiental. El Informe Anual se publicara igualmente con carácter anual, simultáneamente al resto de informes anuales que realiza la compañía.
Claridad	La información debe exponerse de una forma comprensible y accesible		Indra desarrolla una versión digital de su Informe de acceso público dentro de la web corporativa . Además, hace llegar este informe a sus accionistas, principales clientes, medios, instituciones de inversión responsable y otros interesados que lo solicitan. Desde el Informe Anual de 2009, la versión online del Informe incluye una encuesta cuyo objetivo es medir el grado de satisfacción del usuario respecto a cuatro variables: claridad, relevancia, transparencia y cantidad de información. Las áreas de mejora identificadas se incorporan a la planificación y diseño del Informe Anual del ejercicio siguiente.

Principios relativos a la calidad de este informe**Como aseguramos dicho principio****Fiabilidad**

La información recogida en el Informe esta verificada por un tercero. Los datos recogidos están respaldados por la documentación y los controles internos pertinentes.

En línea con el compromiso de transparencia, Indra ha requerido la verificación, por terceros independientes, de la información económica, social y ambiental contenida en este informe. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el capítulo titulado "Carta de Verificación".

Conectividad de la información.

El informe ha de cumplir con los principios de jerarquía, separación de contenidos por niveles y referencia cruzada.

Indra desarrolla un informe integrado en formato pdf en el cual hace referencias cruzadas entre capítulos del mismo así como a contenidos específicos de la web corporativa.

El informe en formato web se alimenta de links a otros contenidos de la web con el fin de evitar duplicidades de información.

Enfoque estratégico y orientación futura

Un informe integrado debe permitir entender mejor la estrategia de la empresa y su relación con la capacidad de crear valor a corto, medio y largo plazo, así como con el uso de los capitales y el impacto que tiene sobre ellos.

El informe integrado define claramente las estrategias y las previsiones futuras para cada una de las cuestiones que considera materiales.

Indra define su modelo de capitales y los diferentes impactos a lo largo de toda su cadena de valor.

4.2 INFORME INTEGRADO

Desde 2008, Indra publica un informe que describe el desempeño de la compañía en los planos económico, social y medioambiental de forma integrada.

Indra considera que este modo de informar supone presentar a la compañía de forma más realista, al ofrecer una visión conjunta y global del impacto de sus actividades sobre todos sus grupos de interés.

A finales de 2011, Indra se incorporó al Programa Piloto del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) con el objetivo de continuar avanzando en una mayor Integración del reporte económico, social y medio ambiental.

El trabajo realizado en el seno de este programa piloto ya se reflejó en el Informe Anual de 2011 y se ha continuado aplicando en la edición de 2012. Siguiendo esta línea y con el objetivo de de una mejora continua de la integración y del reporte, este año se han tenido en cuenta las directrices del nuevo Marco de trabajo del IIRC publicado en diciembre de 2013.



NOVEDADES EN EL INFORME ANUAL DE 2013

Durante 2013 se ha continuado evolucionando la estructura de contenidos del Informe para ilustrar de mejor forma como la compañía crea valor en el corto, medio y largo plazo. Para ello, se ha establecido un hilo conductor que vertebra todo el Informe basado en la estrategia de la compañía **“Innovación y +”**.

Además, se ha dado una vuelta a todo el informe con el fin de ilustrar los diferentes capítulos de una manera más clara y concisa mediante la utilización de recursos gráficos e indicadores destacados que permiten, por un lado facilitar la lectura del informe y por otro valorar mejor la implantación de la estrategia de la compañía.

También, se ha continuado enriqueciendo el “cuadro de mando de sostenibilidad” con la incorporación de nuevos indicadores en respuesta a la exigencia de algunos estándares y la demanda de los grupos de interés, como G4 o CDP.

Este año 2013 destacamos, siguiendo con la apuesta que Indra realiza desde 2008 por la versión web del Informe, la integración del site de la memoria dentro de la web corporativa de Indra, creando una sección específica denominada **“nuestra gestión 2013”** caracterizada por un diseño y estilo propio diferenciado del resto de la web y que se nutre de referencias cruzadas a contenidos estáticos de la web, con el fin de evitar duplicidades y facilitar una navegación más cómoda e intuitiva.

SOBRE EL PROGRAMA PILOTO

El Programa Piloto de Informes Integrados es una iniciativa lanzada por el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) en septiembre de 2011 para un grupo selecto de compañías que formaran parte del desarrollo de un Marco Internacional de Informes Integrados.

Los participantes trabajan conjuntamente con otras empresas y el IIRC para desarrollar la aplicación práctica del “reporting” integrado y tratar los retos clave en esta evolución de los informes corporativos. El Programa se basa en la opinión de un grupo de inversores y otros grupos de interés con el fin de comprender las perspectivas de los usuarios de la información sobre el contenido y formato de los informes integrados.

Como eje para el desarrollo del Marco, el Programa proporciona información valiosa al IIRC y ayuda a crear una práctica sobre informes integrados.

En diciembre del año 2013 se lanza el nuevo Marco internacional IR, tras una consulta mundial de tres meses dirigida por el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) a principios de este año, lo que provocó más de 350 respuestas de todas las regiones del mundo, la gran mayoría de los cuales expresaron su apoyo.

Este nuevo Marco aplica los principios y conceptos que se centran en lograr una mayor cohesión y eficacia al proceso de presentación de informes y la adopción de “pensamiento integrado” como una manera de romper los silos internos y reducir la duplicación.

Mejora la calidad de la información disponible para los proveedores de capital financiero para permitir una asignación más eficiente y productiva del capital. Su enfoque en la creación de valor, y los ‘capitales’ utilizado por la empresa para crear valor en el tiempo, contribuye a una economía mundial más estable económicamente y es una fuerza para la sostenibilidad.

El Marco se utilizará para acelerar la adopción de IR en todo el mundo, donde actualmente se está probando en más de 25 países, 16 de los cuales son miembros del G-20, el grupo de naciones se centró en el fortalecimiento de la economía global.

Para más información, <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>

SOBRE EL COMITÉ INTERNACIONAL DE INFORMES INTEGRADOS (IIRC)

El Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) comprende una representación multidisciplinar de líderes del ámbito empresarial, de inversión, contable, de valores, normativo, académico, de establecimiento de estándares y la sociedad civil.

El objetivo es contribuir al desarrollo de una información más completa y comprensible sobre las organizaciones, tanto prospectiva como retrospectiva, para apoyar la transición hacia una economía más global y sostenible.

El papel principal del IIRC es:

- ◆ Desarrollar un Marco General de Informes Integrados, que establezca el alcance y los componentes clave de la presentación integrada de informes;
- ◆ Alcanzar un consenso entre los gobiernos, índices de inversión, empresas, inversores, organismos de contabilidad y estándares, sobre la mejor manera de avanzar hacia la presentación de informes integrados.
- ◆ Identificar las áreas prioritarias en las que se necesita trabajo adicional y proporcionar un plan para su desarrollo.
- ◆ Promover la adopción del reporte integrado por parte de los organismos reguladores pertinentes y de las empresas que publican informes.

Un informe integrado reúne la información relevante acerca de la estrategia, el gobierno, los resultados y las perspectivas de una organización de manera que refleje el contexto comercial, político, social y medioambiental en el que opera. Al abordar las cuestiones relevantes de una organización, proporciona una representación clara y concisa de como la organización crea valor, ahora y en el futuro. Los informes integrados combinan elementos de información que actualmente se reportan en publicaciones separadas (financiera, informe de gestión, política retributiva, sostenibilidad..) en un todo coherente, y sobre todo:

- ◆ Muestra la conectividad entre la información.
- ◆ Explica cómo afectan a la capacidad de la organización para crear y mantener valor en el corto, medio y largo plazo.

Los informes integrados reflejan lo que puede llamarse “pensamiento integrado”, es decir, la capacidad de una empresa de controlar, gestionar y comunicar la complejidad del proceso de creación de valor y como contribuye al éxito de la organización en el tiempo. La comunicación efectiva de este proceso puede ayudar a los inversores y otros grupos de interés a entender, no solo el desempeño de una organización hoy, sino también como será el desempeño de esa organización en el futuro.

4.3 GUÍA PARA ELABORACIÓN DE GESTIÓN DE ENTIDADES COTIZADAS

Las entidades españolas cotizadas están obligadas a divulgar un informe de gestión junto con sus estados financieros con independencia de su tamaño, nivel de capitalización o naturaleza de los valores negociados.

La CNMV ha impulsado la creación de un Grupo de expertos con el propósito de mejorar la calidad del informe de gestión:

- ◆ Mejorar la calidad
- ◆ Ayudar a concretar su contenido
- ◆ Reforzar su comparabilidad
- ◆ Aumentar su valor

La finalidad del grupo de trabajo era elaborar un conjunto de recomendaciones en el ámbito de los informes de gestión de las entidades cotizadas españolas, en consonancia con la necesidad detectada ya en el ámbito europeo, y el resultado es una guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas.

Esta guía contiene recomendaciones que las empresas cotizadas pueden seguir para la elaboración de los informes de gestión que acompañan a las cuentas anuales, cuyo contenido, según mandato legal, ha de ser una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la entidad, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta.

La intención del grupo de trabajo del Informe de gestión es fomentar buenas prácticas en el ámbito del informe de gestión, ya que hasta el año 2015 esta guía es de carácter voluntario.

El marco de referencia comprende un conjunto de principios generales y buenas prácticas que podrían ser tenidas en cuenta por quienes elaboran el informe de gestión. Se articula en torno a tres pilares fundamentales:

- ◆ Pilar I: Objetivos del informe de gestión
- ◆ Pilar II: Contenido del informe de gestión
- ◆ Pilar III: Principios y reglas de elaboración del informe de gestión

Para más información consultar:

http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Grupo/Guia_Gral.pdf

4.4 ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN A NUESTRO NEGOCIO

Para la identificación de la materialidad de nuestra compañía contamos con el apoyo de un equipo de expertos independientes. La metodología llevada a cabo se basa en:

- ◆ Análisis de la información sobre responsabilidad corporativa a la que prestan atención medios de comunicación escrita e inversores así como prescriptores sectoriales para cada mercado vertical de Indra.
- ◆ Identificación de asuntos sociales, ambientales y de comportamiento ético que son relevantes para el enfoque en responsabilidad corporativa, permitiendo conocer qué asuntos son más significativos y dónde lo son dentro de la cadena de generación de valor.

Su objetivo consiste en identificar y justificar qué asuntos interesan a los grupos de interés de la compañía

y en qué eslabón de la cadena de generación de valor son significativos, y, por tanto, constituyen posibles oportunidades o riesgos para la reputación y la confianza en la compañía.

