



INFORME  
DE GESTIÓN

2017

## ÍNDICE

---

- 01 Informe de Gestión 2017 - 3
- 02 Informe Anual de Gobierno Corporativo - 32
- 03 Anexos - 96

# INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

## 1. PRINCIPALES ASPECTOS DESTACADOS DEL EJERCICIO 2017

La contratación crece un +18% en moneda local y en términos reportados en 2017 por la incorporación de TecnoCom y el crecimiento orgánico en el negocio de TI de Indra.

Las ventas en 2017 alcanzan los 3.011 M€ y crecen un +11% en moneda local y en términos reportados.

El EBITDA (Resultado de Explotación más Amortizaciones) en 2017 alcanza los 266 M€ frente a 229 M€ en 2016, lo que supone una expansión del margen EBITDA (EBITDA sobre ventas) en el año hasta el 8,8% vs 8,5% en 2016.

El EBIT (Resultado de Explotación) alcanza los 196 M€ en 2017 vs 162 M€ en 2016. El Margen EBIT (Resultado de Explotación sobre ventas) alcanza el 6,5% en 2017 vs 6,0% en 2016, ligeramente impactado por la incorporación de TecnoCom y sus costes de integración. Excluyendo TecnoCom, el Margen EBIT (Resultado de Explotación sobre ventas) se habría situado en el 7,2% en 2017.

Destaca significativamente la generación de caja en el ejercicio (+186 M€) gracias a la sólida mejora operativa.

La Deuda Financiera Neta se eleva hasta los 588 M€ en diciembre de 2017 (vs 523 M€ en diciembre de 2016). El nivel de apalancamiento (Deuda Financiera Neta entre el Resultado de Explotación más Amortizaciones) desciende hasta 2,2x (vs 2,3x diciembre de 2016).

El resultado neto del Grupo en 2017 alcanza los 127 M€, frente a los 70 M€ del año 2016.

PRINCIPALES MAGNITUDES	2017* (M€)	2016 (M€)	VARIACIÓN (%) REP./MON. LOCAL
Contratación neta	3.248	2.744	18,3 / 18,3
Ingresos	3.011	2.709	11,1 / 11,2
Cartera de pedidos	3.612	3.129	15,4
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)	266	229	16,1
Margen EBITDA	8,8%	8,5%	0,3 pp
Margen EBITDA ex costes reestructuración TecnoCom	9,4%	8,5%	0,9 pp
Resultado Operativo (EBIT)	196	162	21,1
Margen EBIT	6,5%	6,0%	0,5 pp
Margen EBIT ex costes reestructuración TecnoCom	7,0%	6,0%	1,0 pp
Resultado Neto	127	70	81,5
Deuda Neta	588	523	12,5
Flujo de Caja Libre	186	184	1,6
BPA básico (€)	0,738	0,427	72,8

(\*) Los datos mostrados incluyen las cifras de TecnoCom que comienzan a consolidar desde el 18 de abril de 2017

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### 2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

#### CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA (M€)	2017	2016	CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA (M€)	2017	2016
Ingresos ordinarios	3.011	2.709	Impuesto sobre sociedades	(34)	(54)
Trabajos realizados por el Grupo para su inmovilizado	38	23	<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>129</b>	<b>70</b>
Otros ingresos de explotación	20	40	<b>Resultado atribuido a la Sociedad dominante</b>	<b>127</b>	<b>70</b>
Variación de existencias de productos terminados y en curso	9	(13)	Resultado atribuido a Participaciones no dominantes	2	0
Consumos y otros aprovisionamientos	(803)	(668)	Beneficio básico por acción (en euros)	0,7378	0,4270
Gastos de personal	(1.486)	(1.342)	Beneficio diluido por acción (en euros)	0,6721	0,4130
Otros gastos de explotación	(522)	(519)			
Otros resultados procedentes del inmovilizado	(1)	(2)			
Amortizaciones	(71)	(68)			
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>196</b>	<b>162</b>			
Ingresos financieros	7	6			
Gastos financieros	(43)	(46)			
Otros resultados financieros	3	(0)			
<b>Resultado financiero</b>	<b>(32)</b>	<b>(39)</b>			
Resultado de sociedades valoradas por el método de la participación	(0)	2			
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>163</b>	<b>124</b>			

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

- Las ventas en el ejercicio 2017 se han situado en 3.011 M€, lo que supone un aumento del +11% en moneda local y en términos reportados. El segmento de T&D (que incluye los verticales de Transporte & Tráfico y Defensa & Seguridad) registra un crecimiento negativo (-3% en moneda local y en reportado), mientras que los verticales de TI han crecido un +23% en moneda local y en términos reportados, como consecuencia principalmente del impacto de la consolidación de Tecnomcom (cuya actividad está concentrada únicamente en el segmento de TI), del crecimiento experimentado por el negocio de Elecciones y, en menor medida, de la aportación del vertical de Energía & industria.
- Los trabajos realizados por el Grupo para su inmovilizado ascendieron hasta los 38 m€ vs 23 m€ en 2016.
- Los principales gastos operativos suben un +10% en 2017 en términos reportados, hasta los 2.803 M€ vs 2.543 M€ en 2016. Excluyendo Tecnomcom, el OPEX se habría mantenido prácticamente plano:
  - Los Gastos de Personal suben un +11% en 2017 hasta los 1.486 M€ vs (1.342 M€ en 2016) como consecuencia, entre otros aspectos, del impacto de la consolidación de Tecnomcom.
  - Consumos y otros aprovisionamientos (803 M€ vs 668 M€ en 2016; incremento del +20%), así como Otros Gastos de Explotación (522 M€ vs 519 M€ en 2016; incremento del +1%) suben debido a la incorporación de Tecnomcom y la aceleración de las ventas.
- El EBITDA (Resultado de Explotación más Amortizaciones) alcanza los 266 M€ en 2017 frente a 229 M€ en 2016, lo que supone una expansión del margen EBITDA (EBITDA sobre ventas) en el año hasta el 8,8% vs 8,5% en 2016.
- Las amortizaciones alcanzan los 71M€ en el 2017 frente a los 68M€ registrados en 2016.
- El Margen EBIT alcanza el 6,5% en 2017 vs 6,0% en 2016, ligeramente impactado por la incorporación de Tecnomcom y sus costes de integración:
  - El Margen EBIT (Resultado de Explotación sobre ventas) de T&D (Transporte & Tráfico y Defensa & Seguridad) en 2017 disminuye hasta 11,6% vs 13,0% en 2016.
  - El Margen EBIT (Resultado de Explotación sobre ventas) de TI (Tecnologías de la Información) en 2017 asciende hasta 3,2% vs 0,1% en 2016.
- A pesar del aumento de la deuda media en el periodo, el Resultado Financiero mejora hasta los -32 M€ en 2017 (vs -39 M€ en 2016) como consecuencia del descenso en el coste medio de financiación, así como por el efecto positivo asociado a ciertas coberturas por tipo de cambio y otros resultados financieros.
- El gasto por impuesto sobre sociedades asciende a 34 M€, lo que equivale a una tasa impositiva del 21%, reduciéndose respecto al 2016 como consecuencia, principalmente, del mejor aprovechamiento de las bases imponibles negativas en Brasil.
- El resultado del ejercicio crece un +82% y alcanza los 127 M€ en el 2017 frente a 70 M€ del 2016. El beneficio neto por acción básico crece un +73% en el mismo período.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA

ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA CONSOLIDADO (M€)	2017	2016	ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA CONSOLIDADO (M€)	2017	2016
Resultado del ejercicio	129	70	Financiero	(203)	(7)
Impuestos sobre sociedades	34	54	Cobros por venta de Inmovilizado:		
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>163</b>	<b>124</b>	Financiero	10	3
<b>Ajustes</b>			Intereses cobrados	7	5
• Subvenciones, Provisiones, Resultados procedentes del inmovilizado y Otros	(5)	(3)	Otros flujos de actividades de inversión	12	11
• Amortizaciones	71	68	<b>Tesorería aplicada en actividades de inversión</b>	<b>(225)</b>	<b>(26)</b>
• Resultados de empresas asociadas	0	(2)	Adquisición de participaciones de Socios Externos	(5)	
• Resultados financieros	32	39	Variación de acciones propias	(6)	(0)
Dividendos cobrados	3	2	Dividendos de las Sociedades a participaciones no dominantes	(0)	(1)
<b>Beneficio de explotación antes de variación de capital circulante</b>	<b>264</b>	<b>228</b>	Dividendo ordinario de la Sociedad dominante		
Variación en deudores comerciales y otros	(67)	54	Aumentos / (disminución) de deudas con entidades de crédito Resto de Sociedades del Grupo	(52)	75
Variación en existencias	(21)	1	Aumentos de deudas por la emisión de obligaciones y otros valores negociables	0	0
Variación en acreedores comerciales y otros	124	0	Emisión deudas con entidades de crédito Sociedad Dominante	172	101
<b>Tesorería procedente de las actividades operativas</b>	<b>36</b>	<b>56</b>	Devolución y amortización deudas con entidades de crédito Sociedad Dominante	(64)	(37)
Impuestos sobre sociedades pagados	(53)	(47)	Intereses pagados	(28)	(31)
<b>Tesorería neta procedente de las actividades operativas</b>	<b>247</b>	<b>237</b>	Variaciones de otras inversiones financieras	0	(2)
Pagos por adquisición de Inmovilizado:					
Material	(14)	(9)			
Intangible	(38)	(30)			

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA

<b>ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA CONSOLIDADO (M€)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA CONSOLIDADO (M€)</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Tesorería neta aplicada en actividades de financiación	17	104	Beneficio de explotación antes de variación de capital circulante	264	228
<b>Aumento / (disminución) neta de Tesorería y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>39</b>	<b>315</b>	Tesorería procedente de las actividades operativas	36	56
Saldo inicial de Tesorería y otros activos líquidos equivalentes	674	342	Impuestos sobre sociedades pagados	(53)	(47)
Efectos de las diferencias de cambio sobre tesorería y otros activos líquidos equivalentes	(14)	17	Pagos por adquisición de Inmovilizado (excluyendo financiero)	(52)	(39)
Aumento / (disminución) neto de Tesorería y otros activos líquidos equivalentes	39	315	Intereses cobrados	7	5
<b>Saldo final de Tesorería y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>699</b>	<b>674</b>	Otros flujos de actividades de inversión	12	11
			Intereses pagados	(28)	(31)
			<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>186</b>	<b>184</b>

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

- El Flujo de Caja Libre generado en 2017 se sitúa en 186 M€ vs 184 M€ en el 2016 como consecuencia principalmente de la mejora de la rentabilidad de las operaciones.
- El Beneficio de explotación antes de variación de capital circulante de 2017 se sitúa en 264 M€ frente a 228 M€ en 2016 como consecuencia de la mejora operativa.
- La tesorería procedente de las actividades operativas desciende a 36 M€ vs 56 M€ en 2016, debido a que en 2016 la partida de Variación en deudores comerciales y otros tuvo una mayor contribución positiva.
- El Impuesto de Sociedades pagado fue de -53 M€ en 2017 vs -47 M€ en 2016, como consecuencia, principalmente, de mayores beneficios de la compañía vs 2016.
- Los pagos por adquisición de Inmovilizado (excluyendo financiero) ascendieron a -52 M€ vs 39 M€ en 2016 como consecuencia principalmente de los mayores compromisos de inversión en el ámbito de Tráfico Aéreo.

### 3. RECURSOS HUMANOS

Al cierre de 2017, la plantilla final total está formada por 40.020 profesionales, lo que supone un incremento del +17% respecto a 2016 debido principalmente a la integración de Tecnomcom y Paradigma. Excluyendo el impacto de esta integración, la plantilla final se habría reducido en un -3% con respecto a 2016:

- La plantilla final en España ha aumentado en un +32% mayoritariamente por la integración de los empleados de Tecnomcom. Excluyendo este impacto, la plantilla en España habría crecido un +3%.
- En América, incluyendo el impacto de la integración de Tecnomcom, la plantilla final ha disminuido un -6% debido principalmente a la evolución decreciente de los proyectos intensivos en mano de obra en filiales latinoamericanas (fundamentalmente en Brasil, por un contrato puntual de Elecciones en 2016). Excluyendo dicha integración, la plantilla en América habría caído un -13%.

- En Europa, la plantilla se ha visto incrementada en un +11% con respecto a 2016 como consecuencia de la integración de los empleados de Tecnomcom. Sin embargo, excluyendo el impacto de la adquisición, la plantilla final se habría reducido un -5%.
- En Asia, Oriente Medio y África, la plantilla ha aumentado un +11% con respecto a 2016. Tecnomcom no ha tenido impacto en esta geografía.

La plantilla media al cierre de 2017 ha aumentado un +12% vs 2016 debido, principalmente, a la integración de Tecnomcom.

PLANTILLA FINAL	2017*	%	2016	%	VARIACIÓN (% vs 2016)
España	25.081	63	18.951	55	32
América	11.326	28	12.091	35	(6)
Europa	1.811	5	1.632	5	11
Asia, Oriente Medio & África	1.802	5	1.620	5	11
<b>TOTAL</b>	<b>40.020</b>	<b>100</b>	<b>34.620</b>	<b>100</b>	<b>17</b>

(\*) Los datos mostrados incluyen la plantilla de Tecnomcom y Paradigma.



## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### 4. ANÁLISIS POR MERCADOS VERTICALES

#### TRANSPORTE Y DEFENSA

T&D	2017 (M€)	2016 (M€)	VARIACIÓN %	
			REPORTADO	MONEDA LOCAL
Contratación	1.248	1.241	1	1
Ventas	1.183	1.224	(3)	(3)
Defensa & Seguridad	596	599	(1)	(1)
Trasnporte & Tráfico	587	625	(6)	(6)
Book-to-bill	1,05	1,01	4	
Cart./Ventas 12m	2,00	1,88	6	

Las ventas en 2017 en el segmento de T&D descienden un -3% tanto en moneda local como en términos reportados como consecuencia de la caída del vertical de Transporte & Tráfico (-6% en moneda local y reportado) y el ligero descenso de Defensa & Seguridad (-1% en moneda local y reportado).

La contratación en 2017 crece un +1% en moneda local y en términos reportados. El ratio book-to-bill de contratación sobre ventas se sitúa en el 1,05x vs 1,01x en 2016.

El ratio de cartera sobre ventas de los últimos 12 meses se sitúa en 2,00x vs 1,88x en 2016.

#### Defensa & Seguridad

Las ventas en 2017 de Defensa & Seguridad han descendido ligeramente un -1% en moneda local, afectadas por el leve descenso de actividad del proyecto Eurofighter respecto a 2016. Excluyendo este efecto, las ventas habrían presentado un ligero crecimiento en el vertical de Defensa & Seguridad por las positivas dinámicas principalmente en el segmento de Sistemas y Vehículos Aeroportados.

Por geografías, las ventas 2017 en España (aproximadamente la mitad de las ventas del vertical) continúan creciendo a tasas de doble dígito por la ejecución de los contratos plurianuales con el Ministerio de Defensa (sistemas electrónicos asociados al mástil integrado de las futuras Fragatas F110, los sistemas electrónicos de los futuros vehículos blindados 8x8 y el simulador del helicóptero NH90).

Por el contrario, se produce una desaceleración en Europa (descenso de la actividad del programa Eurofighter en la región) y en Latam (proyecto puntual en Ecuador que tuvo lugar en 2016).