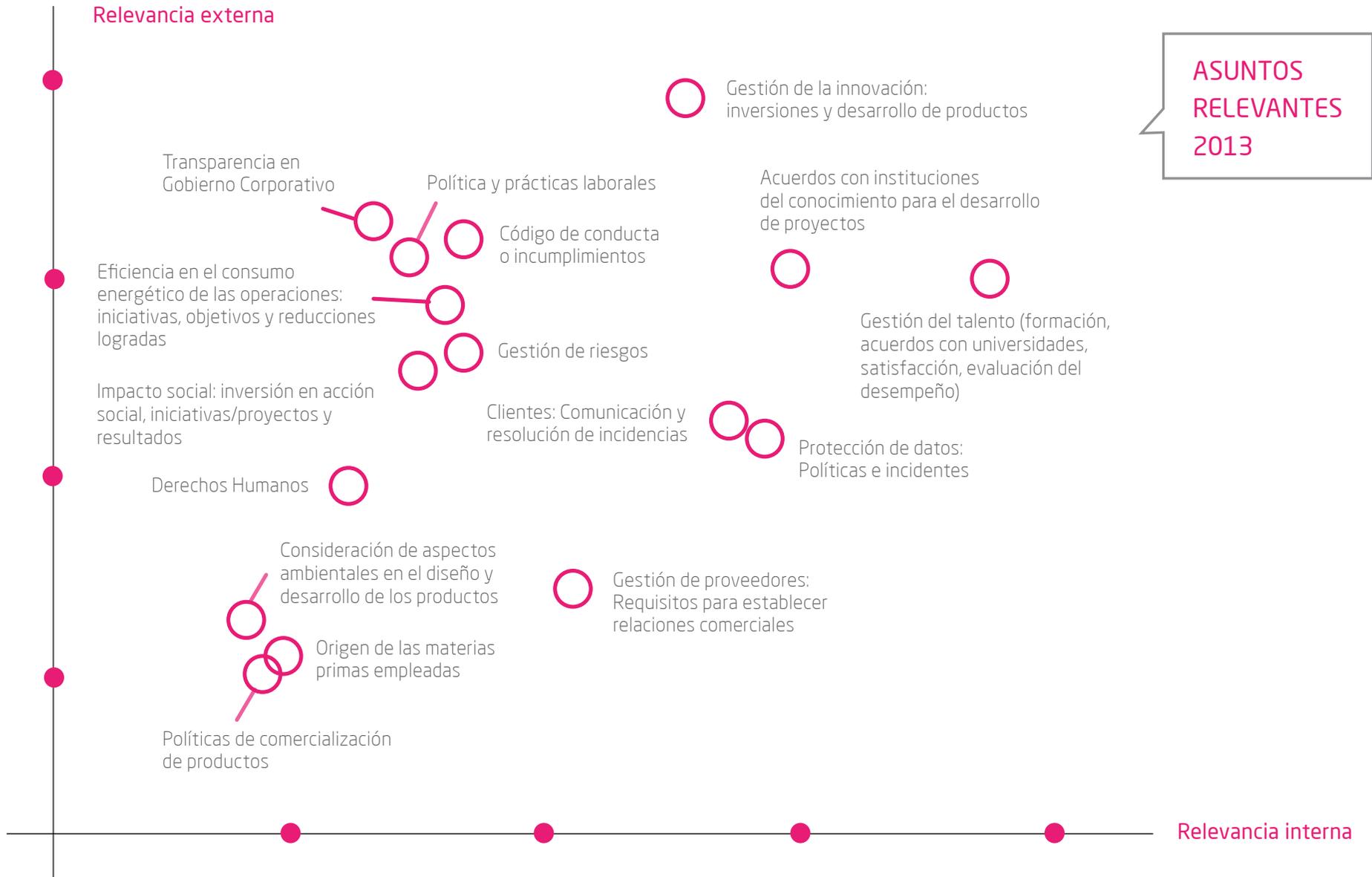
Los asuntos relevantes, aquellos que son importantes para el desempeño de la actividad de nuestra compañía, se han identificado a partir de las siguientes fuentes:

- » Temas incluidos en anteriores Estudios de Materialidad
- » Eurosif
- » Documento Stakeholders de Global Reporting Initiative
- » Dow Jones Sustainability Index, DJSI
- » Informe Anual de Indra de 2012
- » Cuestionario basado en el modelo Canvas

Se han obtenido 16 asuntos que han sido clasificados dentro de los factores críticos de Indra: oferta, clientes, talento, modelo de gobierno y contribución al entorno. Estos asuntos han sido priorizados por su relevancia a la hora de ser incluirlos en el Informe integrado 2013.

Como resultado de la priorización, se ha representado gráficamente la relevancia externa e interna de cada uno de los asuntos identificados.

Los asuntos con mayor relevancia, situados en la parte superior derecha de la grafica, han sido considerados como materiales.



G4-19 G4-20 G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
Modelo de gobierno	Transparencia en Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Gobierno Corporativo que cumple con las recomendaciones de buenas prácticas de transparencia. Mantiene un alto nivel de asistencia a las reuniones del Consejo. 	
	Código de Conducta e incumplimientos	<ul style="list-style-type: none"> Actualización continua del Programa de cumplimiento. Extensión del programa a nivel internacional, atendiendo a las exigencias legislativas en esta materia y características locales. 	• N° comunicaciones recibidas por la Unidad de Cumplimiento
	Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de riesgos. Sistema de gestión de riesgos. 	
Clientes	Clientes: Comunicación y resolución de incidencias	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de gestión de la calidad Marco Metodológico. Medición de la satisfacción de clientes Procedimiento de tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes 	• Resultados de las encuestas para medir la satisfacción del cliente
	Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> Modelo Global de Gobierno de Seguridad. Normativa de seguridad de la información Servicios de seguridad gestionados a través del Sistema de Gestión de Servicios conforme a la UEN-ISO/IEC 20.000. Formación y concienciación de empleados y usuarios Monitorización, revisión y auditoría.. 	• N° de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes
	Políticas de comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Cumplimiento de Indra, que incluye la política de comercio exterior de material de defensa y doble uso. 	

G4-19 G4-20 G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
Oferta	Gestión de la innovación: inversiones y desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de innovación • Participación en plataformas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • M€ en inversión y % sobre ventas
	Acuerdos con Instituciones del conocimiento para el desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Relaciones con las Universidades • Relaciones institucionales con las Instituciones del Conocimiento y la Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de cátedras y acuerdos marco • N° de relaciones con instituciones del conocimiento
	Consideración de aspectos ambientales en el diseño y desarrollo de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos logísticos. • Cumplimiento de las obligaciones derivadas de las leyes REACH y RoHS • Recuperación de equipos al final de su vida útil. • Envío a gestión para la separación y tratamiento de residuos peligrosos y no peligrosos.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de residuos. • Emisiones de CO2 y otros gases de efecto invernadero.
Talento	Gestión de proveedores: requisitos para establecer relaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Prehomologación y homologación de proveedores • Comité para la monitorización de las situaciones de riesgo detectadas en la base de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° proveedores prehomologados • Auditorías a proveedores integradas en el modelo de homologación.
	Gestión del talento (Formación, acuerdos con universidades, satisfacción, evaluación del desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Gestión de Carrera: es el proceso a través del cual se determina la evolución profesional y en el que se basan las decisiones de desarrollo y compensación de cada profesional. • Plan General de Desarrollo: plan de formación basado en la trayectoria que sigue cada profesional, orientado a ayudar al desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos, funcionales y metodológicos que requiere en cada momento de su carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional • Número de horas de formación. • Número de promociones. • Rotación media de empleados.

G4-19 G4-20 G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
		<ul style="list-style-type: none"> • Programas especiales de formación y desarrollo: programas dirigidos a colectivos específicos, con unas necesidades de formación singulares. • Plan de formación para juniors: planes de formación orientados a los profesionales de nueva incorporación con el objeto de facilitar su desarrollo personal y profesional dentro de la compañía. • Compartiendo conocimiento: plataforma de aprendizaje colaborativo y de difusión del conocimiento. • Procedimientos y aplicaciones para la comunicación interna (Open Dialogs, Mis Consultas, Indra Community...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones sociales para los empleados.
	<p>Políticas y prácticas laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la diversidad e igualdad. • Actuaciones en el Programa de mujer y liderazgo • Amplía sus acuerdos con distintas entidades para la integración efectiva de profesionales con discapacidad 	<ul style="list-style-type: none"> • % mujeres en el consejo • % mujeres en plantilla • % personas con discapacidad
<p>Contribución al entorno</p>	<p>Eficiencia en el consumo energético de las operaciones: Iniciativas, objetivos y reducciones logradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de centros en ISO14001 y módulo de implantación de requisitos legales ambientales en edificios no certificados • Medidas de eficiencia energética • Iniciativas de green IT • Movilidad inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos medioambientales • Inversiones medioambientales • Consumo energético • Emisiones de CO2

G4-19 G4-20 G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
	Origen de las materias primas empleadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones medioambientales a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • % proveedores examinados en función de criterios medioambientales • Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro.
	Impacto social: Inversión en acción social, iniciativas/proyectos y resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías Accesibles • Donaciones a Fundaciones y Asociaciones • Voluntariado corporativo • Probono 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Acción Social • Número de cátedras de tecnologías accesibles
	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Código Ético y de Conducta Profesional y Programa de Cumplimiento. • Proceso de prehomologación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales formados en código ético.

4.5 ÍNDICE G4 Y PACTO MUNDIAL

Custom Content Index - 'in accordance' Comprehensive

This Content Index provides an overview of the G4 Standard Disclosures based on the selections made.

GRI's Standard Disclosures are comprised of one or more disclosure requirements. Following the link on a specific disclosure label in this Index will take you to the next sheet, 'Overview - Standard Disclosures', where the requirements are listed from "a" to "z" under the column "Disclosure Requirements". In order to report 'in accordance', an organization must answer each of the disclosure requirements for all the required Standard Disclosures.

In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, reasons for omission may apply for those Standard Disclosures marked with (*) in tables 3 and 4 on page 12 of [Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures](#). Consult the "Reasons for omission" on page 13 of the [Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures](#). There are also macros embedded in this sheet to assist you in disclosing accepted reasons for omission; click on the cell in the Reason(s) for Omission(s) column that you want to provide such a reason for and a selection form will open.

GENERAL STANDARD DISCLOSURES					
General Standard Disclosures	Page Number (or Link)	Identified Omission(s)	Reason(s) for Omission(s)	Explanation for Omission(s)	External Assurance
	Information related to Standard Disclosures required by the 'in accordance' options may already be included in other reports prepared by the organization. In these circumstances, the organization may elect to add a specific reference to where the relevant information can be found.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, identify the information that has been omitted.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, provide the reason for omission.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, explain the reasons why the information has been omitted.	Indicate if the Standard Disclosure has been externally assured. If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report.
STRATEGY AND ANALYSIS					
G4-1	6-8, 9-12	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-2	43-45, 69-72, 79-80, 166-167	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
ORGANIZATIONAL PROFILE					
G4-3	Cover, 225	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-4	19, 76	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-5	225	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-6	4, 225-236	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-7	22-23, 225	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-8	75-76, 88-92	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-9	4, 14, 22-23, 183-224	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-10	183-224	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-11	183-224	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-12	76	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-13	6-8, 22-23, 225-236	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-14	158-162	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-15	6-8	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-16	135-136	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
IDENTIFIED MATERIAL ASPECTS AND BOUNDARIES					
G4-17	156	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-18	157, 158, 160	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-19	168, 169, 170, 171	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-20	168, 169, 170, 171	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-21	168, 169, 170, 171	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-22	161	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-23	156	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181

STAKEHOLDER ENGAGEMENT					
G4-24	48	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-25	157	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-26	157-158	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-27	159	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
REPORT PROFILE					
G4-28	Cover, 155-156	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-29	155-162	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-30	155-162	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-31	http://www.indracompany.com/sobre-indra/contactos	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-32	155-156, 181	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-33	181	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
GOVERNANCE					
G4-34	33-39	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-35	36-38	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-36	46	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-37	155-162	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-38	34-35, 39	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-39	39	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-40	33, 155-162, CAA 166-167, CAA 171-172	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-41	CAA 189-190	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-42	36-38	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-43	46	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-44	CAA 172-173	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-45	CAA 190	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-46	CAA 191	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-47	36-38	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-48	46, 155-156	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-49	155-162	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-50	155-162	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-51	40-42, CAA 182-183	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-52	40-42	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-53	ARC 3-4	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-54	183-224	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-55	183-224	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
ETHICS AND INTEGRITY					
G4-56	53-62	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-57	53-62	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
G4-58	53-62	Not applicable	Not applicable	Not applicable	181
SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES					
DMA and Indicators	Page Number (or Link)	Identified Omission(s)	Reason(s) for Omission(s)	Explanation for Omission(s)	External Assurance
	Information related to Standard Disclosures required by the 'in accordance' options may already be included in other reports prepared by the organization. In these circumstances, the organization may elect to add a specific reference to where the relevant information can be found.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, identify the information that has been omitted.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, provide the reason for omission.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, explain the reasons why the information has been omitted.	Indicate if the Standard Disclosure has been externally assured. If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report.

CATEGORY: ECONOMIC					
MATERIAL ASPECT: ECONOMIC PERFORMANCE					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EC1	73	The break-down by country is not included	The information is subject to specific confidentiality constraints	Indra believes that by giving this information it compromises its competitive position	181
G4-EC2	43-45, 61-62				181
G4-EC3	Not reported	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations	The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	Indra does not have benefit plans	181
G4-EC4	23, 183-224	The break-down by country is not included	The information is currently unavailable	Indra plans to improve its information systems in 2 years	181
MATERIAL ASPECT: MARKET PRESENCE					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EC5	183-224. "Local" refers to the same region where Indra has operations	A break-down by region is included instead a break-down by country	The information is subject to specific confidentiality constraints	Indra believes that by giving this information it compromises its competitive position	181
G4-EC6	183-224. "Local" refers to the same region where Indra has				181
MATERIAL ASPECT: INDIRECT ECONOMIC IMPACTS					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EC7	69-72, 104-112, 134-137				181
G4-EC8	69-72				181
MATERIAL ASPECT: PROCUREMENT PRACTICES					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EC9	183-224. "Local" refers to the same region where Indra has				181
CATEGORY: ENVIRONMENTAL					
MATERIAL ASPECT: ENERGY					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EN3	183-224				181
G4-EN4	183-224. GHG Protocol methodology used.				181
G4-EN5	183-224				181
G4-EN6	138-147, 183-224				181
G4-EN7	138-147				181
MATERIAL ASPECT: EMISSIONS					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EN15	183-224. Calculation includes CO2, CH4 and N2O. GHG Protocol				181
G4-EN16	183-224. Calculation includes CO2, CH4 and N2O. GHG Protocol				181
G4-EN17	183-224				181
G4-EN18	183-224				181
G4-EN19	143-145, 183-224				181
G4-EN20	183-224				181
G4-EN21	183-224				181

MATERIAL ASPECT: COMPLIANCE					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EN29	183-224				181
MATERIAL ASPECT: OVERALL					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EN31	139-140				181
MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ENVIRONMENTAL ASSESSMENT					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EN32	110-111, 146-147				181
G4-EN33	69-72, 110-111, 146-147				181
MATERIAL ASPECT: ENVIRONMENTAL GRIEVANCE MECHANISMS					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-EN34	183-224				181
CATEGORY: SOCIAL					
SUB-CATEGORY: LABOR PRACTICES AND DECENT WORK					
MATERIAL ASPECT: EMPLOYMENT					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA1	183-224				181
G4-LA2	183-224. "Significant locations of operations" refers to the				181
		Total number of employees that were entitled to parental leave, by gender; Total number of employees that took parental leave, by gender; Total number of employees who returned to work after parental leave ended, by gender; Total number of employees who returned to work after parental leave ended who were still employed twelve months after their return to work, by gender; Return to work and retention rates of employees who took parental leave, by gender.			
G4-LA3	183-224		The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	181
MATERIAL ASPECT: LABOR/MANAGEMENT RELATIONS					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA4	It depends on the legislation of the countries where the company				181
MATERIAL ASPECT: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA5	126, 183-224				181

G4-LA6	183-224	Break down by gender and information for independent contractors	The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	Indra believes that the information not disclosed is not material	181
G4-LA7	Not reported		The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	181
G4-LA8	126				181
MATERIAL ASPECT: TRAINING AND EDUCATION					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA9	183-224	Break down by gender and category	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	181
G4-LA10	117-118				181
G4-LA11	183-224	Break down by gender and category	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	181
MATERIAL ASPECT: DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA12	35, 183-224				181
MATERIAL ASPECT: EQUAL REMUNERATION FOR WOMEN AND MEN					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA13	183-224. "Significant locations of operations" refers to the				181
MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR LABOR PRACTICES					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA14	110-111, 146-147				181
G4-LA15	69-72, 110-111, 146-147	Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative impacts for labor practices with which improvements were agreed upon as a result of assessment; Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative impacts for labor practices with which relationships were terminated as a result of assessment, and why.	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	181
MATERIAL ASPECT: LABOR PRACTICES GRIEVANCE MECHANISMS					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-LA16	183-224				181
SUB-CATEGORY: HUMAN RIGHTS					
MATERIAL ASPECT: NON-DISCRIMINATION					
G4-DMA	47, 69-72				181

G4-HR3	53				181
MATERIAL ASPECT: FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-HR4	60-61				181
MATERIAL ASPECT: CHILD LABOR					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-HR5	60-61				181
MATERIAL ASPECT: FORCED OR COMPULSORY LABOR					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-HR6	60-61				181
MATERIAL ASPECT: SUPPLIER HUMAN RIGHTS ASSESSMENT					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-HR10	110-111, 146-147				181
G4-HR11	110-111, 146-147	as having significant actual and	The information is currently unavailable	information systems in 2 years	181
MATERIAL ASPECT: HUMAN RIGHTS GRIEVANCE MECHANISMS					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-HR12	183-224				181
SUB-CATEGORY: SOCIETY					
MATERIAL ASPECT: ANTI-CORRUPTION					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-SO3	53-54				181
G4-SO4	53-54, 183-224				181
G4-SO5	53-54				181
MATERIAL ASPECT: PUBLIC POLICY					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-SO6	58				181
MATERIAL ASPECT: ANTI-COMPETITIVE BEHAVIOR					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-SO7	183-224				181
MATERIAL ASPECT: COMPLIANCE					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-SO8	183-224				181
MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR IMPACTS ON SOCIETY					
G4-DMA	47, 69-72				181
G4-SO9	110-111, 146-147, 183-224				181

		Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative impacts on society with which improvements were agreed upon as a result of assessment; Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative impacts on society with which relationships were terminated as a result of assessment, and why.		The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	181
G4-SO10	183-224					181
MATERIAL ASPECT: GRIEVANCE MECHANISMS FOR IMPACTS ON SOCIETY						
G4-DMA	47, 69-72					181
G4-SO11	53					181
SUB-CATEGORY: PRODUCT RESPONSIBILITY						
MATERIAL ASPECT: CUSTOMER HEALTH AND SAFETY						
G4-DMA	47, 69-72					181
G4-PR1	As Indra's activity is based on the development of personalized					181
G4-PR2	183-224					181
MATERIAL ASPECT: PRODUCT AND SERVICE LABELING						
G4-DMA	47, 69-72					181
G4-PR3	As Indra's activity is based on the development of personalized					181
G4-PR4	183-224					181
G4-PR5	93					181
MATERIAL ASPECT: MARKETING COMMUNICATIONS						
G4-DMA	47, 69-72					181
G4-PR6	55-56					181
G4-PR7	183-224					181
MATERIAL ASPECT: CUSTOMER PRIVACY						
G4-DMA	47, 69-72					181
G4-PR8	183-224					181
MATERIAL ASPECT: COMPLIANCE						
G4-DMA	47, 69-72					181
G4-PR9	183-224					181

4.6 INFORME DE REVISIÓN



EPMG Asesores S.L.
Edificio Torre Europa
Paseo de la Castellana, 95
28046 Madrid

Informe de Revisión Independiente para la Dirección de Indra Sistemas, S.A.

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en el Informe Anual de Indra Sistemas, S.A. (en adelante Indra) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 (en adelante, “el Informe”). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en el capítulo “Índice G4 y Pacto Mundial” del Informe con el símbolo ✓.

La Dirección de Indra es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4) según lo detallado en el punto G4-32 del capítulo “Índice G4 y Pacto Mundial” del Informe y siguiendo los criterios de *Materiality Matters*, obteniendo confirmación de Global Reporting Initiative sobre la correcta aplicación de los mismos. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la implantación de procesos y procedimientos que cumplan los principios establecidos en la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 2008 (AA1000 APS); de la determinación de los objetivos de Indra en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado emitir un informe. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de Revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el informe está exento de errores materiales. Se trata de un trabajo de revisión que se realiza de acuerdo a las normas de independencia para trabajos de aseguramiento de KPMG, así como a los requerimientos del Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales. Además, hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo a la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS 2008 de AccountAbility (Tipo 2) que abarca no sólo la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de la norma AA1000 APS, sino que además evalúa la fiabilidad de la información referente al desempeño tal y como se indica en el alcance.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestro trabajo de revisión limitada ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar los siguientes procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias:

- Análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el informe.
- Verificación de consistencia de la información que da respuesta a los Contenidos Básicos Generales con los sistemas o documentación interna.

2

- Entrevistas con la Dirección para entender los procesos de los que dispone Indra para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en estos procesos.
- Entrevistas con el personal pertinente de Indra, sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad.
- Entrevistas con el personal pertinente de Indra responsables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Visita a la sala limpia del edificio DASS seleccionada según un análisis del riesgo, teniendo en cuenta criterios cuantitativos y cualitativos.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative para la preparación de informes según la opción de conformidad exhaustiva.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de Indra.
- Verificación de que la información financiera reflejada en el Informe ha sido extraída de las cuentas anuales de Indra, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en AA1000 APS, en diálogo con grupos de interés y en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en el Informe Anual de Indra Sistemas, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que el Informe no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 según lo detallado en el punto G4-32 del capítulo “Índice G4 y Pacto Mundial” del Informe. Adicionalmente, y también basándonos en los procedimientos realizados, anteriormente descritos, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos indique que Indra Sistemas, S.A. no ha aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 APS 2008 según lo detallado en el informe en el subcapítulo de “Principios que rigen este Informe”.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de Indra un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora. Sin perjuicio de las conclusiones presentadas anteriormente, detallamos a continuación las observaciones principales:

En cuanto al principio de INCLUSIVIDAD

Durante 2012, Indra trabajó en la orientación de su Plan Director de Sostenibilidad hacia los factores críticos de éxito para la compañía. En 2013 los esfuerzos se han centrado en la revisión del proceso para su posterior formalización. Adicionalmente, se han llevado a cabo cambios en la organización que van a permitir una mayor interacción con las filiales de la compañía en los principales países en los que ésta está presente. Se recomienda a Indra, por lo tanto, llevar a cabo la formalización del proceso de elaboración del Plan Director de Sostenibilidad de forma que quede totalmente alineado con la estrategia de la compañía. La formalización del Plan permitirá, además, implementar y adaptar, en los países en los que sea necesario, las políticas corporativas en materia de RSC.

En cuanto al principio de RELEVANCIA

Tal y como ha venido realizando en los últimos años, Indra ha actualizado su estudio de materialidad para el ejercicio 2013. En este último ejercicio, como novedad, se han tenido en cuenta los asuntos que son relevantes en toda la cadena de generación de valor de la compañía, tanto externa como internamente. De forma adicional, con respecto a la priorización interna, se está trabajando para extender la consulta realizada a responsables clave para la compañía en las áreas de estrategia, de riesgos y en las de gestión de grupos de interés. Indra debería continuar con este proceso de consulta y seguir avanzando en la consideración de la cadena de generación de valor en la priorización, tanto interna como externa, para la identificación de los asuntos relevantes.

En cuanto al principio de RESPUESTA

Indra lleva a cabo una comunicación continua y bidireccional con sus grupos de interés. Adicionalmente, está trabajando en la alineación del Plan Director de RSC con los factores críticos de éxito de la compañía, con el objetivo de adaptar este proceso a las acciones desarrolladas para dar respuesta a las necesidades de dichos grupos de interés. Se recomienda, por lo tanto, seguir avanzando en este sentido y en la consideración de los resultados del estudio de materialidad (qué asuntos son materiales y dónde son materiales) en el diseño de las respuestas aportadas a los grupos de interés.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez



22 de mayo de 2014

5

magnitudes

Cuadro de mando
Información financiera



5.1 CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
MODELO DE GOBIERNO					
Composición del Consejo de Administración					
Nº de consejeros de Indra	15	14	15	14	14
Consejeros externos	13	12	12	12	12
Consejeros Independientes	7	7	7	7	7
Consejeros dominicales	6	5	5	5	5
Nº de consejeros ejecutivos de Indra	2	2	3	2	2
Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	3	3	3	3	3

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
MODELO DE GOBIERNO					
Perfil Consejeros					
Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	20%	21%	20%	21%	21%
Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	2	2	2	3	2
Antigüedad media en el cargo	5,25	5,64	6,64	6,50	4,65
Nº de consejeros hombre / mujer: > de 60 años	-	3 0	4 0	4 0	3 0
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años	-	7 2	7 3	7 3	7 3
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años	-	0 1	0 0	3 0	1 0
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años	-	1 0	1 0	0 0	0 0

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Desempeño del Consejo de Administración**

Asistencia media a sesiones del Consejo	91,5%	91,8%	91,0%	89,0%	89,0%
Retribución media de los consejeros	139.383	144.872	152.414	151.957	152.899

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Relaciones con inversores**

Inversores institucionales vistos en el año	380	433	423	393	356
Nº de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionistas	1.410	1.715	1.388	1.439	1.151
Reuniones one-on-one	285	364	290	156	184
Número de seguimientos de informes de los analistas	241	322	360	255	286
Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	29	31	31	28	28
Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	9	9	8	9	9
Visitas a la Revista del Accionista	-	-	2.663	2.109	2.827

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2012
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Código Ético y de Conducta Profesional**