La contratación en el 2017 sube un +6%, como consecuencia principalmente de la adjudicación de nuevos pedidos de Eurofighter, cuyos ingresos no se esperan materializar hasta 2020 en adelante.

#### Transporte & Tráfico

Transporte & Tráfico ha registrado un descenso de las ventas del -6% en moneda local y en términos reportados. Por segmentos de actividad, las ventas 2017 en el negocio de Tráfico Aéreo (c.50% del total ventas del vertical) registran un crecimiento del +3%, apoyado por una mayor actividad por parte de los programas europeos.

El segmento de Transportes presenta descensos en el conjunto del año, principalmente por la caída en el mercado internacional, en el que se han producido descensos de la actividad en proyectos relevantes, retrasos en la adjudicación de algunos contratos, así como por la revisión estratégica del negocio realizada a lo largo de 2017 y ya finalizada.

Por geografías, para el conjunto del año 2017 España y Europa presentan el mejor comportamiento relativo mientras que Asia, Oriente Medio y África y América sufren como consecuencia de la reducción de los niveles de actividad en la zona.

La contratación en el 2017 cae un -3% en moneda local y un -4% en términos reportados, mejorando significativamente la tasa de descenso que había registrado a lo largo del año, como consecuencia de la fuerte contratación registrada en la última parte del año en el segmento de Transportes, principalmente en España y América.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TI	2017* (M€)	2016 (M€)	VARIACIÓN %	
			REPORTADO	MONEDA LOCAL
Contratación neta	2.000	1.504	33	33
Ventas	1.828	1.485	23	23
Energía & Industria	481	400	20	21
Servicios Financieros	605	476	27	27
Telecom & Media	236	212	12	11
AA.PP. & Sanidad	506	398	27	27
Book-to-bill	1,09	1,01	8	
Cart./Ventas 12m	0,64	0,55	15	

\*Nota: Los datos mostrados incluyen las cifras de TecnoCom que comienzan a consolidar desde el 18 de abril de 2017

Las ventas en 2017 del segmento de TI han crecido un +23% en moneda local y en términos reportados, como consecuencia principalmente del impacto de la consolidación de TecnoCom (cuya actividad está concentrada únicamente en el segmento de TI), del crecimiento experimentado por el negocio de Elecciones y, en menor medida, de la aportación del vertical de Energía & industria.

Excluyendo el impacto de la adquisición de TecnoCom, las ventas en 2017 habrían crecido en niveles cercanos a medio dígito en moneda local y en reportado. El vertical que mejor comportamiento ha registrado ha sido Administraciones Públicas & Sanidad (por el negocio de Elecciones), destacando también el positivo crecimiento de Energía & industria, seguido de Servicios Financieros (comportamiento plano). El único vertical que registra descensos es Telecom & Media por la cancelación de un contrato relevante de BPO.

La contribución de los servicios digitales (Minsait) ha sido de 314 M€ (representa el 17% de las ventas de TI), lo que supone un crecimiento del +0,3% respecto a 2016 (difícil comparable debido a que en 2016 se contaba con la contribución de las soluciones de biometría y ciberseguridad de un contrato relevante en Latinoamérica).

La contratación en TI aumenta un +33% en moneda local y en reportado, dando lugar a un ratio Book-to-bill de contratación sobre ventas de 1,09x vs 1,01x en 2016. Excluyendo el impacto de TecnoCom, la contratación habría crecido en 2017 aproximadamente un +20% en moneda local y reportado, impulsada principalmente por Administraciones Públicas (por el negocio de Elecciones) & Sanidad y Energía & Industria.

El ratio de cartera sobre ventas de los últimos 12 meses mejora hasta el 0,64x vs 0,55x en 2016.

#### Energía & Industria

Las ventas 2017 de Energía & Industria han crecido un +21% en moneda local (+20% en términos reportados) como consecuencia del impacto de la adquisición de TecnoCom y del crecimiento orgánico del vertical.

El segmento de Energía (más de dos tercios de las ventas del vertical) ha registrado un mejor comportamiento relativo en 2017 respecto al segmento de Industria (c.30% de las ventas).

Destacan los niveles de actividad registrados en el mercado internacional (América, Europa y Asia, Oriente Medio y África), al haberse deslocalizado la toma de decisiones de ciertos clientes relevantes desde España a mercados internacionales.

La contratación en 2017 sube un +22% en moneda local y en reportado vs 2016. Ex TecnoCom, la contratación habría crecido un +9% en 2017 en moneda local y en términos reportados, destacando las positivas dinámicas del sector Oil & Gas, principalmente en la región de América.

#### Servicios Financieros

Servicios Financieros ha registrado en 2017 un crecimiento de las ventas del +27% en moneda local y en reportado como consecuencia, básicamente, del impacto de la adquisición de TecnoCom. Su principal actividad se registra en el sector bancario (c.90% sobre las ventas del vertical) vs sector asegurador (c.10% de las ventas).

En 2017 el sector bancario presenta un mejor comportamiento relativo con respecto al sector asegurador, tanto por la incorporación de TecnoCom y como por el proceso de reposicionamiento en oferta digital entre los principales clientes bancarios.

Excluyendo el impacto de la adquisición de TecnoCom, las ventas habrían registrado en 2017 un

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

crecimiento plano tanto en moneda local como en términos reportados. El crecimiento del sector bancario (favorable evolución en Digital y Outsourcing) ha compensado los descensos en el sector asegurador.

La contratación en 2017 sube un +23% en moneda local y reportado vs 2016 principalmente por la integración de Tecnomcom.

### Telecom & Media

Telecom & Media ha registrado un crecimiento en ventas del +11% en moneda local (+12% en términos reportados) como consecuencia, básicamente, del impacto de la adquisición de Tecnomcom.

Excluyendo el impacto de la adquisición de Tecnomcom, las ventas habrían registrado descensos, principalmente por el peor comportamiento de las ventas en España debido a la cancelación de un contrato relevante de BPO, que afecta a la primera mitad de 2017.

El segmento de Telecom (c. 90% de las ventas) ha registrado en 2017 un mejor comportamiento relativo con respecto al segmento de Media (c. 10% de las ventas). Ex Tecnomcom, el comportamiento habría sido similar, ya que Tecnomcom tiene un peso limitado en el segmento de Media.

La contratación sube un +33% en moneda local y en términos reportados en 2017. Ex Tecnomcom, la contratación sube un +16% en moneda local (+17% reportado) vs 2016, acelerándose en la última parte del año en la región de América.

### Administraciones Públicas & Sanidad

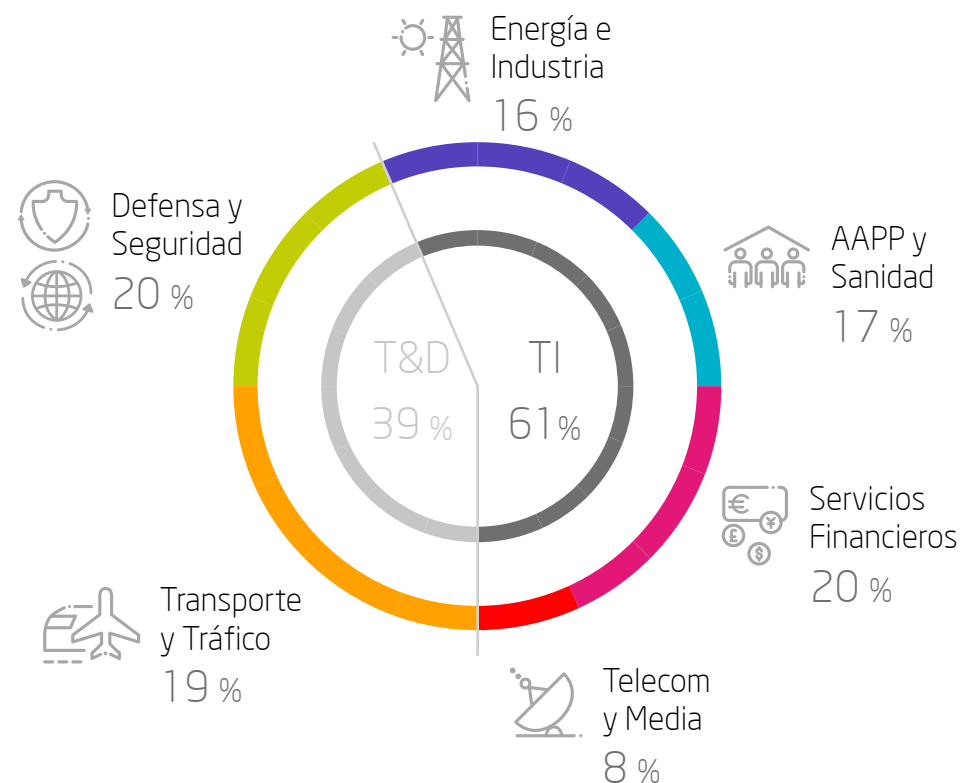
La actividad de Administraciones Públicas & Sanidad ha registrado un crecimiento de ventas en 2017 del +27% tanto en moneda local como en términos reportados como consecuencia, entre otros aspectos, del negocio de Elecciones y del impacto de la adquisición de Tecnomcom.

Excluyendo el impacto de la adquisición de Tecnomcom, las ventas habrían crecido por encima del +20% en 2017.

Por geografías, en 2017, destaca la favorable evolución de Asia, Oriente Medio y África por el negocio de Elecciones. En cambio, en España, el entorno sigue siendo altamente competitivo y persisten las exigentes dinámicas de precios.

La contratación en 2017 sube +58% en moneda local y +57% en reportado. Si se excluyera tanto la contribución de Tecnomcom como el negocio de elecciones, la contratación habría presentado tasas similares de crecimiento de doble dígito.

A continuación, se muestran los pesos de cada uno de los verticales sobre las ventas totales 2017:



## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### 5. ANÁLISIS POR GEOGRAFÍAS

PLANTILLA FINAL	2017*		2016		VARIACIÓN %	
	(ME)	%	(ME)	%	REPORTADO	MONEDA LOCAL
España	1.387	46	1.164	43	19	19
América	656	22	653	24	0	0
Europa	492	16	524	19	(6)	(6)
Asia, Oriente Medio & África	477	16	368	14	30	31
<b>TOTAL</b>	<b>3.011</b>	<b>100</b>	<b>2.709</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

\*Nota: Los datos mostrados incluyen las cifras de TecnoCom que comienzan a consolidar desde el 18 de abril de 2017

(\*) La cifra de ventas reportada en la geografía "Europa" de la memoria y del presente informe de gestión, difiere de la cifra de ventas del reporte anual a la CNMV en la geográfica "Unión Europea", ya que, en ésta última sólo incluye exclusivamente los países de la zona euro.

Por geografías, destacan los crecimientos de las ventas en 2017 de Asia, Oriente Medio & África (+31% en moneda local; 16% de las ventas totales) gracias a la positiva contribución del negocio de Elecciones, así como los registrados en España (+19% de crecimiento; 46% de las ventas totales), principalmente por la aportación de TecnoCom y América, (comportamiento plano; 22% de las ventas), pero con un crecimiento considerable en la última parte del año. En sentido contrario, Europa es la única región que presenta descensos en 2017 (-6% en moneda local; 16% de las ventas), como consecuencia del descenso de la actividad en el proyecto Eurofighter en el último trimestre del año.

Excluyendo el impacto derivado de la adquisición de TecnoCom, cuya actividad está concentrada en las regiones de España y Latinoamérica (y únicamente en el segmento de TI), las ventas de 2017 habrían aumentado un +1% en España, mientras que en América habrían descendido un -5% en moneda local y reportado.

#### España

Las ventas aumentan un +19% en 2017, con crecimientos tanto en el negocio de T&D (c.30% de las ventas en España) como en el de TI (c.70% de las ventas). Excluyendo las ventas de TecnoCom, que corresponden en su totalidad al segmento de TI, los ingresos habrían crecido un +1% en 2017 (con crecimientos en el segmento de T&D y comportamiento plano en el segmento de TI).

En el segmento de T&D (c.30% de las ventas en España), Defensa & Seguridad continúa siendo el vertical que ha registrado un mejor comportamiento en 2017 (crecimiento de doble dígito), al continuar ejecutándose los contratos específicos plurianuales del Ministerio de Defensa (sistemas electrónicos asociados al mástil integrado de las futuras Fragatas F110, sistemas electrónicos de los futuros vehículos blindados 8x8 y simulador del helicóptero NH90, principalmente).

Dentro del negocio de TI (c. 70% de las ventas en España), destacan los crecimientos de Servicios Financieros (la división de Servicios Financieros en TecnoCom representa aproximadamente la mitad del total de sus ventas) y Energía & Industria en 2017, por la contribución de TecnoCom en ambos verticales. Excluyendo el impacto de TecnoCom, las ventas habrían registrado descensos, con Servicios Financieros y Energía & Industria (ligeros descensos) registrando mejor comportamiento relativo respecto a Administraciones Públicas & Sanidad (presión de precios) y Telecom & Media (cancelación de un contrato relevante de BPO).

La contratación en 2017 sube un +3% en moneda local y reportado. Excluyendo TecnoCom, la contratación habría crecido ligeramente, destacando la fuerte contratación registrada en la última parte del año en el segmento de Transportes.

#### América

Las ventas en América se han mantenido planas en 2017 tanto en moneda local como en términos reportados. Excluyendo TecnoCom, las ventas habrían caído un -5% en moneda local y en reportado, principalmente por el descenso de las ventas en el segmento de T&D (tanto en el vertical de Defensa & Seguridad como en el de Transporte & Tráfico). En el segmento de TI se registraron ligeros descensos.

La actividad en América se concentra en el segmento de TI (c.80% de las ventas en la región), en el que destaca el buen comportamiento relativo en 2017 de las ventas (ex TecnoCom) de Energía & Industria seguido de Servicios Financieros. El mayor descenso de la actividad se ha producido en el vertical de Administraciones Públicas & Sanidad, vertical en el que continúa el reposicionamiento de la compañía hacia un mayor peso de cliente privado vs cliente público.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

La caída de las ventas 2017 ha sido más acusada en el segmento de T&D por la difícil comparativa frente a 2016 en el vertical de Defensa & Seguridad (proyecto en Ecuador), así como por la menor actividad en la división de Transportes.

Por países, y excluyendo el impacto de TecnoCom, presentan crecimientos las ventas 2017 en Argentina (negocio de Elecciones) y México (buen comportamiento del vertical de Servicios Financieros), mientras que descienden en Brasil (reposicionamiento hacia cliente privado vs cliente público), República Dominicana (por el proyecto de Elecciones del ejercicio anterior) y Ecuador (proyecto de Defensa & Seguridad de 2016).

La contratación en 2017 sube un +23% en moneda local y 24% en términos reportados impulsada principalmente por el segmento de TI, en el que destaca el crecimiento del vertical de Energía & Industria, seguido de Servicios Financieros. Excluyendo TecnoCom, la contratación habría crecido un +19% en moneda local (+20% en reportado).

### Europa

Las ventas en 2017 descienden un -6% en moneda local y en términos reportados, concentrándose los descensos en el segmento de T&D (el segmento de TI presenta ligero crecimiento). La contribución de TecnoCom no tuvo un impacto relevante en las ventas de la región.

El segmento de T&D (c.75% de las ventas de la región) las ventas se han visto afectadas en 2017 por el descenso de la actividad del programa Eurofighter, principalmente en el último trimestre del año. Las buenas dinámicas en el negocio de Tráfico Aéreo en los programas europeos no han compensado los descensos registrados en Defensa & Seguridad (el vertical con mayor peso sobre las ventas en la región).