Nº de comunicaciones a través del Canal Directo	-	17	0	7	40
% de profesionales formados en Código Ético	-	-	-	-	65%
% profesionales del equipo de dirección y gestión	-	-	-	61%	54%
% profesionales del equipo técnico	-	-	-	80%	68%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
CLIENTES					
Desempeño económico					
Ventas (millones de €)	2.513,2	2.557,0	2.688,5	2.941,0	-
Ventas en Europa (millones de €)	2.061,5	1.960,4	1.935,6	1.680,8	-
Ventas en España (millones de €)	1.613	1.566	1.526	1.258	-
Ventas en el resto de la U.E. (millones de €)	449	394	410	423	-
Ventas en Latinoamérica (millones de €)	264	372	485	745	-
Ventas en Asia, Resto de Europa y Resto del mundo (millones de €)	156	197	232	481	-
Ventas en EE.UU. Y Canadá (millones de €)	32	28	36	34	-
Ventas en España (millones de €)	-	-	-	1.258	1124,93
Ventas en Latinoamérica (millones de €)	-	-	-	745	830,69
Ventas en Europa y Norteamérica (millones de €)	-	-	-	67	577,34
Ventas en Asia, Oriente Medio y África (millones de €)	-	-	-	414	381,11
EBIT (millones de €)	285,4	251,9	267,8	217,0	198,3
EBIT recurrente (millones de €)	-	-	-	248,8	226,2
Cartera de pedidos (millones de €)	2.578,9	2.899,2	3.230,9	3.470,3	3.493,3
Posición de Caja (millones de €)	-1.34,5	-274,9	-513,6	-633,3	-622,5
Beneficio atribuible (millones de €)	195,6	188,5	181,0	127,6	116,7
Clash-flow operativo (millones de €)	337,9	308,1	324,4	258,1	249,7
Dividendo (Euros brutos / Acción)	0,66	0,68	0,68	0,34	0,34

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
CLIENTES					
Perfil de clientes					
Nº de clientes anuales	1.569	1.586	2.269	2.422	2.289
Nº de clientes sector público	493	493	612	629	638
Nº de clientes sector privado	1.076	1.093	1.657	1.793	1.651
Nº de clientes nuevos	379	357	631	628	459
Cífra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	1.026	982	991	1.122	985
Nº de países en los que Indra tiene referencias	106	114	118	128	138

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

CLIENTES**Satisfacción de clientes**

Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	3,8	3,7	3,9	3,9	3,9
--	-----	-----	-----	-----	-----

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

CLIENTES**Seguridad de TI**

Nº de intrusiones de hackers	0	0	0	4	0
Información de clientes desvelada accidentalmente	0	0	0	0	1
Nº de reclamaciones relacionadas con pérdidas de información de los clientes y brechas de privacidad de los clientes	-	-	-	0	1

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO**Perfiles generales**

Plantilla final	26.175	28.608	35.730	38.577	38.548
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa	74	74	63	60,08%	57,72%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	70	71	59	55,86%	53,70%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): resto de U.E.	4	4	4	4,22%	4,02%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	20	23	34	36,81%	38,63%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	3	2	2	2,83%	3,35%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Norteamérica	-	-	0,3	0,28%	0,30%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Perfiles generales					
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	70	71	59	55,86%	353,70%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa y Norteamérica	4	4	4	4,50%	4,31%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	20	23	34	36,81%	38,63%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Oriente Medio	3	2	2	2,83%	3,35%
% de titulados y personal de alta cualificación	83	85	82	87,99%	89,16%
Directivos	508	502	523	527	500
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Diversidad					
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	64 36	65 35	64 36	63,86%	63,86%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección	-	87 13	88 12	86,19%	84,91%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión	-	77 23	78 22	77,25%	76,76%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3	-	69 31	69 31	63,98%	69,63%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2	-	66 34	67 33	60,78%	66,25%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1	-	62 38	64 36	61,29%	59,99%
Edad media de la plantilla	36	36	36	36	36
Edad media de los directivos	48	46	47	49	48

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Pirámide de edad					
Hombres Mujeres: > 60 años	199 52	187 47	239 62	281 60	221 46
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años	483 161	533 192	661 248	779 263	718 256
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años	826 353	945 416	1195 533	1355 636	1282 635
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años	1325 700	1517 785	1898 1029	2136 1111	2058 1083
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años	1891 1041	2214 1157	2820 1466	3216 1772	3120 1728
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años	3254 1933	3737 2263	4495 2741	4744 2940	4645 2906
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años	3955 2353	4288 2361	5060 2815	5409 3182	5418 3046
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años	3838 2208	3882 2226	4893 2702	4949 2745	4983 2736
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años	903 613	1108 638	1652 1039	1676 1128	2040 1342
Hombres Mujeres: < 20 años	58 29	78 34	97 85	89 106	131 154
Número de nacionalidades	-	80	90	96	94
Media de empleados locales (%)	-	93	95	96,58%	96,56%
Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)	-	93	95	93,00%	92,60%
% de empleados con discapacidad en plantilla	-	0,71%	0,97%	0,45%	0,90%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
% de empleados con discapacidad en plantilla					
% de empleados con discapacidad en plantilla: director	-	-	-	0,02%	0,03%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión	-	-	-	0,06%	0,06%
% de empleados con discapacidad en plantilla: técnico	-	-	-	0,37%	0,81%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
% de empleados en sistema de retribución variable	21	19	16	15,69%	14,78%
Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)					
En España	-	-	251,09%	219,01%	-
En la UE	-	-	328,02%	207,34%	-
En EE.UU. Y Canadá	-	-	199,21%	278,86%	-
En Latinoamérica	-	-	216,71%	249,41%	-
África, Asia y Pacífico	-	-	380,62%	197,57%	-
España	-	-	-	-	198,08%
Europa y Norteamérica	-	-	-	-	276,75%
Latinoamérica	-	-	-	-	173,55%
Asia y Oriente Medio y África	-	-	-	-	196,25%
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada):					
- de Brasil	-	-	-	-	19,2
- de Colombia	-	-	-	-	12,1
- de Mexico	-	-	-	-	10,1
- de Argentina	-	-	-	-	8,6
- de Peru	-	-	-	-	18,7
- de Filipinas	-	-	-	-	9,7
- de Chile	-	-	-	-	8,1
- de Italia	-	-	-	-	8,4
- de Venezuela	-	-	-	-	5,3
- de Portugal	-	-	-	-	6,5
- de El Salvador	-	-	-	-	18,9
- Noruega	-	-	-	-	3,2
- Panamá	-	-	-	-	6,4
- República Checa	-	-	-	-	4,8

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada)					
- de Uruguay	-	-	-	-	10,6
- de Estados Unidos	-	-	-	-	3,7
- de India	-	-	-	-	6,6
- de Australia	-	-	-	-	3,8
- de Kenia	-	-	-	-	6,2
- de Bahrein	-	-	-	-	2,3
- de China	-	-	-	-	5,9
- de Moldavia	-	-	-	-	2,7
- de Eslovaquia	-	-	-	-	4,8
- de Reino Unido	-	-	-	-	4,2
- de Repu	-	-	-	-	7,4
- de Rumanía	-	-	-	-	2,7
- de Marruecos	-	-	-	-	6,3
- de Turquía	-	-	-	-	3,8
- de Malasia	-	-	-	-	4,7
- de Oman	-	-	-	-	2,8
- de Indonesia	-	-	-	-	4,1
de Alemania	-	-	-	-	2,6
de Kazajistán	-	-	-	-	2,3
de Costa Rica	-	-	-	-	4,6
de Polonia	-	-	-	-	3,5
de Bulgaria	-	-	-	-	2,3
de Francia	-	-	-	-	1,4
de Letonia	-	-	-	-	2,0
de Hungría	-	-	-	-	6,1

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada)					
- de Canadá	-	-	-	-	1,6
- de España	-	-	-	-	11,6
Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual					
- de India	-	-	-	-	0,9
- de Panama	-	-	-	-	1,0
- de Marruecos	-	-	-	-	0,9
- de Argelia	-	-	-	-	1,0
- de Rumania	-	-	-	-	0,0
- de Argentina	-	-	-	-	0,5
- de Kenia	-	-	-	-	0,4
- de Australia	-	-	-	-	1,1
- de Bahrein	-	-	-	-	0,6
- de Portugal	-	-	-	-	0,0
- de Uruguay	-	-	-	-	0,7
- de Italia	-	-	-	-	9,8
- de Chile	-	-	-	-	1,1
- de Colombia	-	-	-	-	5,2
- de México	-	-	-	-	0,0
- de Costa Rica	-	-	-	-	1,9
- de Oman	-	-	-	-	0,0
- de El Salvador	-	-	-	-	0,0
- de Perú	-	-	-	-	0,0

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual					
- de Estados Unidos	-	-	-	-	0,6
- de Republica Dominicana	-	-	-	-	1,6
- de Filipinas	-	-	-	-	0,7
- de Turquía	-	-	-	-	1,5
- de Francia	-	-	-	-	1,6
- de Alemania	-	-	-	-	0,6
- de España	-	-	-	-	0,0

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Ratio salarial hombre/mujer por categoría laboral					
Ratios salariales hombre/mujer (%) director	113%	123%	124%	119,22%	105,16%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	109%	112%	109%	105,19%	104,52%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor	-	-	-	104,91%	102,96%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3	104%	107%	105%	105,16%	102,08%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2	102%	105%	103%	103,56%	102,65%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1	102%	111%	111%	108,15%	103,94%
Gastos de personal: sueldos y salarios	-	-	-	-	1.046.060.586,30
Gastos de personal: cargas sociales	-	-	-	-	242.997.552,40
Gastos de personal: Pensiones	-	-	-	-	3.246.683,00

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO

Compromiso y motivación

Antigüedad media	6,2	6,14	5,38	5,90	6,29
Rotación externa no deseada (%)	5	7,2	8,9	9,69%	10,03%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO

Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%)

Hombres Mujeres: > 60 años		1,6 0,0	0,9 1,8	4,26 1,41	12,82 6,25
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años		1,9 1,8	0,8 1,9	1,96 2,25	4,78 4,69
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años		0,7 1,7	1,4 0,9	3,98 2,48	7,3 4
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años		2,1 2,0	2,2 1,8	3,84 3,53	7,72 7,47
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años		3,4 2,7	3,6 3,0	4,8 2,67	10,61 7,14
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años		4,9 3,8	6,3 3,5	6,72 5,21	15 10,44
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años		9,9 6,5	11,3 7,6	12,26 7,81	25,08 18,23
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años		15,2 11,6	16,2 14,4	16,54 15,57	33,54 28,97
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años		18,9 17,6	19,0 17,0	21,83 17,24	34,11 27,46
Hombres Mujeres: < 20 años		2,7 0,0	8,2 9,8	30,02 12,63	28,84 11,68

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO

Rotación externa no deseada por áreas geográficas

España		4,5	5,4	4,15%	3,87%
Latinoamérica		17,2	16,6	18,61%	18,69%
Europa y Norteamérica		17,2	16,4	18,0%	14,90%
África, Oriente Medio y África		17,9	13,9	11,89%	11,37%
Rotación total		-	24,6	28,8%	33,39%
% de empleados con contrato fijo		83,7	85,5	85,02%	86,87%
España		-	-	83,74%	86,87%
Resto U.E.		-	-	92,07%	87,21%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Rotación externa no deseada por áreas geográficas					
Latinoamérica	-	-	-	86,69%	90,18%
Norteamérica	-	-	-	92,66%	86,76%
Asia, Oriente medio y África	-	-	-	77,16%	96,52%
España	-	-	-	83,74%	86,87%
Latinoamérica	-	-	-	86,69%	90,18%
Europa y Norteamérica	-	-	-	92,11%	90,62%
Asia, Oriente medio y África	-	-	-	77,16%	96,52%
% de personas promocionadas % of people promoted	13	19,8	15,9	23,90%	20,20%
% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)	-	6,6	9,2	29,25%	30,40%
Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	19.566	18.668	21.386	26.219	27.070
% mujeres % hombres en el sistema de evaluación de desempeño	-	-	44,4	31,23%	31,33%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Formación y conocimiento					
Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	535.186	501.797	657.540	870.982	856.181
Horas de formación recibidas on-line	137.045	90.750	122.727	271.395	262.718
Acciones formativas	2.224	4.666	5.521	4.964	18.284
Nº Alumnos asistentes	25.215	38.279	89.738	75.087	87.376
% de gastos de formación sobre remuneración total	2,5	1,6	2,0%	2,59%	1,86%
Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	4	3,8	4,0	3,30	3,74
Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)	-	5	2	2,98%	1,98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Atracción laboral					
Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	22.660	57.201	137.025	69.640	97.471
Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	112	61	45	109	96
Creación de empleo neta	1.369	2.433	7.122	2.847	-29
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Conciliación					
Nº empleados en el programa de Teletrabajo	110	132	225	226	226
Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"	-	6.011	6.102	6.521	7.019
% de empleados satisfechos con el teletrabajo	96	99	100	99,6%	99,6%
Bajas por maternidad disfrutadas	465	594	1.018	579	966
Personas que disfrutaron de reducción de jornada	-	532	1.132	1.552	1.457
Ratio de retención tras baja paternal/ maternal	-	96,8%	98,5%	92,49%	86,79%
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Beneficios sociales					
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	99,4	76,73	64,42	63,47%	50,46%
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	100	71	64,45	61,38%	47,97%
% Empleados con complemento de ayuda a comida	36	32	35,34	46,00%	41,86%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')					
Número de accidentes	-	250	246	188	164
España	-	-	208	131	112
Resto U.E.	-	-	0	0	1
Latinoamérica	-	-	38	56	51
Norteamérica	-	-	0	0	0
África, Asia y Pacífico	-	-	0	1	0
Índice de frecuencia	7,4	6,24	5,26	3,09	3,02
España	-	-	6,13	3,81	3,184393105
Resto U.E.	-	-	0	0	0,484154293
Latinoamérica	-	-	3,67	2,49	3,462021209
Norteamérica	-	-	0	0	0
África, Asia y Pacífico	-	-	0	0,57	0
Índice de incidencia	13,20	11,3	8,96	5,30	4,98
España	-	-	10,16	6,39	5,345998258
Resto U.E.	-	-	0	0	0,827203529
Latinoamérica	-	-	6,62	6,25	7,250268136
Norteamérica	-	-	0	0	0
África, Asia y Pacífico	-	-	0	1,04	0
Índice de gravedad	0,04	0,05	0,03	0,12	0,02
España	-	-	0,02	0,2	0,012434732
Resto U.E.	-	-	0	0	0
Latinoamérica	-	-	0,05	0,02	0,036830075
Norteamérica	-	-	0	0	0
África, Asia y Pacífico	-	-	0	0	0
Duración media	4,85	7,36	5,42	39,52	6,63

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')					
España	-	-	3,69	52,39	3,904898483
Resto U.E.	-	-	0	0	9,493150685
Latinoamérica	-	-	14,63	9,33	10,63831587
Norteamérica	-	-	0	0	0
África, Asia y Pacífico	-	-	0	4,22	0
Accidentes mortales	0	0	0	1	0
Horas de formación en riesgos laborales	23.100	36.588	47.900,16	67.896,40	21.538

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Negociación colectiva					
% de empleados cubiertos por un convenio colectivo	90	93	95	79%	76%
España	-	-	-	100%	100%
Resto U.E.	-	-	-	32%	32%
Latinoamérica	-	-	-	60%	60%
Norteamérica	-	-	-	0%	0%
África, Asia y Pacífico	-	-	-	0%	0%
España	-	-	-	100%	100%
Latinoamérica	-	-	-	60%	52%
Europa y Norteamérica	-	-	-	-	54%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	0%	0%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento					
Inversión en I+D+i (M€)	175	184	189	193	195
% inversión en I+D+i sobre ventas	7,0%	7,2%	7,0%	6,6%	6,7%
Número de colaboraciones con Instituciones del conocimiento	147	155	200	210	268

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Perfil de partners					
Número de alianzas en vigor Number of partnerships in place	126	146	174	200	220
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Satisfacción y lealtad de partners (1-5)					
Valoración (satisfacción de partners)	3,4	3,5	3,6	3,8	ND
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2012
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Perfil de proveedores					
Distribución de proveedores					
Europa	87,5	86,7	77,3	65,7	-
España	75,7	73,8	66,6	54,9	-
Resto de U.E.	11,8	12,9	10,7	10,8	-
Latinoamérica	2,6	5,3	16,4	18,5	-
Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico	4,4	4,4	3,7	2,6	-
Distribución de proveedores en Norteamérica	5,5	3,6	2,8	1,8	-
España	-	-	-	54%	62%
Latinoamérica	-	-	-	18%	20%
Europa y Norteamérica	-	-	-	13%	15%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	3%	2%
Gasto correspondiente a proveedores locales	-	78%	79%	69%	77%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

Satisfacción y lealtad de proveedores (1-5)

Valoración (satisfacción de proveedores)	4,0	3,9	4,1	4,2	N.D
--	-----	-----	-----	-----	-----

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE

Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones

Electricidad (kWh)	94.055.774	86.579.584	85.472.592	98.324.024	95.567.851
Electricidad (GJ)	338.601	311.687	307.701	353.966	344.044
Gasóleo C (l)	269.839	484.077	258.394	280.297	338.496
Gasóleo C (GJ)	10.686	19.169	10.232	11.100	13.404
Gas Natural (m ³)	352.018	377.425	270.352	390.152	513.278
Gas Natural (GJ)	13.729	14.720	10.544	15.216	20.018
Energía total consumida (GJ)	363.015	345.576	328.477	380.282	377.467
Agua potable de utilities (m ³)	308.530	249.042	180.594	206.990	225.271
Agua de pozo (m ³)	44.887	20.864	13.344	19.205	14.841
Residuos peligrosos (kg)	40.979	51.669	34.847	46.407	34.148
Residuos no peligrosos (kg)	712.214	781.039	748.961	1.108.446	775.842
% de empleados en Centros certificados medioambientalmente	49,4%	52,1%	48,6%	51,5%	49,6%
Proporción de papel ecológico consumido (%)	-	25,6	19,2	100,0	100,0
Emisión directas de CO ₂ (T CO ₂ e)	1.389	2.012	1.204	1.489	1.880
Emisión indirectas de CO ₂ por electricidad consumida (T CO ₂ e)	32.321	30.227	27.033	28.818	25.891
Emisiones directas de CO ₂ derivadas del transporte de la compañía	536	1.416	5.767	4.948	4.547
Emisiones indirectas de CO ₂ derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)*	10.808	10.476	12.892	17.058	19.433
Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)	-	< 0,151	< 0,151	< 0,151	< 0,151
Gastos e inversiones medioambientales	511.078	398.216	755.059	184.731	473.262

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Movilidad y eficiencia**

Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea	4,69	10,3	13,6	14,5	21,7
Videoconferencias realizadas	5.619	2.200	29.325	28.900	28.829

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Sanciones y multas**

Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	559.774	545.853	630.815	859.713	4.340.824
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental (€)	0	0	300	333	0
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a la salud y seguridad del cliente	-	-	-	0	0
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a violaciones del derecho del consumidor"	-	-	-	4.000	0
Número de sanciones no monetarias	-	0	1	0	0
Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas	-	3	1	4	5
Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas	-	0	0	0	0
Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	-	-	-	-	0

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
ENTORNO SOSTENIBLE					
Contribución económica a la comunidad					
Subvenciones de capital	-	-	101.216	2.819.241	2.111.076
Valor de exenciones fiscales	-	-	31.992.557	26.697.872	19.221.411,34
Subvenciones a la inversión	-	-	27.536.795	15.402.625	16.966.353,66
Valor de asistencia financiera de ECAs	-	-	0	0	0
Valor de incentivos financieros	-	-	0	0	0
Inversión en Acción Social	1.319.065	1.472.987	1.482.458	1.318.192	1.459.007
% compras realizadas a centros especiales de empleo en relación a las compras totales	-	-	-	-	2.271.993

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
ENTORNO SOSTENIBLE					
Sostenibilidad en la cadena de valor					
% de proveedores que han aceptado el Código Ético de Proveedores de Indra	-	-	-	34%	34%
% de nuevos proveedores que se examinaron en criterios ambientales	-	-	-	-	66,4
% de nuevos proveedores que se examinaron en función de términos relativos a prácticas laborales	-	-	-	-	66,4
% de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a Derechos Humanos	-	-	-	-	66,4
Número de reclamaciones sobre Derechos Humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante criterios formales de reclamación	-	-	-	-	0
% de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	-	-	-	-	66,4
Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	-	-	-	-	0

ALCANCE

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO

Composición del Consejo de Administración

Nº de consejeros de Indra	100%	100%	100%	100%	100%
Consejeros externos	100%	100%	100%	100%	100%
Consejeros Independientes	100%	100%	100%	100%	100%
Consejeros dominicales	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros ejecutivos de Indra	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO

Perfil Consejeros

Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%
Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%
Antigüedad media en el cargo	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: > de 60 años	-	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años	-	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años	-	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años	-	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Desempeño del Consejo de Administración**

Asistencia media a sesiones del Consejo	100%	100%	100%	100%	100%
Retribución media de los consejeros	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Relaciones con inversores**

Inversores institucionales vistos en el año	100%	100%	100%	100%	100%
Número de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionista	100%	100%	100%	100%	100%
Reuniones one-on-one	100%	100%	100%	100%	100%
Número de seguimientos de informes de los analistas	100%	100%	100%	100%	100%
Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	100%	100%	100%	100%	100%
Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	100%	100%	100%	100%	100%
Visitas a la Revista del Accionista	-	-	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Código Ético y de Conducta Profesional**

Número de comunicaciones a través del Canal Directo	-	76%	100%	100%	100%
% de profesionales formados en Código Ético					
- % profesionales del equipo de dirección y gestión	-	-	-	56%	100%
- % profesionales del equipo técnico	-	-	-	56%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
CLIENTES					
Desempeño económico					
Ventas (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en Europa (millones de euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en España (millones de euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en el resto de la U.E. (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en Latinoamérica (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en Asia, Resto de Europa y Resto del mundo (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en EE.UU. Y Canadá (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en España (millones de euros)	-	-	-	100%	100%
Ventas en Latinoamérica (millones euros)	-	-	-	100%	100%
Ventas en Europa y Norteamérica	-	-	-	100%	100%
Ventas en AMEA	-	-	-	100%	100%
EBIT (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
EBIT recurrente (Millones de €)	-	-	-	100%	100%
Cartera de pedidos (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
Posición de Caja (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
Beneficio atribuible (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
Clash-flow operativo (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
Dividendo (Euros / Acción)	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
CLIENTES					
Perfil de clientes					
Nº de clientes anuales	97%	99%	99%	100%	100%
Nº de clientes sector público	97%	99%	99%	100%	100%
Nº de clientes sector privado	97%	99%	99%	100%	100%
Nº de clientes nuevos	97%	99%	99%	100%	100%
Cifra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de países en los que Indra tiene referencias	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

CLIENTES**Satisfacción de clientes**

Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	100%	100%	100%	100%	100%
--	------	------	------	------	------

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

CLIENTES**Seguridad de TI**

Nº de intrusiones de hackers	100%	100%	100%	100%	100%
Información de clientes desvelada accidentalmente	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de reclamaciones relacionadas con pérdidas de información de los clientes y brechas de privacidad de los clientes	-	-	-	0%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO**Perfiles generales**

Plantilla final	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): resto de U.E.	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Norteamérica	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Perfiles generales					
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	-	-	-	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa y Norteamérica	-	-	-	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	-	-	-	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	-	-	-	100%	100%
% de titulados y personal de alta cualificación	89%	88%	89%	81%	76%
Directivos	100%	100%	100%	98%	99%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Diversidad					
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección	-	100%	100%	100%	99%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión	-	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3	-	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2	-	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1	-	100%	100%	100%	100%
Edad media de la plantilla	100%	100%	93%	99%	99%
Edad media de los directivos	100%	100%	93%	99%	100%
Pirámide de edad					
Hombres Mujeres: > 60 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años	100%	100%	100%	99%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Diversidad					
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años	100%	100%	100%	99%	100%
Hombres Mujeres: < 20 años	100%	100%	100%	99%	100%
Número de nacionalidades	-	100%	100%	99%	100%
Media de empleados locales (%)	-	93%	100%	99%	99%
Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)	-	78%	100%	100%	98%
% de empleados con discapacidad en plantilla	-	55%	100%	98%	97%
% de empleados con discapacidad en plantilla por categoría	-	-	-	98%	98%
% de empleados con discapacidad en plantilla: director	-	-	-	98%	98%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión	-	-	-	98%	98%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión	-	-	-	98%	98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
% de empleados en sistema de retribución variable	100%	100%	100%	99%	99%
Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)					
En España	-	-	93%	99%	-
En la UE	-	-	93%	99%	-
En EE.UU. Y Canadá	-	-	93%	99%	-
En Latinoamérica	-	-	93%	99%	-