El segmento de TI (c. 25% de las ventas de la región) ha presentado tasas de crecimiento positivas en el 2017. Por verticales, destaca el crecimiento de Servicios Financieros y Energía & Industria por la positiva actividad en Italia, país que representa la mayor parte de la actividad de TI en Europa.

La contratación sube un +53% en moneda local y en términos reportados, principalmente por la renovación de los contratos plurianuales del Eurofighter (vertical de Defensa & Seguridad) y por los contratos de digitalización de administración pública adjudicados en Italia.

### Asia, Oriente Medio & África

Las ventas 2017 en Asia, Oriente Medio & África presentan un crecimiento del +31% en moneda local (+30% en reportado). La adquisición de TecnoCom no tiene impacto alguno en las ventas al no tener presencia en la región.

Los ingresos 2017 del segmento de T&D (representan aproximadamente dos tercios de las ventas en la región, con un mayor peso del vertical de Transporte & Tráfico que el de Defensa & Seguridad) han descendido ligeramente por la menor actividad en el segmento de Transportes, tendencia que se ha revertido en la última parte del año. En cambio, el segmento de TI ha presentado un fuerte crecimiento en 2017 apoyado por el negocio de Elecciones.

La contratación 2017 ha subido un +11% en moneda local y reportado. La fuerte contratación asociada al negocio de Elecciones ha compensado la caída de doble dígito del segmento de T&D.

## 6. ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El Grupo ha continuado dedicando un importante esfuerzo tanto en dedicación de recursos humanos como financieros al desarrollo de servicios y soluciones, que la permitan situarse como líder tecnológico en distintos sectores y mercados en los que actúa. El importe dedicado a las actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica ha sido de 201.683 m€ lo que equivale a un 7% sobre las ventas totales del Grupo en dicho ejercicio.

## 7. PERIODO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

La disposición final segunda de la Ley 31/2014, modifica la Ley de sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, modifica la disposición adicional tercera de la Ley 15/2010 por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, para requerir que todas las sociedades mercantiles incluyan de forma expresa en la memoria de sus cuentas anuales su periodo medio de pago a proveedores.

Asimismo se habilita al ICAC, para que marque las normas, y metodología del método de cálculo.

Esta resolución es de aplicación obligatoria a todas las sociedades mercantiles españolas que formulen Cuentas Anuales Consolidadas, si bien exclusivamente respecto a las sociedades radicadas en España, que se consolidan por el método de integración global o proporcional.

En base a esto, mediante resolución del 29 de enero de 2016, el ICAC fijó la metodología para el cálculo medio de pago a proveedores correspondiente al año 2015 y sucesivos.

El Cálculo del periodo medio de pagos a proveedores, se determina mediante la aplicación de la siguiente fórmula y está de acuerdo con la resolución del ICAC del 29 de enero de 2016:

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

$$\text{Periodo medio de pagos a proveedores} = \frac{\text{Ratio de operaciones pagadas} * \text{importe de pagos realizados} + \text{ratio de operaciones pendientes de pago} + \text{importe total de pagos pendientes}}{\text{Importe total de pagos realizados} + \text{importe total de pagos pendientes}}$$

Los datos de las sociedades españolas para el ejercicio 2017 y 2016 son los siguientes:

	2017	2016
	DÍAS	DÍAS
Periodo medio de pagos a proveedores	64	55
Ratio de operaciones pagadas	66	56
Ratio de operaciones pendientes de pago	52	52

	IMPORTE EN mE	IMPORTE EN mE
Total pagos realizados	1.013.342	693.106
Total pagos pendientes	187.242	168.775

## 8. PRINCIPALES RIESGOS ASOCIADOS A LA ACTIVIDAD

A continuación se enumeran los riesgos asociados con el Grupo, su actividad, el sector en que la desarrolla y el entorno en el que opera, y que podrían afectar de manera adversa al negocio, los resultados o la situación financiera, económica o patrimonial del Grupo.

Estos riesgos no son los únicos a los que el Grupo podría hacer frente en el futuro. Podría darse el caso de que futuros riesgos, actualmente desconocidos o no considerados como relevantes, pudieran tener un efecto en el negocio, los resultados o la situación financiera, económica o patrimonial del Grupo o en el precio de cotización de sus acciones u otros valores emitidos por el Grupo. Asimismo, debe tenerse en cuenta que dichos riesgos podrían tener un efecto adverso en el precio de las acciones de la Sociedad dominante u otros valores emitidos por el Grupo, lo que podría llevar a una

pérdida parcial o total de la inversión realizada debido a diversos factores, incluyendo los riesgos a los que se encuentra sujeto el Grupo.

### a) Riesgos financieros

El Grupo está expuesto a diversos riesgos de carácter financiero, ya sean riesgos de crédito o liquidez, riesgos de mercado (que comprenden los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés) así como otros riesgos específicos derivados de su estructura de financiación. El Grupo mantiene un modelo de gestión de riesgos con el fin de anticipar y minimizar los efectos adversos que la materialización de dichos riesgos pudiera producir sobre la rentabilidad financiera del Grupo.

No obstante, el modelo de gestión puede no funcionar adecuadamente o incluso no ser suficiente. Asimismo, el Grupo está sujeto a riesgos externos que escapan de su control interno y que pueden afectar de manera adversa al negocio, los resultados o la situación financiera, económica o patrimonial del Grupo.

### Riesgo de tipos de cambio

La presencia internacional del Grupo, con proyectos en más de 140 países de distintas áreas geográficas como España, América, Europa, Asia, Oriente Medio y África, hace que el Grupo esté expuesto al riesgo de la variación de los tipos de cambio frente al euro de las divisas de los países en los que opera. A 31 de diciembre de 2017, aproximadamente el 47% de las ventas totales del Grupo procedían de los mercados internacionales (46% en 2016).

Las principales transacciones efectuadas por el Grupo en monedas no euro durante los ejercicios 2017 y 2016 se detallan a continuación:

	MILES DE EUROS	
	2017	2016
Ventas	1.089.761	1.084.054
Compras	765.661	749.736

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

En el pasado reciente, distintos acontecimientos macroeconómicos y/o geopolíticos han producido movimientos bruscos en los tipos de cambio frente al euro de las distintas monedas funcionales con las que opera el Grupo. En relación con este concepto, la actividad del Grupo está expuesta principalmente a los siguientes riesgos:

### Riesgo de traslación de las partidas contables

Las principales filiales extranjeras del Grupo contabilizan todas las partidas de sus cuentas de resultado y balances en la moneda local de cada país (moneda funcional local). En el proceso de preparación de las cuentas consolidadas del Grupo, cada una de estas partidas se convierte a euros al tipo relevante en cada caso (cambio medio o spot según proceda), procediéndose asimismo a realizar los ajustes de consolidación que en su caso sean necesarios.

A 31 de diciembre de 2017 el Grupo no emplea instrumentos financieros para la cobertura de la variación de los tipos de cambio frente al euro de ninguna partida de la cuenta de resultados o de los balances de estas filiales extranjeras, quedando el Grupo expuesto al efecto de traslación de dichas partidas contables en el momento de la consolidación.

El siguiente cuadro recoge la sensibilidad a 31 de diciembre de 2017 y a 31 de diciembre de 2016 del patrimonio neto del Grupo, expresada en millones de euros, a variaciones del +/-5% en el tipo de cambio frente al euro de las principales monedas funcionales de las filiales extranjeras del Grupo.

VARIACIÓN PATRIMONIO 2017		VARIACIÓN DE RESULTADOS 2017	
+5%	MILES DE EUROS	+5%	MILES DE EUROS
Riyal Saudita	945	Riyal Saudita	(41)
Peso Mexicano	1.162	Peso Mexicano	17
Real Brasileño	1.831	Real Brasileño	(618)

De otro lado, el siguiente cuadro recoge la sensibilidad a 31 de diciembre de 2017 y a 31 de diciembre de 2016 de los resultados consolidados del Grupo, expresada en millones de euros, a variaciones del +/-5% en el tipo de cambio frente al euro de las principales monedas funcionales de las filiales extranjeras del Grupo.

VARIACIÓN PATRIMONIO 2016		VARIACIÓN DE RESULTADOS 2016	
+5%	MILES DE EUROS	+5%	MILES DE EUROS
Riyal Saudita	932	Riyal Saudita	179
Peso Mexicano	821	Peso Mexicano	(272)
Real Brasileño	1.881	Real Brasileño	(1.268)

A 31 de diciembre de 2017, el patrimonio neto y los resultados consolidados del Grupo se muestran más sensibles a variaciones en los tipos de cambio frente al euro del Riyal Saudita, del Peso Mexicano y del Real Brasileño. No obstante, podría ocurrir que en el futuro el resultado o el patrimonio neto del Grupo mostraran una mayor sensibilidad a variaciones en el tipo de cambio frente al euro de monedas funcionales de las filiales extranjeras del Grupo distintas de las incluidas en las tablas anteriores en función del peso relativo del negocio de las filiales extranjeras del Grupo.

### Riesgo de ingresos y gastos en las monedas distintas de las funcionales

Asimismo, el Grupo está expuesto a un riesgo de tipo de cambio en aquellos proyectos en los que los ingresos y los gastos están en divisas distintas a la funcional de cada país del Grupo.

Para mitigar dicho riesgo, el Grupo mantiene a 31 de diciembre de 2017 una política de suscripción de contratos de cobertura de tipo de cambio con entidades financieras que replican los patrones esperados de cobros y pagos en cada proyecto, aunque en algunos casos estas coberturas pueden no ser eficaces o no estar disponibles. A 31 de diciembre de 2017 el importe neto de las coberturas de tipo de cambio asciende a 313 m€.

No obstante, los retrasos o variaciones en el flujo de caja de los proyectos pueden dar lugar a reconducciones de las coberturas lo que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad del proyecto, pudiendo incluso ser negativa la rentabilidad del proyecto en aquellos supuestos de divisas con fuerte volatilidad.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### Riesgo de retraso o cambios de alcance en los proyectos.

Existe un riesgo adicional relacionado con el cumplimiento efectivo de las previsiones de cobros y pagos de los distintos proyectos cuando estos sufren retrasos en su ejecución o cambios en su alcance. En tales casos, el Grupo se vería obligado a renegociar el plazo o importe del seguro de cambio asociado a los flujos asegurados, lo que podría generar costes financieros adicionales o la asunción de pérdidas o beneficios en el caso de una reducción del alcance del proyecto, en función de la evolución de la divisa correspondiente.

### Riesgo de falta de competitividad por la fluctuación de divisas específicas.

Una parte importante de los costes asociados a la actividad de exportación del Grupo están denominados en Euros. Una apreciación del euro (en particular frente al dólar americano) puede hacer que las ofertas comerciales presentadas por el Grupo sean menos competitivas respecto a competidores internacionales del Grupo que tengan su base de costes denominada en monedas más débiles, lo que puede mermar la competitividad del Grupo en los mercados internacionales.

### Riesgo de exposición a divisas no convertibles o no repatriables

La presencia internacional del Grupo en más de 140 países entraña riesgos financieros específicos en términos de variaciones en el tipo de cambio, eventuales depreciaciones o devaluaciones de la moneda, posible congelación de pagos al exterior o la escalada de problemas políticos específicos de los países en los que el Grupo se encuentra presente. Dichos factores, en caso de materializarse, pueden sumir a las divisas en un periodo de inestabilidad y generar cambios bruscos en sus tipos de cambio.

En particular, el Grupo puede verse expuesto a mercados cuyas divisas puedan hallarse sometidas a restricciones legales que en muchos casos limiten su disposición y transferencia fuera del país, impuestos normalmente por los gobiernos locales, y cuyo precio no venga determinado por el libre juego de la oferta y la demanda.

### Exposición al Riesgo de Crédito País

El Grupo opera en países de solvencia limitada o con un riesgo país elevado según los estándares de los organismos internacionales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), FMI (Fondo Monetario Internacional) o Banco Mundial, principalmente en proyectos de carácter público como los de Defensa, Tráfico Aéreo o Transporte.

Para reducir dicho riesgo, siempre que sea posible, el Grupo contempla la utilización de Cartas de Crédito Confirmadas y la cobertura de seguros que ofrecen compañías de seguros internacionales y

organismos como CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación) y otras ECAS (Agencias de Crédito a la Exportación) para mitigar el riesgo país en aquellas geografías con limitada solvencia financiera.

Sin embargo, puede no llegar a ser siempre posible obtener dichas coberturas en países de riesgo más elevado en los que el Grupo opera, por ejemplo, Nigeria, Argentina u Honduras.

### **Riesgo de contrapartida de clientes**

El Grupo está expuesto al riesgo de crédito en la medida en que un cliente deje de cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, dando lugar a pérdidas para el Grupo. El Grupo dispone de una amplia cartera de clientes, manteniendo relaciones comerciales con grupos empresariales, gobiernos y entes de carácter público y público-privado, que le hacen estar expuesta a deudas comerciales originadas por operaciones ordinarias del tráfico mercantil, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Con el fin de minimizar el posible impacto de estos factores, el Grupo valora de forma periódica la utilización de medidas operativas (cartas de crédito, seguros de cobro), contables (dotación de provisiones para hacer frente a posibles impagos) y financieras (uso de líneas de factoring sin recurso para el adelanto de cobros de determinados clientes).

A pesar de lo descrito anteriormente, el Grupo sigue expuesto al riesgo de crédito por incumplimiento o por retrasos en los cobros de sus clientes, lo que puede resultar en deterioros de partidas de balance (cuenta de clientes) y reducción de ingresos ya declarados (si se produce el impacto en el mismo año), con el consiguiente impacto en la cuenta de resultados y/o patrimonio del Grupo.

A 31 de diciembre de 2017, el importe de la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar en el balance consolidado asciende a 1.248 M€ (1.210 M€ en 2016), de los que 241 M€ (263 M€ en 2016) tienen una antigüedad de más de 12 meses. El importe de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar mencionado incluye las provisiones que el Grupo tiene dotadas por importe de 128 M€ (126 M€ en 2016) frente a esta cartera de clientes y, en función de cómo evolucionen los proyectos en curso, el Grupo no puede descartar que surjan deterioros adicionales.

### **Riesgo de acceso a fuentes de financiación**

La capacidad de generación de caja del Grupo puede no ser suficiente para hacer frente a sus pagos operativos y a sus compromisos financieros, lo que podría implicar la necesidad de obtener recursos financieros adicionales provenientes de fuentes alternativas de financiación.



## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

A 31 de diciembre de 2017, la posición de deuda financiera bruta del Grupo es de 1.287 M€ (1.197 M€ en 2016), incluyendo financiación procedente de instituciones financieras españolas y extranjeras, mercados de capitales (bonos convertibles), inversores institucionales (colocaciones privadas de deuda) y líneas de financiación de entidades no bancarias, como el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial).

A pesar de la diversificación en las fuentes de financiación del Grupo, la existencia de factores que puedan dificultar el acceso del Grupo a estas fuentes de financiación, o el empeoramiento de los términos económicos (vencimiento, coste, perfil de amortización, etc.) o contractuales (covenants, garantías, etc.) en los que esta financiación esté disponible, pueden llegar a tener un impacto significativo en la flexibilidad estratégica y financiera del Grupo, pudiendo incluso afectar a la solvencia del Grupo.

### Riesgo de liquidez

El Grupo está expuesto al riesgo de que no sea capaz de atender puntualmente sus compromisos financieros exigibles mediante la entrega de efectivo u otro activo financiero equivalente.

A 31 de diciembre de 2017 y 2016, la deuda financiera bruta a largo plazo del Grupo asciende a 1.016 M€ y 1.136 M€ respectivamente (el 79% y 95% de la deuda financiera bruta del Grupo, respectivamente), en tanto que la deuda financiera bruta a corto plazo se situó a esa misma fecha en 271 M€ y 61 M€ respectivamente (el 21% y el 5% de la deuda financiera bruta del Grupo, respectivamente). Por su parte, el saldo de tesorería y otros activos líquidos equivalentes del Grupo a 31 de diciembre de 2017 asciende a 699 M€ (674 M€ en 2016).

De este modo, a 31 de diciembre de 2017 el Grupo tiene una posición de deuda financiera neta de 588 M€ (523 M€ en 2016), por lo que el Grupo es dependiente a corto plazo de la generación de caja de sus propias operaciones y/o de la obtención de recursos financieros adicionales de entidades financieras, para hacer frente a:

- a. sus pagos comerciales y operativos, y
- b. la devolución de los importes prestados por las entidades financieras y los intereses devengados a sus vencimientos correspondientes.

El Grupo realiza provisiones de tesorería al objeto de asegurarse de que dispone de acceso a los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades operativas y financieras. Asimismo, el Grupo dispone de y líneas de financiación no dispuestas por importe 233 M€ en 2017 (285 M€ en 2016).

No obstante, dichas provisiones se basan en las mejores estimaciones que, en cada momento,

realice el Grupo sobre la previsible evolución de los flujos de cobros y pagos, y como tales están sujetas a cambios o variaciones debidas a la evolución de los negocios o de las condiciones en las que las empresas del Grupo operan. En el pasado han sido frecuentes las desviaciones frente a las previsiones realizadas debido a los motivos anteriormente explicados.

### Riesgo de tipos de interés

Una parte considerable del coste de la financiación del grupo está referenciado a tipos de interés variable que se actualizan de forma trimestral, semestral o anual según el contrato de que se trate y en función de las variaciones de los tipos de referencia en los mercados interbancarios (normalmente el tipo Euribor al plazo de referencia). Por tanto, una subida en los tipos de referencia asociados implica un mayor coste de financiación para el Grupo, con el consiguiente impacto en la rentabilidad del Grupo.

Para limitar en parte este impacto, el Grupo emite instrumentos de deuda a tipo fijo y valora periódicamente la conveniencia de contratar instrumentos financieros derivados con entidades financieras para gestionar dichos riesgos y cubrir la fluctuación de los tipos de interés cuando la situación del entorno así lo aconseje.

A 31 de diciembre de 2017 el 36% de la deuda bruta del Grupo conlleva un coste a tipo de interés fijo, incluyendo 397 M€ (390M€ en 2016) en bonos convertibles.

Asimismo, el Grupo, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, realiza ejercicios de contraste de valor de los activos incluidos en su balance que en gran medida asumen referencias de tipos para descontar los flujos asociados para calcular dichos valores. Un incremento en dichos tipos puede dar lugar a ajustes de valor en parte de la cartera de activos y pasivos del Grupo.

El siguiente cuadro recoge la sensibilidad del resultado consolidado del Grupo, expresado en millones de euros, a las variaciones del tipo de interés a 31 de diciembre de 2017 y de 2016:

	EJERCICIO 2017		EJERCICIO 2016	
	VARIACIÓN TIPO DE INTERÉS	VARIACIÓN TIPO DE INTERÉS	VARIACIÓN TIPO DE INTERÉS	VARIACIÓN TIPO DE INTERÉS
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Efecto en el Resultado antes de Impuestos	(0,89)	0,89	(1,25)	1,25

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### Riesgos derivados de la disponibilidad de avales

En el curso ordinario de su actividad el Grupo se ve obligado a presentar avales ante terceros como garantía del cumplimiento de contratos y la recepción de anticipos. Dichos avales se emiten, principalmente, por entidades bancarias y compañías de seguros. Dada la diversificación geográfica del Grupo, dichos avales han de emitirse en numerosas geografías y divisas.

Con fecha 31 de diciembre de 2017 el Grupo tiene presentados avales ante terceros, emitidos por diversas entidades bancarias y de seguros, principalmente como garantía del cumplimiento de contratos por un importe total de 955M€ (1.003M€ en 2016).

En este contexto, existe un riesgo de que dichas entidades bancarias y de seguros incrementen el coste y/o reduzcan los importes o incluso cancelen las líneas concedidas al Grupo para la emisión de dichos avales. Igualmente, existe el riesgo de que se excluyan determinados países, divisas o clientes de limitada solvencia o riesgo asociado, lo que limitaría su capacidad comercial y de consecución de negocio.

Asimismo, estos avales están ligados en su mayoría al buen desempeño en la ejecución de los proyectos, por lo que eventuales problemas en la entrega de dichos proyectos podrían conllevar riesgos de ejecución de dichos avales, lo que podría afectar a la disponibilidad o al coste de dichos avales en el futuro, con el consiguiente impacto en la capacidad comercial y financiera del Grupo.

### Riesgo de acceso a fuentes de financiación de actividades de I+D

El Grupo utiliza financiación de entidades financiadoras de proyectos de I+D, como CDTI entre otros, y que son importantes para la ejecución de ciertos proyectos de I+D. Dichos préstamos poseen características especiales en cuanto a duración, coste y flexibilidad en el repago, ligada en ocasiones al éxito comercial del producto. El importe de estos préstamos, a 31 de diciembre de 2017, representa un 13% (un 15% en 2016) de la deuda financiera bruta del Grupo.

Una reducción de la disponibilidad o eventuales cambios en las características de tales préstamos podría limitar la capacidad del Grupo para conseguir recursos para sus proyectos de I+D en dichas condiciones, lo que correlativamente determinaría la necesidad de acudir en mayor grado a otras fuentes alternativas de financiación.

### Riesgo de incumplimiento de ratios financieros

Las sociedades del Grupo tienen la obligación de cumplir con ciertos ratios de solvencia, pérdidas acumuladas, ratios de liquidez de activo y pasivo circulante para sus actividades y licitaciones con administraciones públicas en ciertas geografías.

Cambios regulatorios, fiscales, legales o de evolución financiera y/o de los negocios podrían afectar a dichos ratios, lo que podría tener un impacto financiero y en la capacidad de la Sociedad para contratar o para cumplir con sus obligaciones financieras.

Por otro lado, a 31 de diciembre de 2017, la financiación del Grupo no está sujeta al cumplimiento de ratios financieros a excepción de una línea para la financiación de proyectos de I+D contratada en diciembre de 2016 (representativa de menos del 11% de la deuda financiera bruta del Grupo) que incluye la obligación de que el patrimonio neto represente un mínimo frente a la suma del patrimonio neto más la deuda financiera neta.

### Riesgo de gestión de pagos a proveedores mediante líneas de confirming

El Grupo mantiene líneas de confirming con entidades financieras al objeto de que aquellos proveedores que deseen adelantar el cobro de las facturas corrientes adeudadas puedan realizarlo. Dichas líneas permiten a los proveedores gestionar de forma eficaz sus cobros. Una reducción en los límites de dichas líneas podría conllevar tensiones de tesorería en algunos de los proveedores del Grupo, lo que podría deteriorar el nivel de servicio o incluso la disponibilidad a tiempo de los productos contratados.

El Grupo mantiene una adecuada política de diversificación del número de sus proveedores, pero no se puede descartar un efecto adverso en algunos de ellos en el caso descrito.

### Riesgos derivados de cambios en las normas de contabilidad

Las normas de contabilidad y sobre presentación de la información financiera que rigen la preparación de los estados financieros consolidados del Grupo están sujetas a revisión y modificación por los organismos internacionales de normalización contable, así como por otras autoridades regulatorias. Tales modificaciones normativas pueden tener un impacto notable en la forma en la que el Grupo contabiliza y presenta la información financiera.

En particular, a la fecha del presente Documento de Registro, la Dirección del Grupo está evaluando el impacto que la aplicación de las normas e interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales e Información Financieras (IASB) tendría sobre los Estados Financieros Consolidados del Grupo, si fueran finalmente convalidadas por la Unión Europea. No obstante, no se espera que tal impacto sea significativo a excepción de la NIIF 9, que bajo la rúbrica "Instrumentos Financieros" sustituye los requisitos vigentes de clasificación, valoración, reconocimiento y baja en cuentas de activos y pasivos financieros, así como la contabilidad de coberturas y deterioro; la NIIF 15, que bajo la rúbrica "Ingresos de Contratos con Clientes" contiene nuevos criterios para el reconocimiento de ingresos; y la NIIF 16, que bajo la rúbrica "Arrendamientos" prevé que los arrendatarios incluyan todos sus arrendamientos en sus respectivos Estado de Situación Financiera como si de compras

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

financiadas se tratara. Se prevé que tales normas sean de aplicación obligatoria a partir del 1 de enero de 2018. Véase, para mayor detalle, la Nota 2 de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2017 adjunta.

### **b) Riesgos operativos/ Riesgos asociados a procesos**

#### **Riesgos derivados de la ejecución de proyectos**

El Grupo tiene como objetivo explotar su potencial de crecimiento en el negocio de soluciones y servicios tecnológicos para sus clientes, mediante el incremento de su cartera de clientes, ventas cruzadas, la venta de módulos adicionales y el desarrollo de nueva oferta comercial. La implantación de soluciones tecnológicas supone la realización de proyectos complejos y de gran magnitud, que requieren operaciones de apoyo sustanciales, recursos significativos y cualificados, y en muchos casos dependencia del esfuerzo y cooperación de proveedores, así como de los propios clientes.

Existe un riesgo en el caso de que el Grupo no tenga una visión global del cliente o que éste tenga una compleja o inestable organización; así mismo existe riesgo en caso que el Grupo no sea capaz de entregar la solución ofrecida o de que los alcances ofertados requieran de una mayor asunción de costes o de que restricciones tecnológicas impidan entregar en tiempo y forma el alcance pactado, lo que puede dar lugar a pérdidas de rentabilidad y caja significativas en dichos proyectos, lo cual podría llegar a tener un impacto significativo en la posición financiera del Grupo.

Asimismo, desviaciones en la ejecución de un proyecto podrían dar lugar a penalizaciones contractuales e incluso a la cancelación de ciertos proyectos. Dichas situaciones podrían afectar a la reputación y solvencia comercial del Grupo no solo respecto de ese cliente sino respecto de otros clientes de los mismos u otros sectores y geografías donde el Grupo opera. En cualquier caso, ningún proyecto representa más del 10% de los ingresos consolidados del Grupo.

Los riesgos relacionados con el incumplimiento de la estructura de poderes del Grupo, podrían ocasionar la adquisición de compromisos contractuales perjudiciales para el Grupo.

Por otra parte, el Grupo participa en ocasiones en negocios en consorcios donde su participación es minoritaria, quedando por consiguiente expuesto al riesgo de modificaciones en condiciones y/o alcances de estos proyectos.

El Grupo realiza análisis continuos de la rentabilidad esperada a futuro de los proyectos en ejecución con la mejor información disponible en cada momento, lo que puede dar lugar a provisiones significativas en el momento de finalizar ese análisis si como consecuencia de dicho proceso se espera una mayor asunción de costes de los inicialmente previstos.

Adicionalmente, el lleva a cabo revisiones periódicas de su cartera de proyectos identificando aquellos cuyo desarrollo actual presente indicios de posibles pérdidas, provisionando estas a medida que se identifican. A fecha de 31 de diciembre de 2017 el Grupo ha registrado un movimiento neto de provisiones por este concepto por importe negativo de 15 M€ (1 M€ positivos en 2016).

Finalmente, los contratos que el Grupo suscribe con sus clientes, contienen habitualmente disposiciones diseñadas para limitar su responsabilidad por daños causados o por defectos o errores en sus productos o servicios. No obstante, no se puede garantizar que estas disposiciones protejan al Grupo en todo caso y de forma eficaz frente a reclamaciones legales, ni que en su caso, los seguros de responsabilidad fueran suficientes para cubrir todos los costes que se deriven de tales reclamaciones legales.

#### **Riesgo de crecimiento por adquisición/derivado de la integración de nuevos negocios**

El aprovechamiento de oportunidades de crecimiento inorgánico es esencial en sectores de fuerte base tecnológica y que requieren de incorporación de nuevas tecnologías como complemento al propio desarrollo interno, así como en aquellos en los que la escala es un factor determinante en la rentabilidad y posición competitiva de los distintos competidores.

El éxito de la estrategia de crecimiento inorgánico dependerá de la capacidad de encontrar objetivos de adquisición adecuados en condiciones favorables, y de la capacidad de financiar y completar estas transacciones de forma satisfactoria. Asimismo, la integración de negocios nuevos lleva aparejados riesgos inherentes al propio proceso de adquisición y a su integración posterior.

Por otro lado, la adquisición de ciertos negocios podría estar sujeta al cumplimiento de determinados requisitos (en materia, por ejemplo, de competencia, defensa, etc.) lo que podría limitar el atractivo de los activos a incorporar o aun impedir su adquisición.

Existe el riesgo de que el Grupo encuentre dificultades a la hora de integrar los negocios adquiridos, como puedan ser la imposibilidad de obtener reducciones de costes o las sinergias comerciales esperadas, pudiendo resultar en que las adquisiciones no sean tan ventajosas en términos financieros como se habría previsto. Existe también el riesgo de que no se consigan las sinergias operativas, fiscales y/o financieras esperadas como consecuencia de eventuales cambios legislativos. Asimismo, existen riesgos asociados al incremento de endeudamiento del Grupo o incluso derivados de la aparición de pasivos que no habían sido identificados en los procesos previos de due diligence o el posible impacto de un deterioro del valor de los activos adquiridos.

En este contexto, el Grupo INDRA está expuesto principalmente a los siguientes riesgos relacionados con la eventual adquisición de TecnoCom, Telecomunicaciones y Energía, S.A. ("TecnoCom"). En términos generales, debe tenerse en cuenta que los riesgos que actualmente afectan a TecnoCom (que se ve asimismo afectada por los riesgos asociados al sector de actividad y la mayoría de los

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

riesgos que también afectan al Grupo INDRA descritos en este apartado del Informe de Gestión), así como cualesquiera otros factores que pudieran manifestarse como consecuencia de esta operación de adquisición y de la integración desde la perspectiva operativa de TecnoCom en el Grupo INDRA, serán parte de los riesgos que afectarán al grupo resultante de la integración de los Grupos INDRA y TecnoCom considerados en su conjunto (a los efectos del presente punto, el "Grupo Resultante").

A continuación se exponen ciertos riesgos específicos en relación con la adquisición:

### Aparición de pasivos ocultos o desconocidos en el momento de la adquisición

A pesar de haber llevado a cabo un proceso de revisión legal y del negocio sobre TecnoCom, con un alcance necesariamente limitado, los activos de TecnoCom podrían ocultar vicios o defectos de carácter material que no eran aparentes o conocidos para el Grupo, o que no fueron detectados en el momento de la adquisición y, consecuentemente, que el Grupo tuviera que hacer frente a contingencias inesperadas (tales como la falta de título, la imposibilidad de obtener permisos o licencias para la explotación de su actividad, o defectos estructurales, operacionales o de otro tipo), sin perjuicio de que los proyectos acometidos por TecnoCom puedan resultar ser más onerosos de lo previsto, que existan deudas incobrables, compromisos de pago con proveedores u otras partes no previstos, que las expectativas de negocio no se concreten o que no exista suficiente caja para atender las obligaciones de pago de la Sociedad Afectada. Además, lo anterior podría suponer la integración por el Grupo de activos que no sean coherentes con su estrategia de inversión o de los que no se obtenga el rendimiento esperado.