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
Africa, Asia y Pacífico	-	-	93%	99%	-
España	-	-	-	-	99%
Europa y Norteamérica	-	-	-	-	99%
Latinoamérica	-	-	-	-	99%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	-	99%
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada)					
- de Brasil					98%
- de Colombia					98%
- de Mexico					98%
- de Argentina					98%
- de Peru					98%
- de Filipinas					98%
- de Chile					98%
- de Italia					98%
- de Venezuela					98%
- de Portugal					98%
- El Salvador					98%
- Noruega					98%
- Panamá					98%
- República Checa					98%
- Uruguay					98%
- Estados Unidos					98%
- India					98%
- Australia					98%
- Kenia					98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada)					
- de Bahrein	-	-	-	-	98%
- de China	-	-	-	-	98%
- de Moldavia	-	-	-	-	98%
- de Eslovaquia	-	-	-	-	98%
- de Reino Unido	-	-	-	-	98%
- de Repu	-	-	-	-	98%
- de Rumanía	-	-	-	-	98%
- de Marruecos	-	-	-	-	98%
- de Turquía	-	-	-	-	98%
- de Malasia	-	-	-	-	98%
- de Oman	-	-	-	-	98%
- de Indonesia	-	-	-	-	98%
- de Alemania	-	-	-	-	98%
- de Kazajistán	-	-	-	-	98%
- de Costa Rica	-	-	-	-	98%
- de Polonia	-	-	-	-	98%
- de Bulgaria	-	-	-	-	98%
- de Francia	-	-	-	-	98%
- de Letonia	-	-	-	-	98%
- de Hungría	-	-	-	-	98%
- de Canadá	-	-	-	-	98%
- de España	-	-	-	-	98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Retribución					
Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual					
- de India	-	-	-	-	98%
- de Panama	-	-	-	-	98%
- de Marruecos	-	-	-	-	98%
- de Argelia	-	-	-	-	98%
- de Rumania	-	-	-	-	98%
- de Argentina	-	-	-	-	98%
- de Kenia	-	-	-	-	98%
- de Australia	-	-	-	-	98%
- de Bahrein	-	-	-	-	98%
- de Portugal	-	-	-	-	98%
- de Uruguay	-	-	-	-	98%
- de Italia	-	-	-	-	98%
- de Chile	-	-	-	-	98%
- de Colombia	-	-	-	-	98%
- de México	-	-	-	-	98%
- de Costa Rica	-	-	-	-	98%
- de Oman	-	-	-	-	98%
- de El Salvador	-	-	-	-	98%
- de Perú	-	-	-	-	98%
- de Estados Unidos	-	-	-	-	98%
- de Republica Dominicana	-	-	-	-	98%
- de Filipinas	-	-	-	-	98%
- de Turquía	-	-	-	-	98%
- de Francia	-	-	-	-	98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO**Retribución**

Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual

- de Alemania	-	-	-	-	98%
- de España	-	-	-	-	98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO**Ratio salarial hombre/mujer por categoría laboral**

Ratios salariales hombre/mujer (%) director	89%	99%	93%	99%	97%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	89%	99%	93%	99%	97%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor	89%	99%	93%	99%	97%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3	89%	99%	93%	99%	97%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2	89%	99%	93%	99%	97%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1	89%	99%	93%	99%	97%
Gastos de personal: sueldos y salarios	-	-	-	-	97%
Gastos de personal: cargas sociales	-	-	-	-	97%
Gastos de personal: Pensiones	-	-	-	-	97%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

TALENTO**Compromiso y motivación**

Antigüedad media	100%	100%	99%	99%	98%
Rotación externa no deseada (%)	100%	100%	100%	99%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%)					
Hombres Mujeres: > 60 años	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años Men	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años Men	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años Men	-	85%	100%	100%	100%
Hombres Mujeres: < 20 años	-	85%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)					
España	-	85%	100%	100%	100%
Resto U.E	-	85%	100%	100%	100%
Latinoamérica	-	85%	100%	100%	100%
Norteamérica	-	85%	100%	100%	100%
África, Asia y Pacífico	-	85%	100%	100%	100%
España	-	-	-	100%	100%
Latinoamérica	-	-	-	100%	100%
Europa y norteamérica	-	-	-	100%	100%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	100%	100%
Rotación total	-	-	87%	100%	100%
% de empleados con contrato fijo	-	100%	100%	100%	100%
España	-	-	-	100%	-
Resto U.E.	-	-	-	100%	-
Latinoamérica	-	-	-	100%	-
Norteamérica	-	-	-	100%	-

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Rotación externa no deseada por áreas geográficas					
África, Asia y Pacífico	-	-	-	100%	-
España	-	-	-	100%	100%
Latinoamérica	-	-	-	100%	100%
Europa y Norteamérica	-	-	-	100%	100%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	100%	100%
% de personas promocionadas	100%	83%	86%	87%	98%
% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)	-	80%	86%	87%	98%
Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	100%	83%	80%	87%	98%
% mujeres / hombres en el sistema de evaluación por competencias	-	-	80%	87%	70%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Formación y conocimiento					
Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	66%	89%	94%	81%	98%
Horas de formación recibidas on-line	66%	89%	94%	81%	98%
Acciones formativas	66%	89%	94%	81%	98%
Nº Alumnos asistentes	66%	89%	94%	81%	98%
% de gastos de formación sobre remuneración total	66%	89%	94%	81%	97%
Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	66%	89%	94%	81%	100%
Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)	-	59%	94%	73%	98%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Atracción laboral					
Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	64%	94%	85%	99%	79%
Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	64%	94%	85%	99%	96%
Creación de empleo neta	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Conciliación					
Nº empleados en el programa de Teletrabajo	100%	89%	91%	100%	79%
Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"	-	89%	91%	100%	100%
% de empleados satisfechos con el teletrabajo	100%	89%	91%	100%	97%
Bajas por maternidad disfrutadas	69%	89%	85%	50%	97%
Personas que disfrutaron de reducción de jornada	-	89%	85%	50%	97%
Ratio de retención tras baja paternal/maternal	-	89%	85%	50%	97%
TALENTO					
Beneficios sociales					
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	58%	90%	98%	95%	97%
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	58%	90%	98%	95%	97%
% Empleados con complemento de ayuda a comida	58%	90%	98%	95%	97%
TALENTO					
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes "in itinere")					
Número de accidentes	-	95%	98%	98%	85%
España	-	-	98%	98%	85%
Resto U.E.	-	-	98%	98%	85%
Latinoamérica	-	-	98%	98%	85%
Norteamérica	-	-	98%	98%	85%
África, Asia y Pacífico	-	-	98%	98%	85%
Índice de frecuencia	73%	95%	98%	98%	85%
España	-	-	98%	98%	85%
Resto U.E.	-	-	98%	98%	85%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')					
Latinoamérica	-	-	98%	98%	85%
Norteamérica	-	-	98%	98%	85%
África, Asia y Pacífico	-	-	98%	98%	85%
Índice de incidencia	73%	95%	98%	98%	85%
España	-	-	98%	98%	85%
Resto U.E.	-	-	98%	98%	85%
Latinoamérica	-	-	98%	98%	85%
Norteamérica	-	-	98%	98%	85%
África, Asia y Pacífico	-	-	98%	98%	85%
Índice de gravedad	73%	95%	98%	98%	85%
España	-	-	98%	98%	85%
Resto U.E.	-	-	98%	98%	85%
Latinoamérica	-	-	98%	98%	85%
Norteamérica	-	-	98%	98%	85%
África, Asia y Pacífico	-	-	98%	98%	85%
Duración media	73%	95%	98%	98%	85%
España	-	-	98%	98%	85%
Resto U.E.	-	-	98%	98%	85%
Latinoamérica	-	-	98%	98%	85%
Norteamérica	-	-	98%	98%	85%
África, Asia y Pacífico	-	-	98%	98%	85%
Accidentes mortales	73%	95%	98%	98%	85%
Horas de formación en riesgos laborales	73%	95%	98%	98%	85%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
TALENTO					
Negociación colectiva					
% de empleados cubiertos por un convenio colectivo	100%	100%	100%	100%	100%
España	-	-	-	100%	-
Resto U.E.	-	-	-	100%	-
Latinoamérica	-	-	-	100%	-
Norteamérica	-	-	-	100%	-
África, Asia y Pacífico	-	-	-	100%	-
España	-	-	-	100%	100%
Latinoamérica	-	-	-	100%	100%
Europa y Norteamérica	-	-	-	100%	100%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	100%	100%
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento					
Inversión en I+D+i (M€)	100%	100%	100%	100%	100%
% inversión en I+D+i sobre ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Número de colaboraciones con Instituciones del conocimiento	100%	100%	100%	100%	100%
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Perfil de partners					
Número de alianzas en vigor	74%	100%	100%	100%	100%
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Satisfacción y lealtad de partners (1-5)					
Valoración (satisfacción de partners)	100%	100%	100%	100%	ND

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Perfil de proveedores					
Distribución de proveedores	95%	100%	100%	100%	100%
Europa	95%	100%	100%	100%	-
España	95%	100%	100%	100%	-
Resto de U.E.	95%	100%	100%	100%	-
Latinoamérica	95%	100%	100%	100%	-
Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico	95%	100%	100%	100%	-
Distribución de proveedores en Norteamérica	95%	100%	100%	100%	-
España	-	-	-	100%	100%
Latinoamérica	-	-	-	100%	100%
Europa y Norteamérica	-	-	-	100%	100%
Asia, Oriente Medio y África	-	-	-	100%	100%
Gasto correspondiente a proveedores locales	-	84%	100%	100%	100%
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO					
Satisfacción y lealtad de proveedores (1-5)					
Valoración (satisfacción de proveedores)	100%	100%	100%	100%	ND

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
ENTORNO SOSTENIBLE					
Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones					
Electricidad (kWh)	100%	100%	100%	100%	100%
Electricidad (GJ)	100%	100%	100%	100%	100%
Gasóleo C (l)	49%	52%	49%	51%	79%
Gasóleo C (GJ)	49%	52%	49%	51%	79%
Gas Natural (m ³)	49%	52%	49%	51%	79%
Gas Natural (GJ)	49%	52%	49%	51%	79%
Energía total consumida (GJ)	-	-	97%	95%	87%
Agua potable (m ³)	100%	100%	100%	100%	100%
Agua de pozo (m ³)	100%	100%	100%	51%	100%
Residuos peligrosos (kg)	49%	55%	50%	51%	49%
Residuos no peligrosos (kg)	49%	55%	50%	51%	49%
% de empleados en Centros certificados medioambientalmente	100%	100%	100%	100%	100%
Emisión directas de CO ₂ (T CO ₂ e)	100%	100%	100%	51%	100%
Emisión indirectas de CO ₂ por electricidad consumida (T CO ₂ e)	100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones directas de CO ₂ derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)	100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones indirectas de CO ₂ derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)	100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)	-	100%	100%	100%	100%
Gastos e inversiones medioambientales	82%	84%	50%	51%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Movilidad y eficiencia**

Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea	100%	100%	100%	100%	100%
Vídeoconferencias realizadas	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
-------------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Sanciones y multas**

Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	100%	100%	100%	100%	100%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental (€)	82%	84%	100%	86%	100%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a la salud y seguridad del cliente				86%	100%
"Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a violaciones del derecho del consumidor				86%	100%
Número de sanciones no monetarias		100%	100%	86%	100%
Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas		100%	100%	86%	100%
Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas		100%	100%	86%	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
ENTORNO SOSTENIBLE					
Contribución económica a la comunidad					
Subvenciones de capital	-	-	100%	100%	100%
Valor de exenciones fiscales	-	-	100%	100%	100%
Subvenciones a la inversión	-	-	100%	100%	100%
Valor de asistencia financiera de ECAs	-	-	100%	100%	100%
Valor de incentivos financieros	-	-	100%	100%	100%
Inversión en Acción Social	100%	100%	100%	100%	100%
% compras realizadas a centros especiales de empleo en relación a las compras totales	-	-	-	-	100%

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
ENTORNO SOSTENIBLE					
Sostenibilidad en la cadena de valor					
% de proveedores activos que han aceptado el Código Ético de Proveedores de Indra	-	-	-	88%	100%
% de nuevos proveedores que se examinaron en criterios ambientales	-	-	-	-	100%
% de nuevos proveedores que se examinaron en función de términos relativos a prácticas laborales	-	-	-	-	100%
% de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a Derechos Humanos	-	-	-	-	100%
Número de reclamaciones sobre Derechos Humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante criterios formales de reclamación	-	-	-	-	100%
% de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	-	-	-	-	100%
Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	-	-	-	-	100%

5.2 INFORMACIÓN FINANCIERA

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012 (EN MILES DE EUROS)
Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

	Nota	2013	2012
Activo			
Inmovilizado material	6	140.778	163.139
Inversiones inmobiliarias	7	3.363	3.250
Fondo de comercio	8	605.943	645.291
Otros activos intangibles	9	285.926	280.325
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	11	7.925	10.011
Activos financieros no corrientes	12	71.534	58.525
Activos por impuestos diferidos	36	175.045	164.118
Total activos no corrientes		1.290.514	1.324.659
Activos mantenidos para la venta	10 y 17	7.572	9.082
Existencias	13	416.460	417.191
Otros activos financieros	14	97.582	97.665
Activos por impuesto corriente	36	39.930	54.871
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	15	1.649.742	1.782.646
Tesorería y otros activos líquidos equivalentes	16	363.071	69.829
Total Activos corrientes		2.574.357	2.431.284
Total activos		3.864.871	3.755.943