A su vez, dichos vicios ocultos podrían en todo caso producir un efecto significativo adverso en el negocio, la situación financiera y los resultados del Grupo Resultante, todo ello sin perjuicio del eventual coste a la reputación del Grupo.

### Riesgos derivados de la integración

La integración de TecnoCom en el Grupo INDRA tras la adquisición puede ser difícil y compleja, y los costes, beneficios y sinergias derivados de dicha integración pueden no estar en línea con los inicialmente esperados. En particular, las sinergias inicialmente esperadas podrían no materializarse, en todo o en parte. El Grupo INDRA podría, por ejemplo, tener que afrontar dificultades y obstáculos como consecuencia de, entre otras cuestiones, la falta de acuerdo con las distintas partes para la implementación de las sinergias, la existencia de incompatibilidades entre las respectivas culturas o políticas de negocio, estructuras remunerativas del Grupo INDRA y TecnoCom, la posibilidad de perder parte del negocio con ciertos clientes con los que con motivo de la operación su exposición al Grupo Resultante sea considerada excesiva, la necesidad de implementar, integrar y armonizar diversos procedimientos y sistemas operativos específicos de negocio y sistemas financieros, contables, de información o cualesquiera otros sistemas de ambos Grupos, lo que podría afectar de forma adversa

la capacidad de la Sociedad para mantener tras la adquisición sus relaciones con clientes, empleados y proveedores, así como cualquier otra relación comercial. El proceso de integración también puede causar alteraciones en los negocios existentes y gastos imprevistos.

Por otro lado, la necesidad de que gran parte de la atención de los equipos gestores del Grupo INDRA y TecnoCom esté centrada en las cuestiones derivadas de la integración podría tener un efecto adverso en el negocio del Grupo INDRA, así como en su capacidad comercial y en la percepción que los clientes puedan tener sobre la proporción de tiempo dedicado al negocio sobre la empleada en ejecutar la integración o en otras cuestiones derivadas de la oferta.

En caso de que el Grupo INDRA no sea capaz de gestionar la organización ampliada de forma eficiente, podría resultar en no conseguir la completa integración de los activos y recursos de TecnoCom de manera satisfactoria, lo que podría tener un efecto significativo adverso en el negocio, los resultados y la situación financiera del Grupo Resultante.

### Puede que el Grupo Resultante no sea capaz de retener a directivos y empleados clave o gestionar de forma eficiente la plantilla

El éxito del Grupo Resultante dependerá en parte de su habilidad para retener a directivos y empleados clave de TecnoCom, y de una gestión exitosa de la nueva organización más amplia tras la integración de TecnoCom. Puede que determinados directivos y empleados clave abandonen el Grupo Resultante, como consecuencia de factores relacionados con la dificultad de integración de ambos grupos, la incertidumbre sobre la misma o la simple intención de no permanecer en el Grupo Resultante, y la competencia por el personal cualificado para reemplazarlos puede ser intensa. Además, el Grupo INDRA puede experimentar dificultades en la gestión eficiente de un número más elevado de empleados. Por lo tanto, la Sociedad no puede asegurar que el Grupo Resultante sea capaz de retener a los directivos y empleados clave o gestionar con éxito la nueva organización combinada más amplia y diversa, lo que puede tener un efecto material adverso en el negocio del Grupo Resultante, así como impactar negativa y significativamente en los resultados y situación financiera del Grupo Resultante.

### **Riesgo reputacional**

La reputación del Grupo está vinculada al cumplimiento contractual, el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, el cumplimiento de la normativa aplicable (en especial, penal, fiscal, regulatoria y ambiental), así como a una buena gestión de los conflictos que puedan surgir en el ejercicio de la actividad ordinaria del Grupo.

Por otra parte, el Grupo opera y presta servicios en ámbitos muy sensibles, como pueden ser la gestión de procesos electorales, la gestión del tráfico ferroviario y aéreo y la Defensa, cuya propia idiosincrasia expone a la Sociedad continuamente a factores fuera de su control que pueden afectar

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

negativamente a su marca.

Asimismo, aunque el Grupo haya adoptado medidas de control interno destinadas a mitigar estos riesgos, sigue expuesta a otros factores que no haya podido prever y controlar internamente, a factores ajenos a su estructura empresarial y a que la conducta de ciertos miembros de la Sociedad pudiese afectar a su imagen. En caso de producirse, cualquiera de estas situaciones podría afectar negativamente a la marca del Grupo y por ende a su capacidad para mantener su posición competitiva en los mercados en los que opera.

### Riesgo de no satisfacción del cliente

Unas expectativas superiores del cliente no reflejadas en los requisitos contractuales o incumplimientos en plazos hacen prever insatisfacción del cliente, malentendidos y conflictos continuos, pudiendo desencadenar falta de pagos, penalizaciones, disminución de contratación futura o llegar a la cancelación del contrato.

### Riesgo de calidad y seguridad de los productos suministrados

Las carencias de calidad o el incumplimiento de las condiciones de suministro o entrega de los productos o servicios proporcionados externamente, pueden implicar retrabajos y retrasos afectando negativamente al margen y a la capacidad del Grupo para responder a los compromisos adquiridos con sus clientes.

### Riesgo de dificultad para cumplir con los compromisos contractuales

La falta de formalización contractual con clientes, proveedores, UTES, Consorcios y Asociaciones, así como el establecimiento de cláusulas abusivas o penalizaciones, o no reflejar contractualmente las modificaciones de alcance, puede suponer una variación significativa en los costes o ingresos del Grupo. El cumplimiento de los requerimientos contractuales con el cliente requiere de una correlación entre las obligaciones de los proveedores y las obligaciones con el cliente.

### Riesgo derivado de la no recuperación de activos intangibles y fondos de comercio

En el supuesto de que el Grupo no fuese capaz de cumplir con los planes de negocio de los activos intangibles activados en su balance, podría verse obligada a ajustar el valor de dichos activos, con el consiguiente impacto financiero que ello representaría para el Grupo.

A 31 de diciembre de 2017, el Grupo tiene activos inmateriales netos por un total de 352 M€ (285 M€ en 2016).

Del mismo modo, el Grupo podría verse obligado a provisionar fondos de comercio surgidos en operaciones corporativas realizadas en el pasado en el caso de que las perspectivas de negocio a futuro asociadas con estos negocios no fuesen capaces de justificar el valor en libros de dichos fondos de comercio.

A 31 de diciembre de 2017, el Grupo tiene fondos de comercio por un total de 803 M€ (472 M€ en 2016).

### Riesgo de inadecuada segregación de los negocios

Una gestión inadecuada de la segregación de negocios podría afectar en la operación.

### Riesgo de dependencia de clientes

El Grupo tiene una amplia y diversificada cartera de grandes clientes con los que persigue tejer relaciones sostenibles a largo plazo. Entre sus principales clientes destacan grandes grupos empresariales, gobiernos y entes de carácter público y público-privado en las diferentes jurisdicciones en los que el Grupo opera. A 31 de diciembre de 2017 y 2016 ningún cliente del Grupo concentraba más del 10% de los ingresos consolidados del Grupo.

El éxito del negocio del Grupo está vinculado al mantenimiento o al incremento de la demanda de sus proyectos y servicios, lo cual dependerá, a su vez, del buen funcionamiento del negocio y limitaciones presupuestarias o financieras de sus clientes. Por lo tanto, todos los factores que pueden afectar el negocio de sus clientes, indirectamente afectarán a los resultados del Grupo.

### Riesgo de contratación y cartera

La evolución positiva de la cartera de pedidos del Grupo en un año concreto depende tanto de la contratación acumulada hasta principio de ese año como de la contratación nueva generada durante dicho año.

La contratación acumulada por su parte se ve afectada por variables externas al Grupo como son las variaciones en el tipo de cambio (para contratos denominados en divisa extranjera), ajustes de alcance de proyectos, retrasos en la puesta en marcha de servicios o proyectos e incluso cancelaciones de contratos.

La contratación de nuevos proyectos de cada año está condicionada por la capacidad del Grupo para adaptarse a la evolución del mercado en cuanto a competencia, oferta y desarrollo de producto. Todos estos eventos pueden tener un impacto material en la cartera de pedidos del Grupo y por lo tanto en los ingresos futuros del Grupo.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### Riesgos derivados de la estacionalidad del cash flow del Grupo

La naturaleza de los procesos presupuestarios y de pago de algunos clientes del Grupo (principalmente clientes asociados con el sector público) determina que pueda haber periodos de concentración de cobros asociados a proyectos en torno a determinadas fechas, principalmente concentradas en las últimas semanas de los años naturales. Durante el ejercicio 2017 se generó un flujo de caja libre positivo por un importe de 187 M€ (184 M€ en 2016). Asimismo, en algunas ocasiones clientes vinculados con el sector público siguen procesos de gestión de pagos que están condicionados a la revisión de otras autoridades o entidades gubernamentales, lo que puede suponer retrasos o ajustes al propio calendario de pagos. Esta dinámica crea estacionalidad en los flujos de caja generados por el Grupo que podría dar lugar a tensiones de tesorería en aquellos periodos durante los cuales los cobros asociados a los proyectos son estructuralmente menores.

### Riesgo derivado de la ejecución del Plan Estratégico 2015-2018

Entre los factores clave para alcanzar sus objetivos de crecimiento sostenible y rentable, el Plan Estratégico 2015-2018 incluye una revisión de la cartera de productos y proyectos y ahorros de costes derivados de reestructuraciones operativas y optimización de los modelos de comercial, de producción y de entrega enfocados principalmente a la recuperación de la rentabilidad del segmento de negocio de Tecnologías de la Información (para mayor información sobre los segmentos de negocio del Grupo). Se espera que todas estas medidas comporten un aumento de la rentabilidad y un mejor posicionamiento del Grupo frente a nuestros clientes, a través de cuatro palancas, a saber:

- desarrollo de productos estandarizados (que se desarrollarán con costes, alcances y tiempos más eficientes),
- nuevas herramientas y procesos de alta calidad para la gestión de proyectos,
- reducción de errores y sobrecostes, y
- continua mejora de la experiencia del cliente para aumentar su fidelización.

No obstante, este proceso de optimización y ajuste continuo conlleva riesgos derivados, por un lado, de su propia ejecución y, por otro, de la falta de acierto en la adopción de las medidas requeridas para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, los objetivos contemplados en el referido Plan Estratégico 2015-2018 se basan en estimaciones y previsiones sobre el Grupo a la fecha de anuncio del mismo. Dichas estimaciones están condicionadas por riesgos, incertidumbres y otros factores que podrían determinar que los resultados finales difieran de los previstos.

### Riesgo de expansión internacional

Al tratarse de un grupo con una presencia internacional significativa, el Grupo está expuesto a los riesgos relativos a la adaptación al entorno o al mercado en las geografías en que actúa, así como a los riesgos inherentes a la falta de conocimiento y experiencia en los mercados geográficos que pretenda desarrollar.

Ello implica que la Sociedad puede estar sujeta a reducciones en la demanda, o bien al empeoramiento en la productividad como consecuencia de condiciones desfavorables, así como a cambios en las políticas nacionales y normativa aplicable a los sectores en que opera, pudiendo todo ello afectar a la situación financiera, económica o patrimonial del Grupo.

La exposición a este tipo de riesgos puede verse incrementada en aquellos países y mercados emergentes en los que los estándares políticos y de buenas prácticas sean menos estables o se encuentren menos desarrollados.

### Riesgo derivado de la integración en Uniones Temporales de Empresas

El Grupo es partícipe en diversas actividades conjuntas con otros partícipes a través de Uniones Temporales de Empresas (UTE). En este contexto, existe el riesgo de que los socios o partícipes de dichas UTEs no atiendan puntualmente a las obligaciones contractuales, en cuyo caso sería el Grupo quien debería cumplir con las obligaciones derivadas de los citados contratos, en virtud de la responsabilidad solidaria e ilimitada de los miembros de la UTE frente a terceros.

Asimismo, habida cuenta de que una parte relevante de la actividad del Grupo se desarrolla en el sector de las Administraciones Públicas, el Grupo acude a licitaciones de forma frecuente agrupada en UTEs. En este contexto, existe el riesgo de que la integración del grupo en una UTE con el propósito de acudir a una licitación llegue a ser considerado por los organismos de competencia (señaladamente, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) como una forma de encubrir, bajo la apariencia legal de la UTE, la existencia de conductas colusorias, y, en particular, en aquellos supuestos en que el acuerdo de integración entre los miembros de la UTE no esté debidamente justificado desde el punto de vista empresarial o contemple pactos que tengan por objeto o efecto el falseamiento de la competencia.

En caso de materializarse este riesgo, el organismo de competencia competente podría incoar el correspondiente expediente sancionador, lo cual podría derivar eventualmente en la imposición de sanciones económicas al Grupo.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### Riesgo de proveedores

La creación de relaciones a largo plazo con los proveedores del Grupo constituye un factor clave para el desarrollo con éxito del negocio del Grupo. Sin embargo, una mayor dependencia de alguno de estos proveedores en las operaciones del Grupo podría redundar en una reducción de la flexibilidad de la Sociedad para hacer frente a circunstancias adversas inesperadas que pudieran sobrevenir por parte de dichos proveedores, así como en una reducción del poder de negociación del Grupo. Asimismo, en caso de que se produjeran prácticas inadecuadas por parte de alguno de los participantes en la cadena de suministro del Grupo podría verse afectada, entre otros, por contingencias legales, financieras, operativas o daños en su imagen.

Asimismo, el Grupo trabaja en todos los sectores en los que opera con una serie de proveedores de nicho especializados en productos y servicios específicos que el Grupo requiere para el desarrollo e implantación de sus proyectos. Por ello, en el caso de que dichos proveedores de nicho no pudiesen suministrar sus productos o servicios en el plazo acordado podría no resultar sencillo su reemplazo en un corto periodo de tiempo, lo que, podría suponer una desviación en el periodo de ejecución de los proyectos afectando negativamente a los resultados del Grupo. Además, eventuales cambios en la política de precios de dichos proveedores podrían afectar de forma significativa a la rentabilidad de los proyectos asociados.

### Riesgo de encontrar alianzas, Partner y socios tecnológicos adecuados

La ausencia de búsqueda, captación o alineación con socios tecnológicos puede invalidar las posibilidades de disponer de una oferta adecuada y por lo tanto limitar el crecimiento y la competitividad del Grupo.

### Riesgo derivado de la estrategia de compras (suministro, calidad y servicio de productos suministrados y gestión de almacenes)

La ausencia de planificación y anticipación de las compras bajo una perspectiva global y no proyecto a proyecto, podría causar pérdidas de oportunidades de ahorro o disminución de costes, imposibilidad de ofertar por plazo así como una inadecuada diversificación de la base de suministro o en el extremo contrario su excesiva concentración.

Asimismo, una incorrecta gestión de los materiales tanto propios como de terceros podría ocasionar una ineficiente optimización de costes (financieros, obsolescencia...)

### Riesgo por cobertura de seguros insuficiente

Aun cuando el Grupo busca asegurar los riesgos a los que está razonablemente expuesto y considera que sus coberturas de seguro responden a los estándares de mercado habituales, no puede

garantizar que sus pólizas cubran la totalidad de sus responsabilidades o daños en el caso de que se produzca algún incidente.

En este sentido, el Grupo podría estar obligada a soportar importantes costes en el caso de que (i) sus pólizas de seguro no cubriesen un determinado siniestro; (ii) las cantidades aseguradas por dichas pólizas fuesen insuficientes; o (iii) la compañía aseguradora fuera incapaz de pagar los importes asegurados, todo ello sin perjuicio del incremento de las primas del seguro.

### Riesgo de pérdida de posición competitiva

Una estructura de costes poco optimizada, o un mercado de competencia en precio para servicios o productos "commodity", puede conllevar una pérdida de competitividad que podría derivar en la pérdida de la cartera de clientes actuales y dificultar la captación de clientes potenciales.

### Riesgo asociados a la fluctuación en precios de materiales, Servicios y mano de obra

Las fluctuaciones en los precios de los materiales y servicios y/o mano de obra cualificada, pueden implicar riesgos relacionados con la competitividad de nuestros precios.

### Riesgo de un inadecuado modelo de gestión de la subcontratación

Un modelo inadecuado de gestión de la subcontratación de los recursos, podría generar un riesgo de cesión ilegal y tener que asumir el pasivo laboral de los trabajadores subcontratados, incurriendo en contingencias legales y perdiendo la ventaja de flexibilidad buscada.

### Riesgos tecnológicos

El Grupo se halla expuesto a una serie de riesgos tecnológicos que pueden tener un impacto significativo en la Sociedad desde el punto de vista económico y desde el punto de vista de la credibilidad e imagen. Entre los denominados riesgos tecnológicos se encuentran los riesgos asociados al cambio constante en la tecnología, así como los derivados de la seguridad en las Tecnologías de la Información y, especialmente, aquellos que puedan conllevar pérdidas de información propiedad del Grupo o de sus clientes.

#### Riesgo de cambio en la tecnología

Algunos de los sectores en los que el Grupo opera están en constante proceso de evolución e innovación, lo que implica que las tecnologías utilizadas o desarrolladas por el Grupo puedan quedar obsoletas, siendo necesario, por lo tanto, realizar un alto esfuerzo en mantener el desarrollo tecnológico del Grupo. En este contexto es preciso no solo acomodarse a los constantes cambios



## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

tecnológicos, sino también ser capaz de anticiparlos con antelación suficiente para poder adaptar la oferta tecnológica del Grupo con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad, actualizado, fiable y seguro a los clientes.

Por otra parte, los clientes del Grupo se enfrentan a cambios disruptivos de sus propios modelos de negocio que se ven amenazados por nuevos competidores basados en plataformas tecnológicas mucho más avanzadas (i.e.: nuevos operadores de fintech frente a entidades bancarias tradicionales).

La capacidad de estos clientes para adaptarse a dichos cambios es clave para asegurar su supervivencia a medio plazo y la falta de capacidad de respuesta de estos clientes podría llegar a afectar de forma negativa al Grupo en la medida en que pudiera perder el negocio proveniente de los mismos.

### Riesgo por vulnerabilidad ante ataques informáticos

El Grupo gestiona, mantiene y opera sistemas e infraestructuras que transportan y almacenan grandes volúmenes de datos confidenciales, personales y de negocio, y de gran repercusión sobre todo tipo de clientes y usuarios. La digitalización y multi-canalidad aumentan el riesgo de amenazas y filtraciones poniendo en peligro uno de los mayores activos de los clientes del Grupo: los datos. Posibles filtraciones, alteraciones o interrupciones de servicio debidas a un ciberataque supondría no sólo un impacto en la reputación del Grupo sino que también podría conllevar reclamaciones judiciales y responsabilidades civiles y aun penales.

### Riesgos relativos a la protección del know-how

Las tecnologías desarrolladas por el Grupo, así como los conocimientos que atesora en relación con determinadas áreas o sectores, incorporadas a los servicios y soluciones del Grupo son activos intangibles muy valiosos para el Grupo, por lo tanto, su protección es esencial para su negocio. El Grupo adopta mecanismos de protección de la tecnología frente a copias, virus, accesos no autorizados, suplantación de identidades, fallos de hardware y software, fraude informático, pérdida de registros informáticos y problemas técnicos, entre otros.

La protección del know-how del Grupo está encomendada a todos sus profesionales, y, en particular, a sus servicios jurídicos. De acuerdo con el Código de Conducta Profesional del Grupo, todos los empleados están obligados a proteger su tecnología y know-how, entre otros activos primordiales. De forma específica, los servicios jurídicos se ocupan de salvaguardar la propiedad intelectual e industrial del Grupo, a través de:

a. una adecuada protección contractual en las relaciones que se mantienen con clientes y proveedores, y

b. la gestión activa de sus derechos mediante el registro y seguimiento de los registros y depósitos de propiedad intelectual, las patentes y marcas.

No obstante, las medidas adoptadas por el Grupo pueden no resultar suficientes para proteger su know-how y sus tecnologías, afectando de manera adversa al Grupo.

### **Riesgos de capital humano y conflictos socio-laborales**

Los sectores en los que opera el Grupo se caracterizan por un alto grado de especialización, debido a una alta tasa de innovación y los cambios tecnológicos constantes, lo que requiere que la Sociedad cuente en todo momento con mano de obra altamente cualificada y dotada del know-how específico para el desarrollo de sus proyectos, en su mayor parte con un alto componente tecnológico.

Es por tanto clave la capacidad del Grupo para atraer, retener y formar a los profesionales adecuados en cada momento, evitando la rotación en ciertos colectivos profesionales cuyo coste de sustitución es elevado. En este contexto, el Grupo no puede garantizar que pueda retener a dicho personal clave a futuro ni que consiga captar el talento que necesita en el mercado.

A su vez, la rentabilidad de algunos de los negocios del Grupo requiere una gestión activa de las pirámides de empleados existentes en el Grupo, circunstancia que en muchas ocasiones queda limitada o bien por la capacidad financiera del Grupo, o bien por regulaciones laborales específicas en ciertos países.

En este sentido, el Grupo opera en mercados con regulaciones específicas para ciertos colectivos de empleados (por ejemplo la legislación laboral brasileña relativa a empleados de empresas subcontratadas) que pueden implicar riesgos y contingencias laborales significativas. Aun cuando el Grupo mantiene una política de recursos humanos homogénea para el Grupo, es inevitable tener que adaptarse a las situaciones locales de cada país, lo que puede llevar a situaciones de riesgo relacionadas con dichas legislaciones.

Por otro lado, una inadecuada gestión de las relaciones con los representantes legales de los trabajadores así como una inadecuada comunicación con los profesionales podría ocasionar demandas o impacto en los medios de comunicación.

### Riesgo de clima social

La falta de medición del clima social tiene como riesgo asociado la imposibilidad de tomar medidas preventivas, pérdida de talento y rotación.



## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

### Riesgo de dificultad de contratación y capacitación

La falta de empleados con la formación y capacitación requerida dificulta la culminación de los proyectos e iniciativas propuestas por el Grupo.

### Riesgo de compensación y beneficios

Una política inadecuada de compensación y beneficios no adaptada al mercado, al desarrollo profesional y a objetivos del Grupo, podría conllevar la pérdida de talento y rotación no deseada.

### Riesgo de Seguridad y salud

La deficiente aplicación del sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales en las instalaciones, máquinas, equipos y productos químicos, las actividades y los profesionales podría suponer contingencias económicas y/o legales significativas entre la Compañía y sus trabajadores.

### **Riesgos por factores externos**

#### Riesgo en materia de seguridad, secuestro, chantaje, extorsión y catástrofe.

Una inadecuada gestión de la seguridad de las personas podría tener impacto reputacional, económico, humano y de responsabilidad legal del Grupo.

#### Riesgo por incendio, explosión y otros: los daños físicos en los inmuebles del Grupo producidos por un incendio, explosión, terrorismo o cualquier otra causa.

Podrían poner en peligro la continuidad del negocio.

### **Riesgos de continuidad del negocio por eventos accidentales, naturales,...**

Cualquier evento accidental, natural o malintencionado que pudiera ocasionar la interrupción de los procesos críticos de negocio y/o de las actividades claves del Grupo.

### **c) Riesgos de cumplimiento**

#### **Riesgo de litigios y reclamaciones**

Como parte de su actividad ordinaria el Grupo está expuesto a litigios y reclamaciones, ya sean de trabajadores, subcontratistas, terceros, proveedores, autoridades tributarias, organismos de competencia, o clientes, entre otros. La incertidumbre acerca del resultado de los litigios y

reclamaciones conlleva el riesgo de que un resultado negativo afecte de manera adversa al negocio y a la reputación del Grupo así como a sus resultados o a su situación financiera, económica o patrimonial.

El Grupo realiza un proceso de cuantificación y cualificación de dichos riesgos de forma recurrente basado en la mejor información disponible en cada momento. Existe un riesgo de que dicho impacto pueda ser infra-estimado o que sucedan acontecimientos que hagan que la cualificación y cuantificación de un litigio o reclamación cambie de forma significativa con un impacto superior al inicialmente previsto.

El Grupo provisiona el 100% del importe de los procedimientos en los que es parte demandada y cuyo riesgo de ocurrencia ha sido calificado como "probable" (i.e., el riesgo de que el Grupo reciba una sentencia de condena o desestimatoria es superior a un 50%). A 31 de diciembre de 2017, el Grupo es parte demandada en litigios por un importe total de 44 M€ ( 40M€ en 2016). Asimismo, a dicha fecha el importe de las provisiones dotadas ascendía a 45 M€ ( 81 M€ en 2016). Para mayor detalle respecto a los procedimientos y litigios en curso que afectan al Grupos, véase la nota 23.

#### **Riesgo de inhabilitación para contratar con Administraciones Públicas**

El Grupo opera y trabaja con Administraciones Públicas de diferentes características y con requisitos regulatorios, legales y estándares de cumplimiento muy diversos en numerosos mercados y geografías. Posibles litigios, disputas o reclamaciones con algunas de dichas Administraciones pueden llevar a la inhabilitación de la Sociedad para contratar con la Administración Pública de ese país, con el consiguiente impacto no solo económico sino reputacional en el Grupo. Asimismo, el incumplimiento de ciertos ratios de balance podría llegar a impedir al Grupo acudir a licitaciones o incluso determinar su inhabilitación para contratar con las Administraciones Públicas.

#### **Riesgo de cumplimiento legislativo, regulatorio y fiscal**

Dado que el Grupo opera en diversos países se encuentra expuesta al cumplimiento de distintas legislaciones y normas aplicables: (i) de cada uno de los mercados en los que desarrolla su actividad; (ii) de la Unión Europea; y (iii) de las obligaciones derivadas de tratados internacionales, así como sus posibles modificaciones futuras.

Entre los principales riesgos de incumplimiento normativo que pueden afectar de manera significativa al negocio del Grupo se encuentran los que emanan de sus actividades ordinarias así como aquellos que derivan de medidas nacionales e internacionales de prevención de delitos y el fraude. Además, cabe resaltar las normativas de carácter regulatorio de cada país, que, en el caso de su incumplimiento, pueden dar lugar a la imposición de sanciones al Grupo.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

Asimismo las consecuencias jurídicas derivadas de un hecho tipificado en una ley penal cometido en nombre o por cuenta de la persona jurídica y en beneficio directo o indirecto de la misma, pueden tener impactos económicos y reputacionales para el Grupo.

Por otro lado, la actividad del Grupo se encuentra sujeta a la legislación tributaria de cada país, así como a los tratados de doble imposición fiscal entre los distintos países en que opera, debiendo, por lo tanto, cumplir con cada una de las modificaciones que se sucedan en relación con dichos cuerpos normativos. En materia de beneficios fiscales a favor del Grupo, las potenciales reformas fiscales en los países en que opera pueden dar lugar a la cancelación de dicho beneficio, resultando todo ello en costes adicionales para el Grupo, y afectando, por lo tanto, de manera adversa al negocio y a su posición financiera.

Debe advertirse, asimismo, sobre los efectos derivados de los cambios legislativos en la normativa tributaria española, los cuales pueden tener efectos en los resultados consolidados del Grupo como consecuencia de eventuales ajustes en la partida correspondiente a impuestos diferidos a los distintos tipos impositivos, o de limitaciones de deducciones, así como en los flujos de efectivo, como consecuencia de la necesidad de anticipar pagos y diferir recuperaciones de créditos fiscales.

### Riesgo de incumplimiento de recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo

El incumplimiento de las recomendaciones y mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo puede llevar a que la Junta de Accionistas no apruebe acuerdos que se le sometan por el Consejo.

### Riesgo de falta de certificaciones y acreditaciones

El incumplimiento de los requisitos asociados a certificaciones o acreditaciones de terceros a los que se ha adherido el Grupo puede suponer la pérdida de las mismas, comprometiendo la contratación actual relacionada con ellas, el acceso y competitividad en los mercados en los que sean requeridas o valoradas y generar un impacto reputacional negativo.

### d) Riesgos externos/Riesgos derivados de la situación económica actual

#### Riesgo de exposición al mercado español

A pesar del esfuerzo por internacionalizar el Grupo llevado a cabo en los últimos ejercicios, el Grupo depende en gran medida del mercado español. Durante el ejercicio 2017 el 53% de las ventas totales provienen de esta región (54% en 2016).

### Relevancia de la situación económica mundial para el negocio

La situación y tendencias macroeconómicas mundiales inciden en los negocios del Grupo, habida cuenta de su presencia internacional.

Por un lado, las limitaciones presupuestarias que se derivan, entre otros, de la problemática por elevados déficits públicos (por ejemplo en Europa) supone una pérdida de negocio directa (clientes públicos) e indirecta para el Grupo.

Por otro lado, el Grupo también se ve afectado por la desaceleración que las economías emergentes han experimentado durante los últimos años.

La exposición a dichas economías constituye un riesgo significativo para la actividad del Grupo en dichos mercados.

Adicionalmente, las tensiones geopolíticas, incertidumbre en el panorama internacional, acciones terroristas, crecimiento de partidos políticos populistas y/o nacionalistas contrarios a la globalización, entre otros, menoscaban la confianza de los inversores y podrían afectar de forma considerable a la situación económica en aquellos países en los que el Grupo opera como podría ser el Reino Unido o países de Latinoamérica, ya sea por restricciones presupuestarias en partidas sensibles para las operaciones del Grupo (tales como defensa, transporte, etc.), cambios en regulación en sectores sensibles (por ejemplo, el sector bancario), o aumento de la dependencia de proveedores locales en detrimento de multinacionales como el Grupo.

Cualquiera de estas circunstancias, así como cualquier otra que pueda afectar a la economía mundial podrían llegar a tener una incidencia importante en el negocio del Grupo.

### e) Riesgos de cambios culturales y foco en la rentabilidad

#### Riesgo de no alcanzar niveles de productividad y eficiencia en costes

Si el Grupo no fuera capaz de alcanzar los niveles de productividad y eficiencia en costes requeridos podría afectar a la rentabilidad y la competitividad.

#### Riesgo en la dificultad para la gestión del cambio

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

La resistencia al cambio y la falta de proyectos de transformación podría obstaculizar la adaptación y el progreso.