	Nota	2013	2012
Patrimonio Neto y Pasivo			
Capital suscrito	18	32.826	32.826
Prima de emisión	18	375.955	375.955
Reservas	18	4.465	3.116
Otros instrumentos de patrimonio propio	18	16.999	-
Coberturas de flujos de efectivo	18	3.777	(3.898)
Acciones propias	18	(1.258)	(111)
Diferencias de conversión	18	(40.024)	4.671
Ganancias acumuladas	18	731.242	676.322
Patrimonio Neto atribuido a los propietarios de la Sociedad dominante		1.123.982	1.088.881
Participaciones no dominantes	18	10.680	20.735
Total Patrimonio Neto		1.134.662	1.109.616
Pasivos financieros por emisión de obligaciones y otros valores negociables	20	263.913	-
Deudas con entidades de crédito	20	525.944	398.116
Otros pasivos financieros no corrientes	21	28.068	100.261
Subvenciones oficiales	22	15.969	29.356
Provisiones para riesgos y gastos	23	99.338	74.953
Pasivos por impuestos diferidos	36	104.094	97.729
Total Pasivos no corrientes		1.037.326	700.415
Deudas con entidades de crédito	24	195.674	304.988
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	25	1.180.397	1.326.645
Pasivos por impuesto corriente	36	18.277	18.333
Otros pasivos	26	298.535	295.946
Total Pasivos corrientes		1.692.883	1.945.912
Total Patrimonio Neto y Pasivo		3.864.871	3.755.943

CUENTAS DE RESULTADOS CONSOLIDADAS PARA LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012 (EN MILES DE EUROS)

Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

	Nota	2013	2012		Nota	2013	2012*
Ingresos ordinarios	27	2.914.073	2.940.980	Beneficio del ejercicio		116.688	127.566
Trabajos realizados por el Grupo para su inmovilizado	-	51.700	70.514	Otro Resultado Global:			
Otros ingresos	28	115.777	26.020	Partidas que van a ser reclasificadas a resultados:			
Variación de existencias de productos terminados y en curso	-	10.414	77.502	Diferencias de conversión	18	(46.153)	18
Consumos y otros aprovisionamientos	29	(752.943)	(808.541)	Coberturas de flujos de efectivo	18	10.910	11.430
Gastos de personal	30	(1.481.439)	(1.429.454)	Efecto impositivo		(3.273)	(3.429)
Otros gastos de explotación	31	(590.490)	(603.926)	Otro resultado global del ejercicio, neto de impuesto		(38.516)	8.019
Otros resultados procedentes del inmovilizado	32	(16.892)	(4.717)	Resultado global total del ejercicio		78.172	135.585
Amortizaciones	6 y 9	(51.914)	(51.169)	Resultado global total atribuido a la Sociedad dominante		78.802	139.893
Resultado de explotación		198.286	217.209	Resultado global total atribuido a participaciones no dominantes		(630)	(4.308)
Ingresos financieros	10	5.644	13.333				
Gastos financieros	10	(69.625)	(67.090)				
Resultados en otras sociedades participadas	33	11.685	427				
Resultado financiero		(52.296)	53.330				
Resultado de sociedades valoradas por el método de la participación	11	666	(587)				
Resultado antes de impuestos		146.656	163.292				
Impuesto sobre sociedades	36	(29.968)	(35.726)				
Resultado del ejercicio		116.688	12.566				
Resultado atribuido a la Sociedad dominante		115.822	132.658				
Resultado atribuido a Participaciones no dominantes	18	866	(5.092)				
Beneficio básico por acción (en euros)	19	0,7061	0,8159				
Beneficio diluido por acción (en euros)	19	0,6972	0,8159				

* Reexpresado en aplicación de la NIC1

ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADOS DE LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012 (EN MILES DE EUROS)

Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

	Capital	Prima de emisión	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Acciones propias	Otros instrumentos de patrimonio propio	Otros resultados global Diferencias de conversión	Coberturas de flujos de efectivo	Total	Participaciones no dominantes	Total
Saldo 01.01.12	32.826	375.955	8.935	648.900	(15.187)	-	4.247	(9.913)	1.045.763	21.437	1.067.200
<i>Distribución del resultado 2011:</i>											
— Dividendos	-	-	-	(109.255)	-	-	-	-	(109.255)	(174)	(109.429)
Operaciones con acciones propias (nota 18)	-	-	(1.921)	-	15.076	-	-	-	13.155	-	13.155
Adquisiciones a participaciones no dominantes (nota 18)	-	-	(87)	809	-	-	(302)	-	420	695	1.115
Otros aumentos y disminuciones	-	-	(3.811)	3.210	-	-	1.435	-	834	3.085	3.919
Resultado global total del ejercicio	-	-	-	132.658	-	-	(709)	6.015	137.964	(4.308)	133.656
Saldo 31.12.12	32.826	375.955	3.116	676.322	(111)	-	4.671	(3.898)	1.088.881	20.735	1.109.616
<i>Distribución del resultado 2012:</i>											
— Dividendos	-	-	-	(55.805)	-	-	-	-	(55.805)	-	(55.805)
Operaciones con acciones propias (nota 18)	-	-	759	-	(1.147)	-	-	-	(388)	-	(388)
Adquisiciones a participaciones no dominantes (nota 18)	-	-	-	(5.755)	-	-	-	-	(5.755)	(9.936)	(15.691)
Emisión de instrumentos compuestos	-	-	-	-	-	16.999	-	-	16.999	-	16.999
Otros aumentos y disminuciones	-	-	590	658	-	-	-	-	1.248	511	1.759
Resultado global total del ejercicio	-	-	-	115.822	-	-	(44.695)	7.675	(78.802)	(630)	78.172
Saldo 31.12.13	32.826	375.955	4.465	731.242	(1.258)	16.999	(40.024)	3.777	1.123.982	10.680	1.134.662

ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA DE LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012

Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

	2013	2012			
Resultado del ejercicio	116.688	127.566	Pagos por adquisición de Inmovilizado:		
Impuestos sobre sociedades	29.968	35.726	• Material	(17.922)	(24.127)
Resultado antes de impuestos	146.656	163.292	• Inmaterial	(56.419)	(62.295)
Ajustes por:			• Financiero	(44.921)	(68.108)
– Amortizaciones	51.914	51.169	Cobros por venta de Inmovilizado:		
– Provisiones, subvenciones y otros	(9.602)	(12.219)	• Material	8.003	481
– Resultados de empresas asociadas	(666)	587	• Inmaterial	1.117	344
– Resultados financieros	60.294	55.253	• Financiero	30.837	15.258
+ Dividendos cobrados	1.117	-	Intereses cobrados	4.369	3.961
Beneficio de explotación antes de variación de capital circulante	249.713	258.082	Otros flujos de actividades de inversión	9.037	11.153
Variación en deudores comerciales y otros	17.452	67.663	Tesorería aplicada en actividades de inversión	(65.899)	(123.333)
Variación en existencias	(3.681)	(85.411)	Variación de acciones propias	(2.507)	6.465
Variación en acreedores comerciales y otros	(76.390)	(38.160)	Dividendos de las Sociedades a participaciones no dominantes	(171)	-
Tesorería procedente de las actividades operativas	(62.619)	(55.908)	Dividendo ordinario de la Sociedad dominante	(55.805)	(109.255)
Impuestos sobre sociedades pagados	(34.912)	(49.293)	Aumentos subvenciones	3.378	3.825
Tesorería neta procedente de las actividades operativas	152.182	152.881	Aumentos de deudas con entidades de crédito	38.117	105.328
			Aumentos de deudas por la emisión de obligaciones y otros valores negociables	281.103	-
			Intereses pagados	(51.648)	(47.488)
			Variaciones de otras inversiones financieras	(1.530)	435
			Tesorería neta aplicada en actividades de financiación	210.937	(40.690)
			Aumento / (disminución) neta de Tesorería y otros activos equivalentes	297.220	(11.142)
			Saldo inicial de Tesorería y otros activos equivalentes	69.829	81.947
			Efectos de las diferencias de cambio sobre tesorería y otros activos equivalentes	(3.978)	(976)
			Aumento / (disminución) neto de Tesorería y otros activos equivalentes	297.220	(11.142)
			Saldo final de Tesorería y otros activos equivalentes	363.071	69.829

6



Lista de sociedades

anexos



DETALLES DE LAS SOCIEDADES QUE COMPONEN EL GRUPO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Anexo 1.

Denominación	Domicilio	Actividad
1. Sociedad dominante		
Indra Sistemas, S.A.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
2. Dependientes		
Indra Emac, S.A.	Calle Mar Egeo, 4 Pol.Ind.1 San Fernando de Henares (Madrid)	Ingeniería y mantenimiento de sistemas de defensa aérea y otros relacionados.
Indra Sistemas de Seguridad, S.A.	Carrer de Roc Boronat, 133 Barcelona	Diseño, desarrollo, integración y mantenimiento de sistemas y soluciones destinados a la vigilancia y control de seguridad de instalaciones.
Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Investigación, ingeniería, diseño, fabricación, desarrollo, comercialización, instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas para la seguridad en las comunicaciones de datos, sistemas de cifrado, encriptación, balizas y centros de mando y control.
Inmize Capital, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Dirección y ejecución de actividades de ingeniería de sistemas para la defensa, así como su comercialización y venta.
Inmize Sistemas, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Dirección y ejecución de actividades de ingeniería de sistemas para la defensa, así como su comercialización y venta.
Indra Software Labs, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Diseño, construcción y pruebas para proyectos de desarrollo de sistemas de información.
Teknatrans Consultores, S.L.	Portuetxe, 23, Donostia	Prestación de servicios técnicos de arquitectura e ingeniería.

Denominación	Domicilio	Actividad
Indra SI, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Tecnologías de la Información Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Computación Ceicom, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Procesamiento de datos, consultoría y asistencia técnica en análisis de sistemas, desarrollos e implementación de programas para equipos de computación.
Indra Company, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Brasil, S.A.	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Search Informatica Ltda	Brasilia (Brasil)	Asesoramiento y consultoría en administración empresarial informática, desarrollo de software y venta de equipos y software.
Ultracom Consultoría	Sao Paulo (Brasil)	Prestación de servicios de customización, desarrollo, adecuación, y mantenimiento de programas y sistemas en el área de las tecnologías de la información. Prestación de servicios de asesoría, consultoría y entrenamiento en el área de las tecnologías de la información; prestación de servicios de localización de equipos de informática; prestación de servicios de instalación, implantación y soporte técnico de software, elaboración de programas informáticos y comercialización de materiales y accesorios informáticos.
Indra Tecnología Brasil LTDA	Brasilia (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones para el sector de tráfico aéreo, defensa, transporte y tráfico terrestre, marítimo y ferroviario, y procesos electorales.
Politec Argentina, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra USA IT Services	Atlanta (Estados Unidos)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Colombia LTDA.	Bogota (Colombia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Gnubila Colombia, SAS	Bucaramanga (Colombia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Chile, S.A.	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluziona C & S Holding, S.A.	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

Denominación	Domicilio	Actividad
Soluziona Guatemala, S.A.	Guatemala (Guatemala)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas México S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Isolux Mexico, S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Prestación de servicios de señalización para autopistas.
Azertia Tecnología de la Información México S.A.C.V.	México, D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluziona Mejico S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Panamá, S.A. (Panamá)	Panamá	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Company Perú SAC	Lima (Perú)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Perú, S.A.	Lima (Perú)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluciones y Servicios Indra Company Uruguay S.A.	Montevideo (Uruguay)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra USA Inc.	Filadelfia (EE.UU.)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Systems, Inc.	Orlando (EE.UU.)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Tecnologías de la Información Venezuela S.A.	Caracas (Venezuela)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Gestión de Centros Venezuela S. A.	Caracas (Venezuela)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones y servicios de gestión documental.

Denominación	Domicilio	Actividad
Soluziona, S.P. C.A. (Venezuela)	Caracas (Venezuela)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
AC-B air Traffic Control & Business Systems GmbH (Alemania)	Alemania	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información, así como sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Avitech AG	Alemania	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Italia Spa	Roma (Italia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Italia Lab SRL	Roma (Italia)	Realización de productos y proyectos relacionados con las soluciones de las tecnologías de la información y cualquier actividad relacionada.
Indra Navia AS (Park Air Noruega)	Oslo (Noruega)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Normeka, AS	Rømskog (Noruega)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Czech Republic s.r.o.	Praga (República Checa)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Eslovakia, a.s.	Bratislava (Eslovaquia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra France SAS	Paris (Francia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Hungary L.L.C.	Debrecen (Hungria)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Systeme S.R.L.	Chisinau (Moldavia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Polska sp.z.o.o	Varsovia (Polonia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Portugal, S.A.	Lisboa (Portugal)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

Denominación	Domicilio	Actividad
Elektrika Soluziona S.A. (Rumania)	Bucarest (Rumania)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Ucrania L.L.C.	Kiev (Ucrania)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Kazakhstan Engineering LLP	Astana (Kazakhstan)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Turkey Teknolojileri Çözümleri Anonim Sirketi	Estambul (Turquía)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Beijing Information Technology Systems Co. Ltd.	Beijing (China)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Radar Technology (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Philippines, Inc.	Quezon (Filipinas)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Technology Solutions Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur (Malasya)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
PT Indra Indonesia	Jakarta (Indonesia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas India Private Limited	Nueva Dheli (India)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Bahrain Consultancy SPC	Manama (Bahrain)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Arabia Company Ltd.	Jeddah (Arabia Saudita)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Magreb S.A.R.L	Rabat (Marruecos)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Limited (Kenya)	Nairobi (Kenya)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

Denominación	Domicilio	Actividad
Soluziona Professional Services (Private) LTD	Harare (Zimbabwe)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Technology South Africa Pty Ltd	Johannesburg (Sudafrica)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Australia Pty Limited	Australia	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra BMB, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO), prestación de servicios de gestión documental y gestión hipotecaria.
Indra BMB Servicios Digitales, S.A.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión de digitalización y captura de datos.
Servicios Avanzados Printing & Finishing, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Central de Apoyos y Medios Auxiliares, S.A.U.	Manufacturas, 11. Mairena del Aljarafe (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Caymasa El Sendero, S.A.U.	Manufacturas, 11. Mairena del Aljarafe (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Indra II Business Process Outsourcing Portugal, unipersonal LTD	Portugal	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
OUAKHA Services, Saarl AU (Marruecos)	Tánger (Marruecos)	Gestión de procesos (BPO) de Back-office para entidades financieras.
IFOS (International Financial Operational Services), S.A.	Buenos Aires, Argentina	Gestión y externalización de procesos de negocio, y diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas para entidades financieras.
Indra Bussines Consulting, S.L.	Calle Tanger, 98 Barcelona	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Tourism & Leisure Advisory Service, S.L.	Calle Tanger, 98 Barcelona	Prestación de servicios profesionales de consultoría y asesoría técnica, industrial, económico-financiera y fiscal de toda clase de empresas y organizaciones.

Denominación	Domicilio	Actividad
Advanced Logistics Group, S.A.	Calle Tanger, 98 Barcelona	Confeción elaboración de estudios, proyectos técnicos y dictámenes referidos a la ingeniería de transporte, consultoría y logística.
Mensor Consultoría y Estrategia S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Prestación de servicios de consultoría y estrategia, management y apoyo al desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas a empresas, y la realización de actividades docentes, y de formación continuada para postgraduados y profesionales.
Europraxis ALG Consulting Maroc, S.A.	Marruecos	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting Brasil, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting Mexico S.A. de C.V.	Mexico D.F. (Mexico)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Advanced Logistic Group Andina, S.A.C. (Perú)	Lima (Perú)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Advanced Logistic Group Venezuela, S.A.	Colinas del Bello Monte (Venezuela)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis Consulting, S.r.l.	Milan (Italia)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting, Ltd (U.K.)	Slough Berkshire (Reino Unido)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Pointec, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito del medioambiente, el transporte, la construcción, el agua y la industria principalmente.
Unmanned Aircraft Technologies, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	I+D Sistemas Aéreos autónomos y Soluciones avanzadas en Sistemas no Tripulados.
Pointec Extremadura, S.L.	José Luís Cotallo 1, Cáceres	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Pointec Engenharia, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Ingeniería de Proyectos e Infraestructuras Mexicana, S.A. de C.V.	Mérida (México)	Prestación de servicios técnicos de arquitectura e ingeniería.

Denominación	Domicilio	Actividad
Prointec Panamá, S.A.	Ancon (Panamá)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Prointec Usa LLC	Sacramento, California, (EEUU)	I+D Sistemas Aéreos autónomos y Soluciones avanzadas en Sistemas no Tripulados.
Prointec Civil Engineering Consultancy (Irlanda)	Dublin (Irlanda)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Consis Proiect SRL	Bucarest (Rumania)	Prestación de servicios de ingeniería civil y consultoría.
Prointec Romaría S.R.L. (Rumanía)	Bucarest (Rumania)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Prointec India Privated Ltd	Haryana (India)	Prestación de servicios de ingeniería civil y consultoría.

3.- Negocios conjuntos

I3 Televisión, S.L	Avda. Isla Graciosa 13, San Sebastian de los Reyes (Madrid)	Diseño, desarrollo, fabricación, suministro, montaje, reparación, mantenimiento, instalación y comercialización de productos, soluciones, aplicaciones y sistemas basados en las tecnologías de la información, para la industria audiovisual.
IRB Riesgo Operacional S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Esteio Sistemas S.A. (Brasil)	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
UTE Indra EWS/STN Atlas Leopard 2	Calle Joaquín Rodrigo, 11 Aranjuez (Madrid)	Desarrollo, suministro, instalación, integración y mantenimiento del Sistema de Combate para el carro de combate Leopard 2.
UTE Manteniment Rondes	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Servicio de mantenimiento de los Nudos de Llobegrat al Morrot.
UTE Copsa-Indra	Cami de la Gran (Andorra)	Ejecución de obras en el túnel Dels Valieres, fase IV.
UTE Jocs del Mediterrani	Avenida de Bruselas 35 Alcobendas (Madrid)	Contrato para el funcionamiento y desarrollo de las loterías de la Generalidad de Cataluña, organizadas y gestionadas por la Entidad Autónoma de Juegos y Apuestas de la Generalidad.
UTE mantenimiento Semafórico de Torrejón de Ardoz	Calle Príncipe de Vergara 135 (Madrid)	Mantenimiento, conservación, suministro e instalación de señales luminosas reguladoras de la circulación, de funcionamiento automático.

Denominación	Domicilio	Actividad
UTE CDTA	Calle Valgandre, 6 (Madrid)	Explotación del Centro de Tratamiento de Denuncias Automatizadas.
UTE Indicadores Ambientales Delta del Ebro	Avenida Diagonal, 211 (Barcelona)	Ejecución de la obras incluidas en la actuación urgente 4,3 C "Indicadores Delta del Ebro".
UTE Área Metropolitana	Alcalde Francisco Hernández González, 4. Las Palmas de Gran Canaria	Servicios para la ejecución de operaciones de consevaciones de las carreteras del Área Metropolitna de Gran Canaria.
UTE Mantenimientos Rondes 2012	Carrer de les Tàpies, 4 (Barcelona)	Servicio de mantenimiento integral de la ronda Dalt y de la ronda litoral de Barcelona.
UTE Mantenimiento Las Palmas	Alcalde Francisco Hernández González, 4. Las Palmas de Gran Canaria	Servicio de conservación y mantenimiento de calzadas, aceras, plazas y zonas peatonales de Las Palmas de Gran Canaria.
UTE Segura XXI-II	C/ Sepúlveda, 6 Pol.Ind. Alcobendas, Alcobendas (Madrid)	Mantenimiento y explotación del sistema automático de información hidrológica (SAIH) de la cuenca hidrográfica del Segura (Murcia, Albacete, Alicante, Almería y Jaén).
UTE CIC TF	C/Ramón y Cajal nº3. Santa Cruz de Tenerife	Centro de Información de carreteras y su mantenimiento.
UTE CEIDECOM	Pol. Industrial Bembibre. Parque Ind. Alto de San Román. Bembibre. León.	Ejecución de las prestaciones que comprende el proyecto CEIDECOM Bembibre, presentado ante el Instituto para la Reestructuración de la Minería del Carbón.
UTE Indra-Eurocopter	Avenida de Bruselas 35, Alcobendas (Madrid)	Equipación de supervivencia de la flota aérea para la Armada Española HU-21 helicóptero (AS-332, AS-532 UL).
UTE Saih CHJ	C/ Polígono 43, Aldaya (Valencia)	Explotación, Mantenimiento, Actualización y Conservación del Sistema Automático de Infoermación Hidrológica (SAIH) de la Cuenca del Jucar.
UTE Telvent-Indra-Atos	Avenida Pio XII, 83 Madrid	Desarrollo de un interfaz con la Red del Proyecto Piloto Bluemassmed
UTE Instalación VSM Instalazioak	C/ Henao 2, Bilbao	Construcción de las Instalaciones del Centro de Control de la Variante Sur Metropolitana.

Denominación	Domicilio	Actividad
Indra Perú		
Consorcio Procom	Perú (Lima)	Implantación de medidores de gestión comercial
Consorcio CEI	Perú (Lima)	Portabilidad numérica
Consorcio GMD	Perú (Lima)	Gestión de archivo central
Consorcio Petróleos	Perú (Lima)	Implementación de ERP
Consorcio NSC	Perú (Lima)	Desarrollo e implementación de Software contable
Consorcio Mincetur	Perú (Lima)	Desarrollo e implementación de Software de casinos
Consorcio Fábrica	Perú (Lima)	Fábrica de Software
Consorcio Reapro	Perú (Lima)	Reingeniería y automatización de procesos
4.- Asociados		
Saes Capital, S.A.	Paseo de la Castellana 55, Madrid	A través de empresas asociadas, diseño, desarrollo, producción, integración, mantenimiento y explotación de sistemas electrónicos, informáticos y de comunicaciones, relacionados principalmente con sistemas navales y acústica submarina.
Eurofighter Simulation System GmbH	Munich (Alemania)	Desarrollo y producción de los simuladores para el avión EF-2000.
Euromids SAS	París (Francia)	Desarrollo, fabricación y comercialización de los sistemas de comunicaciones tácticos.
Green Border OOD	Sofía (Bulgaria)	Diseño, desarrollo, integración y mantenimiento de sistemas y soluciones destinados a la vigilancia y control de seguridad de instalaciones.
Tower Air Traffic Services, S.L.	Carretera de Loeches 9, Torrejon de Ardoz (Madrid)	Prestación de servicios de tránsito aéreo de aeródromo, para la gestión del tráfico de aeronaves en el espacio aéreo.
A4 Essor, S.A.S.	París (Francia)	Desarrollo de un programa de seguridad para radiocomunicaciones.
Indra Sistemas de Tesorería, S.L.	Pº de la Castellana 89, Madrid	Diseño, desarrollo, producción, integración, operación, mantenimiento, reparación y comercialización de sistemas, soluciones y productos, que hagan uso de las tecnologías de la información. Prestación de servicios profesionales en el ámbito de consultoría de negocio y de gestión, tecnológica y de formación.

Denominación	Domicilio	Actividad
Idetegolf, S.A.	Julio Sáez de la Hoya 7, Burgos	Diseño, Dirección y construcción de instalaciones deportivas.
Gestión de Recursos Eólicos Riojanos, S.L.	Avda. Gran Vía Ray Juan Carlos I, Logroño	Producción de energía eléctrica, especialmente utilizando como energía primaria la eólica, transporte y distribución.
Aerobus Arapiles, S.L.	Avda. Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios para la instalación del sistema de transporte de rodadura elevada de bajo impacto ecológico.
Eólica Marítima y Portuaria, S.L.	Claudio Coello 43, Madrid	Explotación de energías renovables sobre medio ambiente y geología. Servicios Técnicos de ingeniería.
Iniciativas Bioenergéticas, S.L.	Gran Vía Juan Carlos I nº9, Logroño (La Rioja)	Estudio, promoción, desarrollo y ejecución de proyectos innovadores en materia medioambiental y de producción de energía.
Logística marítima de Tuxpan S.A.PI. de C.V.	Veracruz (México)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito de las infraestructuras portuarias.
Indra México		
Indra Isolux México SA de CV	México DF	El suministro, instalación y puesta en servicio del equipamiento para los sistemas de gestión de peajes y/o sistemas de control de tráfico.
Visión Inteligente Aplicada S.A de C.V	México DF	Prestación de Servicios
EFI Túneles Necaxa SA de CV	Munich (Alemania)	Estudio, asesoría, elaboración de proyectos y la construcción de obras públicas, así como cualquier tipo de obras civiles, hidráulicas, eléctricas, de infraestructura y similares, en los sectores públicos y privados, la adquisición de materiales e insumos para la construcción y el transporte de los mismos y en general, todo lo relacionado con la construcción.