### Riesgo de inadecuada organización del Grupo

Un modelo de organización inadecuado a los objetivos del Grupo y una inadecuada segregación de funciones y responsabilidades, podría dificultar el alcance de los mismos.

### Riesgo de planificación y presupuesto

Si la planificación/presupuesto no está en línea con la estrategia y los objetivos, no es realista o no se hace un seguimiento apropiado, se podría incurrir en gastos, pérdida de ingresos y margen.

### Riesgo en la falta de canales comerciales adecuados

La falta de canales que permitan detectar nuevos mercados potenciales puede mermar la capacidad de generar contratación.

### Riesgo en la gestión de la oferta de los productos

Si el Grupo no es capaz de ofrecer una oferta innovadora, adaptada a las necesidades de los clientes locales con un correcto equilibrio entre soluciones y servicios, se podría perder cuota de mercado y rentabilidad, pudiendo afectar a su imagen.

### f) Riesgos operativos por inadecuada comunicación

#### Riesgo de inadecuada efectividad y adecuación de las relaciones públicas

La falta de efectividad y adecuación de las relaciones públicas, así como una inadecuada gestión de la presencia en los medios de comunicación y en las redes sociales y profesionales; y la falta de impulso de canales de comunicación alternativos, podrían afectar a la credibilidad del Grupo y al posicionamiento con clientes, medios, profesionales, inversores y otros stakeholders.

#### Riesgo de inadecuada comunicación con los inversores

Una comunicación inadecuada entre las áreas Financieras, Relación con Inversores y Asesoría Jurídica podría provocar distorsión en los mensajes institucionales o de contenido financiero pudiendo afectar negativamente a la imagen del Grupo frente a sus inversores y la Junta de Accionistas. Una frecuencia inadecuada de estas comunicaciones pudiera afectar negativamente a la relación con los inversores y la Junta de accionistas.

### Riesgo de posicionamiento de la marca

La falta de conocimiento y percepción que tiene el público objetivo de la marca del Grupo y la ausencia de planes de marketing y comunicación, pueden dificultar la implantación y el crecimiento.

## 9. ESTRUCTURA DEL CAPITAL

A 31 de diciembre de 2017, el capital suscrito y desembolsado de la Sociedad dominante es de 35.330.880,40€, dividido en 176.654.402 acciones ordinarias de 0,20 € de valor nominal cada una. El 100% del capital social lo componen acciones ordinarias pertenecientes a una misma clase y que, por tanto, confieren los mismos derechos y obligaciones, no existiendo ninguna clase de restricción a la transmisibilidad de las mismas ni al derecho de voto.

Los accionistas principales de la Sociedad dominante a 31 de diciembre de 2017, con participación superior al 3%, son: SEPI (18,7%); Corporación Financiera Alba (10,5%); Fidelity Management & Research LLC (9,4%); T. Rowe Price Associates (5,1%); Norges Bank (4,1%); Allianz Global Investors (3,4%) y Schroders (3,2%).

## 10. OTRA INFORMACIÓN SOCIETARIA

La información adicional tradicionalmente contenida en este apartado relativa a (i) normas aplicables a la modificación de los estatutos de la Sociedad; (ii) restricción a la transmisibilidad de valores y cualquier restricción al derecho de voto; (iii) poderes de los miembros del consejo de administración y, en particular, los relativos a la posibilidad de emitir o recomprar acciones; (iv) acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición; y (v) acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación laboral llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición, se recoge en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (apartados B.3, A.10, C.1.10, C.1.44 y C.1.45 respectivamente) de conformidad con lo establecido en el artículo 540s de la Ley de Sociedades de Capital. Dicho Informe tal y como se establece en el apartado 12 siguiente forma parte integrante del presente Informe de Gestión.

Con fecha 23 de noviembre de 2017 el Consejo de Administración de la Sociedad dominante aprobó el Plan Estratégico 2018-2021, que incluye la futura reorganización societaria del grupo basándose en la segregación de la unidad económica de TI. Dicha unidad económica está formada por las siguientes actividades:

(i) oferta y comercialización de soluciones propias (entendidas como aquellas tecnologías

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

desarrolladas internamente por Sociedad dominante, que se comercializan a terceros) y de terceros (entendidas como aquellas y tecnologías y soluciones desarrolladas por terceros que Indra Sistemas tiene capacidad de implantar y gestionar), (ii) división de tecnología entendida como Minsait especializada en soluciones digitales, (iii) actividades conocidas como "CDG ITO" que engloba todo lo relativo al ámbito de externalización de servicios de TI y (iv) actividades conocidas como "CDG´s" que son centros dedicados al desarrollo del software que realizan dicha actividad como un proceso industrial, definible, repetible y medible, en un entorno de alta productividad.

### 11. REMUNERACIÓN AL ACCIONISTA

Durante el ejercicio 2017 no se ha repartido dividendo de la Sociedad dominante.

El Consejo de Administración de la Sociedad dominante propondrá a su Junta General de Accionistas que los beneficios por importe de 91.533.755,38 € se aplique un importe de 91.422.344,26 € a compensación de pérdidas de ejercicios anteriores y un importe de 111.411,12 € a reserva legal.

La propuesta de aplicación de los resultados del ejercicio 2017 en las sociedades del Grupo, ha sido formulada por sus respectivos Administradores y está pendiente de aprobación por las correspondientes Juntas Generales de Accionistas/Socios.

### 12. DERIVADOS

El Grupo lleva a cabo una política de gestión activa de cobertura de los riesgos derivados de la fluctuación de los tipos de interés (finalizado en mayo de 2017) y tipos de cambio, mediante la contratación de coberturas e instrumentos derivados con entidades financieras.

### 13. INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Se incorpora mediante documento unido y como parte integrante del presente informe, el Informe Anual de Gobierno Corporativo de conformidad con lo previsto en el artículo 538 de la Ley de Sociedades de Capital. El Informe Anual de Gobierno Corporativo ha sido elaborado conforme al modelo aprobado por la Circular 7/2015, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

El Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte integrante del Informe de Gestión y puede consultarse en la página web de la CNMV ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)) a la que se ha remitido por la Sociedad como Hecho Relevante y en la web corporativa ([www.indracompany.com](http://www.indracompany.com)).

### 14. INFORMACIÓN NO FINANCIERA

La información no financiera, de conformidad con lo establecido en la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo y al Real Decreto-Ley 18/2017, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas en materia de información no financiera y diversidad, se encuentra contenida en el Informe de Responsabilidad Social Corporativa que forma parte como anexo del Informe de Gestión y, por lo tanto, se somete a los mismos criterios de aprobación, depósito y publicación que el Informe de Gestión, habiendo sido formulado por el Consejo de Administración junto con el Informe de Gestión en su sesión de 19 de marzo de 2018.

Dicho Informe de Responsabilidad Social Corporativa incluye la información necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación del grupo, y el impacto de su actividad respecto a, al menos, cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, entre otros. El Informe de Responsabilidad Social Corporativa puede consultarse en la web de la compañía ([www.indracompany.com](http://www.indracompany.com)).

### 15. ACCIONES PROPIAS

Haciendo uso de la delegación conferida por la Junta General de Accionistas, la Sociedad posee directamente al 31 de diciembre de 2017 un total de 813.376 acciones por importe de 9.432 m€.

Durante el ejercicio 2017, la Sociedad adquirió en Bolsa 11.627.889 acciones propias (6,10% s/volumen anual) y vendió 11.148.021 acciones propias (5,84% s/volumen anual).

Con fecha 7 de julio se procedió a rescindir el Contrato de Liquidez suscrito el 31 de julio de 2014 con GVC Gaesco Beka, S.V.S.A. comunicado mediante Hecho Relevante con número de registro 209467 para sustituirlo por un nuevo contrato con la misma entidad que cumple con los requisitos contemplados en la Circular 1/2017, de 26 abril de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre los contratos de liquidez.

### 16. HECHOS POSTERIORES

Con fecha 26 de febrero del 2018, se han recibido las actas de la inspección fiscal correspondientes a Indra Sistemas y a sus sociedades filiales, Indra Software Labs e Indra BPO Servicios, que han sido firmadas en conformidad por importe de 8.920 m€ y en disconformidad por importe de 18.561 m€.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

El 26 de enero la Sociedad dominante ha firmado un bono (no convertible), con la entidad Bankia por importe de 30.000 m€ con un valor nominal unitario de 100 m€. El vencimiento es a 8 años, con un tipo de interés del 2,90% anual. El pago del interés se realizará en febrero de cada año.

### 17. MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO

De conformidad con las Directrices ESMA sobre Medidas Alternativas de Rendimiento (APMs), la Dirección del Grupo considera que ciertas APMs proporcionan información financiera adicional útil que debería ser considerada a la hora de evaluar su rendimiento. La Dirección utiliza adicionalmente estos APMs en la toma de decisiones financieras, operativas y de planificación, así como para evaluar el rendimiento del Grupo. El Grupo presenta las siguientes APMs que considera apropiadas y útiles para la toma de decisiones de los inversores y que son aquellas que dan mayor fiabilidad sobre el rendimiento del Grupo.

#### Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)

- Definición/Conciliación: Es el Resultado de Explotación más la Amortización del Inmovilizado.
- Explicación de uso: Es un indicador financiero que la Sociedad utiliza para determinar su rentabilidad productiva y que los inversores emplean para la valoración de empresas.
- Asimismo, el Grupo emplea como indicador del rendimiento de su actividad el Margen EBITDA, que resulta del cociente entre el EBITDA y el importe de las ventas de un mismo periodo. Dicho indicador se interpreta como el beneficio operativo del Grupo por cada euro de ventas.
- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA (ME)	2017	2016
Resultado de Explotación	196	162
Amortizaciones	71	68
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>266</b>	<b>229</b>

#### Resultado de Explotación (EBIT)

- Definición/Conciliación: Queda definido en la cuenta de resultados condensados intermedios consolidados.
- Explicación de uso: Es un indicador financiero que la Sociedad utiliza para determinar su rentabilidad productiva y que los inversores emplean para la valoración de empresas.
- Asimismo, el Grupo emplea como indicador del rendimiento de su actividad el Margen EBIT, que resulta del cociente entre el EBIT y el importe de las ventas de un mismo periodo. Dicho indicador se interpreta como el beneficio operativo del Grupo por cada euro de ventas.
- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

ME	2017*			
	T&D	TI	ELIMINACIONES	TOTAL
Ventas totales	1.183	1.828	-	3.011
Ventas intersegmentos	-	-	-	-
<b>Ventas externas</b>	<b>1.183</b>	<b>1.828</b>	-	<b>3.011</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>224</b>	<b>258</b>	-	<b>482</b>
<b>Margen de Contribución %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>14,1%</b>	-	<b>16,0 %</b>
EBIT	137	58	-	196
<b>Margen EBIT (%)</b>	<b>11,6 %</b>	<b>3,2 %</b>	-	<b>6,5 %</b>

\*Nota: Los datos mostrados incluyen las cifras de TecnoCom desde el 18 de abril.

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

ME	2016			TOTAL
	T&D	TI	ELIMINACIONES	
Ventas totales	1.224	1.495	(10)	2.709
Ventas intersegmentos	0	10	(10)	-
<b>Ventas externas</b>	<b>1.224</b>	<b>1.485</b>	<b>-</b>	<b>2.709</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>233</b>	<b>145</b>	<b>-</b>	<b>378</b>
<b>Margen de Contribución %</b>	<b>19,1%</b>	<b>9,8 %</b>	<b>-</b>	<b>14,0 %</b>
EBIT	160	2	-	162
Margen EBIT (%)	13,0 %	0,1%	-	6,0 %

### Deuda Financiera Neta

- Definición/Conciliación: La Deuda Financiera Neta se obtiene restando a los saldos correspondientes a los epígrafes de los Estados de Situación Financiera Consolidados, "Deudas con entidades de Crédito no corrientes y corrientes" y "Pasivos financieros por emisión de obligaciones y otros valores negociables no corrientes y corrientes", el importe del saldo del epígrafe "Tesorería y otros activos líquidos equivalentes".
- Explicación de uso: Es un indicador financiero que el Grupo utiliza para medir el apalancamiento de la compañía. En este sentido, el Grupo emplea el ratio de Deuda Financiera Neta sobre EBITDA como indicador de su nivel de apalancamiento y capacidad de repago de su deuda financiera. Por ese motivo, la cifra de EBITDA empleada en el cálculo del ratio correspondiente a periodos intermedios se realiza tomando en consideración la cifra de EBITDA equivalente anual de los 12 meses inmediatamente anteriores a la fecha de cálculo del ratio.
- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO (ME)	2017	2016
Tesorería y otros activos líquidos equivalentes	699	674
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>(1.016)</b>	<b>(1.136)</b>
Deudas con entidades de crédito	(748)	(722)
Pasivos financieros por emisión de obligaciones y otros valores negociables	(269)	(414)
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>(271)</b>	<b>(61)</b>
Deudas con entidades de crédito	(119)	(60)
Pasivos financieros por emisión de obligacioens y otros valores negociables	(152)	(1)
<b>Deuda financiera Neta</b>	<b>(588)</b>	<b>(523)</b>

### Flujo de Caja Libre (Free Cash Flow)

- Definición/Conciliación: Son los fondos generados por el Grupo antes de los pagos de dividendos, inversiones financieras netas y otros importes asimilables, e inversión en autocartera (ver nota 2. Estado de Situación Financiera y Estado de Flujos de Tesorería)
- Explicación de uso: Es la tesorería originada por la propia operativa del negocio del Grupo que queda disponible para los proveedores de fondos (accionistas y acreedores financieros) una vez satisfechas las necesidades de inversión de la Sociedad dominante. Es un indicador que los inversores emplean para la valoración de empresas.
- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

### Margen de Contribución

- Definición: Es la diferencia entre las ventas y los costes directos e indirectos de los diferentes segmentos o unidades de negocio del Grupo. Los costes directos son aquellos directamente imputables a las ventas reconocidas en un periodo concreto e incluyen el coste de los recursos propios o subcontratados empleados en los proyectos así como cualquier coste incurrido necesario para el desarrollo y finalización de un proyecto: coste de materiales, gastos de viaje del proyecto, etc. Por su parte, los costes indirectos son aquellos que, si bien se hallan vinculados

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO CERRADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

a un segmento o unidad de negocio del Grupo, no son directamente imputables a proyectos facturables o a las ventas contabilizadas en un determinado período.

Los costes indirectos incluyen, entre otros, costes comerciales, costes de elaboración de ofertas, o el coste de la Dirección de un determinado segmento, etc. El margen de contribución no tiene en cuenta los costes corporativos, por tratarse de costes no directamente imputables a un segmento o negocio concreto.

También se podría calcular este parámetro partiendo del resultado de explotación, sumando los costes corporativos (alquileres, personal de estructura, servicios generales, etc), así como los deterioros y provisiones.

- Explicación de uso: El margen de contribución mide la rentabilidad operativa de un segmento o unidad de negocio concreto del Grupo sin tener en cuenta los costes corporativos, por tratarse de costes no directamente imputables a un segmento o negocio concreto.

Asimismo, al objeto de facilitar la comparación entre segmentos con distinto peso relativo en las ventas totales del Grupo, se emplea el ratio de margen de contribución sobre ventas de un determinado segmento o unidad de negocio, que se interpreta como el margen de contribución por cada euro de ventas de un segmento concreto.

- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

### Contratación

- Definición: Es el importe de los contratos ganados a lo largo de un período. El importe de la contratación no debe confundirse con los ingresos o el importe neto de la cifra de negocios ya que el importe de un contrato ganado en un ejercicio concreto (y que computa como contratación de dicho ejercicio) puede ejecutarse a lo largo de varios ejercicios.
- Explicación de uso: Tratándose del importe de los contratos ganados en un ejercicio determinado, la cifra de contratación es un indicador de la futura evolución del negocio del Grupo.
- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

### Cartera de pedidos

- Definición: Es el importe de la contratación acumulada menos las ventas ejecutadas más/menos los ajustes por tipo de cambio y por renegociación de contratos, entre otros. Es el importe de la venta pendiente hasta la finalización del proyecto para completar la cifra de la contratación.
- Explicación de uso: Tratándose del importe de los contratos ganados pendientes de ejecutarse, la cifra de contratación es un indicador de la futura evolución del negocio del Grupo.
- Coherencia del criterio empleado: No hay cambio de criterio respecto al utilizado en el ejercicio anterior.

---

# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

---

## Sociedades Anónimas Cotizadas

---

Datos identificativos del emisor:	Indra
Fecha fin de ejercicio:	31 de diciembre de 2017
CIF:	A-28599033
Denominación Social:	Indra Sistemas, S.A.
Domicilio Social:	Avda. Bruselas, 35, Alcobendas, Madrid

El contenido del presente informe es el del informe anual de gobierno registrado en la CNMV de conformidad con el modelo establecido al efecto por ésta; si bien este formato recoge todas las notas y comentarios a cada epígrafe a continuación de cada uno de ellos con la finalidad de facilitar su mejor comprensión y lectura.



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

#### A.1. Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	CAPITAL SOCIAL (€)	NÚMERO DE ACCIONES	NÚMERO DE DERECHOS DE VOTO
18-05-2017	35.330.880,40	176.654.402	176.654.402

Indiquen si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí  No

CLASE	NÚMERO DE ACCIONES	NOMINAL UNITARIO	NÚMERO UNITARIO DE DERECHOS DE VOTO	DERECHOS DIFERENTES
-	-	-	-	-

#### A.2. Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas, de su sociedad a la fecha de cierre de ejercicio, excluidos los consejeros:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA	NÚMERO DE DERECHOS DE VOTO DIRECTOS	DERECHOS DE VOTO INDIRECTOS		% SOBRE EL TOTAL DE DERECHOS DE VOTO
		TITULAR DIRECTO DE LA PARTICIPACIÓN	NÚMERO DE DERECHOS DE VOTO	
Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, S.A.	33.057.734		0	18,71
Corporación Financiera Alba, S.A.	18.587.155		0	10,52
FMR LLC (1)	0	FMR CO., INC	15.134.382	8,57
T. Rowe Price Associates, INC	0	T. Rowe Price International LTD	8.956.819	5,07
Allianz Global Investors Gmbh (2)	0	Fondos de inversión gestionados por Allianz Global Investors Gmbh	5.331.124	3,02
Schroders PLC	0	SCHRODERS INVESTMENT MANAGEMENT LIMITED	5.655.181	3,20
Norges Bank (3)	5.251.851		0	2,97

(1) Adicionalmente el accionista FMR LLC ostenta un 0,791% de derechos de voto a través de instrumentos financieros.

(2) Adicionalmente, el accionista Allianz Global Investors Gmbh ostenta un 0,399% de derechos de voto a través de instrumentos financieros.

(3) Adicionalmente el accionista Norges Bank ostenta un 1,082% de derechos de voto a través de instrumentos financieros.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA	FECHA DE LA OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA	FECHA DE LA OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
Norges Bank	02/01/2017	Descendió del 3% del capital social	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales	25/04/2017	Descendió del 20% del capital social
Norges Bank	03/01/2017	Sobrepasó el 3% del capital social	FMR LLC	28/04/2017	Descendió del 10% del capital social
Norges Bank	05/01/2017	Descendió del 3% del capital social	T. Rowe Price International Funds, INC	30/05/2017	Sobrepasó el 3% del capital social
Schroders PLC	10/01/2017	Sobrepasó el 3% del capital social	Norges Bank	30/06/2017	Sobrepasó el 3% del capital social
Schroders International Selection Fund	10/01/2017	Sobrepasó el 3% del capital social	Norges Bank	20/07/2017	Descendió del 3% del capital social
Norges Bank	19/01/2017	Sobrepasó el 3% del capital social	Norges Bank	21/07/2017	Sobrepasó el 3% del capital social
Norges Bank	23/01/2017	Descendió del 3% del capital social	Allianz Global Investors Gmbh	28/09/2017	Sobrepasó el 3% del capital social
Norges Bank	27/01/2017	Sobrepasó el 3% del capital social	T. Rowe Price Associates, INC	13/12/2017	Sobrepasó el 5% del capital social
Norges Bank	30/01/2017	Descendió del 3% del capital social	Norges Bank	13/12/2017	Descendió del 3% del capital social
Norges Bank	31/01/2017	Sobrepasó el 3% del capital social			
Norges Bank	06/02/2017	Descendió del 3% del capital social			
Norges Bank	22/02/2017	Sobrepasó el 3% del capital social			
Norges Bank	23/02/2017	Descendió del 3% del capital social			
Orbis Allan Gray Limited	24/02/2017	Descendió del 1% del capital social			
Norges Bank	13/03/2017	Sobrepasó el 3% del capital social			
Norges Bank	14/03/2017	Descendió del 3% del capital social			
Norges Bank	15/03/2017	Sobrepasó el 3% del capital social			
Norges Bank	21/03/2017	Descendió del 3% del capital social			

Adicionalmente el accionista significativo Corporación Financiera Alba comunicó el 6 de marzo de 2017 la absorción de su filial 100% Alba Participaciones, S.A., anterior titular directo de la participación en Indra Sistemas, S.A., pasando a ser Corporación Financiera Alba, S.A. el titular directo de dicha participación.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### A.3. Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo de Administración de la sociedad, que posean derechos de voto de las acciones de la sociedad:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	NÚMERO DE DERECHOS DE VOTO DIRECTOS	NÚMERO DE DERECHOS DE VOTO INDIRECTOS (*)	% SOBRE EL TOTAL DE DERECHOS DE VOTO
Fernando Abril-Martorell Hernández	66.006	0	0,037
Daniel García-Pita Pemán	69.089	12.600	0,046
Juan Carlos Aparicio Pérez	15.280	0	0,009
Enrique de Leyva Pérez	10.619	0	0,006
Silvia Iranzo Gutiérrez	853	0	0,000
Luis Lada Díaz	39.417	0	0,022
Juan March de la Lastra	33.716	0	0,019
Santos Martínez-Conde Gutierrez-Barquín	24.148	0	0,014
Adolfo Menéndez Menéndez	16.756	0	0,009
María Rotondo Urcola	959	0	0,001
Cristina Ruiz Ortega	11.945	0	0,007
Ignacio Santillana del Barrio	30.954	0	0,018
Alberto Terol Esteban	36.634	0	0,021
% total de derechos de voto en poder del Consejo de Administración			0,209

Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo de Administración de la sociedad, que posean derechos sobre acciones de la sociedad:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	NÚMERO DE DERECHOS DIRECTOS	DERECHOS INDIRECTOS		NÚMERO DE ACCIONES EQUIVALENTES	% SOBRE EL TOTAL DE DERECHOS DE VOTO
		TITULAR DIRECTO	NÚMERO DE DERECHOS DE VOTO		
-	-	-	-	-	-

**A.4. Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:**

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL RELACIONADOS	TIPO DE RELACIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN
-	-	-

**A.5. Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad y/o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:**

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL RELACIONADOS	TIPO DE RELACIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN
-	-	-

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

**A.6. Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la LSC. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:**

Sí  No

INTERVINIENTES DEL PACTO PARASOCIAL	% DE CAPITAL SOCIAL AFECTADO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL PACTO
-	-	-

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

Sí  No

INTERVINIENTES ACCIÓN CONCERTADA	% DE CAPITAL SOCIAL AFECTADO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONCIERTO
-	-	-

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:

**A.7. Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:**

Sí  No

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL
-

OBSERVACIONES
-

**A.8. Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:**

A fecha de cierre del ejercicio:

NÚMERO DE ACCIONES DIRECTAS	NÚMERO DE ACCIONES INDIRECTAS (*)	% TOTAL SOBRE EL CAPITAL SOCIAL
813.376	--	0,46

\* Se informa de que el resultado de las transacciones con acciones propias durante el ejercicio 2016 fue de un beneficio de 269 m €.

(\*) A través de:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL TITULAR DIRECTO DE LA PARTICIPACIÓN	NÚMERO DE ACCIONES DIRECTAS
-	-
<b>Total:</b>	-

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Explique las variaciones significativas, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, habidas durante el ejercicio:

### EXPLIQUE LAS VARIACIONES SIGNIFICATIVAS

**06/02/2017-** 1.670.481 acciones adquiridas, 1,018% capital social.

**24/04/2017-** 1.209.530 acciones adquiridas, 0,737% capital social. Actualización del número de derechos de voto del emisor.

**23/05/2017-** 1.539.376 acciones adquiridas, 0,873% capital social. Actualización del número de derechos de voto del emisor.

**05/07/2017-** 1.820.614 acciones adquiridas, 1,031% capital social.

**28/08/2017-** 1.774.099 acciones adquiridas, 1,004% capital social.

**31/10/2017-** 1.812.059 acciones adquiridas, 1,026% capital social.

**18/12/2017-** 1.787.826 acciones adquiridas, 1,012% capital social.

### **A.9. Detalle las condiciones y plazo del mandato vigente de la Junta de Accionistas al Consejo de Administración para emitir, recomprar, o transmitir acciones propias:**

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 25 de junio de 2015 acordó, bajo el punto sexto del Orden del Día y con el voto a favor del 99,87% del capital asistente a dicha Junta:

“Autorizar al Consejo de Administración, de conformidad con lo establecido en los artículos 146 y 509 de la Ley de Sociedades de Capital, para realizar adquisiciones derivativas de acciones propias de la Sociedad (así como derechos de suscripción sobre las mismas), en una o varias veces, directamente o a través de sociedades filiales, por cualquiera de las modalidades admitidas en derecho, con expresa facultad para su posterior enajenación o amortización.

La autorización estará sometida a las siguientes condiciones:

(i) El valor nominal de las acciones propias adquiridas en virtud de la presente autorización, sumándose al de las que ya posea la sociedad adquirente y sus filiales, no podrá ser superior al 10% del capital suscrito.

(ii) El precio mínimo de adquisición o valor mínimo de la contraprestación será el equivalente al valor nominal de las acciones propias adquiridas y el precio máximo de adquisición o valor máximo de la contraprestación será el equivalente al valor de cotización de las acciones propias adquiridas en un mercado secundario oficial en el momento de la adquisición.

(iii) Como consecuencia de la adquisición de acciones el patrimonio neto resultante no podrá quedar reducido por debajo del importe del capital social más las reservas legal o estatutariamente indisponibles.

Se hace constar específicamente que las acciones adquiridas podrán destinarse a su posterior entrega a consejeros, directivos y trabajadores de la Sociedad.

La presente autorización estará vigente durante un plazo de 5 años y sustituye íntegramente la autorización anterior acordada en la Junta General Ordinaria de 24 de junio de 2010”.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### A.9.bis Capital flotante estimado:

	%
<b>CAPITAL FLOTANTE ESTIMADO</b>	45,02%

### A.10. Indique si existe cualquier restricción a la transmisibilidad de valores y/o cualquier restricción al derecho de voto. En particular, se comunicará la existencia de cualquier tipo de restricciones que puedan dificultar la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado

Sí  No

#### DESCRIPCIÓN DE LAS RESTRICCIONES

Los estatutos de la Compañía no contienen ninguna restricción a la transmisibilidad de valores ni restricción al derecho de voto.

La Sociedad ha tenido conocimiento de que el 17 de mayo de 2017, el Ministerio de Economía notificó a un inversor extranjero la necesidad de solicitar autorización administrativa en relación con su participación significativa en el capital de Indra en aplicación del Real Decreto 664/1999 sobre inversiones exteriores, que establece la necesidad de solicitar dicha autorización para la adquisición por parte de no residentes de participaciones significativas o que permitan formar parte, directa o indirectamente, del órgano de administración de sociedades cotizadas que desarrollen actividades relacionadas con la Defensa Nacional. Dicha autorización se solicitó y fue concedida mediante acuerdo de Consejo de Ministros de 23 de febrero de 2018.

### A.11. Indique si la Junta General ha acordado adoptar medidas de neutralización frente a una oferta pública de adquisición en virtud de lo dispuesto en la Ley 6/2007:

Sí  No

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

### A.12. Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado comunitario:

Sí\*  No

La Sociedad emitió en octubre de 2013 y en septiembre de 2016 bonos convertibles y/o canjeables por acciones ordinarias de Indra, con exclusión del derecho de suscripción preferente de los accionistas, por importe en ambos supuestos de 250 M€ y con vencimiento respectivamente el 17 de octubre de 2018 y el 7 de octubre de 2023. Dichos bonos cotizan en el mercado no regulado (plataforma multilateral de negociación) denominado Freiverkehr de la Bolsa de Frankfurt.

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### B. JUNTA GENERAL

**B.1. Indique y, en su caso detalle, si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) respecto al quórum de constitución de la Junta General:**

Sí  No

	% DE QUÓRUM DISTINTO AL ESTABLECIDO EN ART. 193 LSC PARA SUPUESTOS GENERALES	% DE QUÓRUM DISTINTO AL ESTABLECIDO EN ART. 194 LSC PARA LOS SUPUESTOS ESPECIALES DEL ART. 194 LSC
Quórum exigido en 1ª convocatoria	-	-
Quórum exigido en 2ª convocatoria	-	-
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENCIAS</b>		
-		

**B.2. Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:**

Sí  No

Describa en qué se diferencia del régimen previsto en la LSC.

**MAYORÍA REFORZADA DISTINTA A LA ESTABLECIDA EN EL ART. 201.2 LSC PARA LOS SUPUESTOS DEL 194.1 LSC**

**OTROS SUPUESTOS DE MAYORÍA REFORZADA**

% establecido por la entidad para la adopción de acuerdos

-

-

**DESCRIBA LAS DIFERENCIAS**

-

**B.3. Indique las normas aplicables a la modificación de los estatutos de la Sociedad. En particular, se comunicarán las mayorías previstas para la modificación de los estatutos, así como, en su caso, las normas previstas para la tutela de los derechos de los socios en la modificación de los estatutos:**

La Junta General de Accionistas es competente para decidir sobre todas las materias que le hayan sido atribuidas legal o estatutariamente y, en particular, sobre la modificación de los estatutos sociales, salvo en aquellos casos en que la legislación vigente permite delegar esta competencia en el Consejo de Administración.

Los estatutos sociales no prevén un régimen distinto del establecido en la vigente Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la válida adopción del acuerdo de modificación de los estatutos sociales. En este sentido, y en virtud del artículo 194 de la LSC, para que la Junta General ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente la modificación de los estatutos sociales será necesaria, en primera convocatoria, la concurrencia de accionistas presentes o representados que posean, al menos, el cincuenta por ciento del capital suscrito con derecho de voto; y, en segunda convocatoria, será suficiente la concurrencia del veinticinco por ciento de dicho capital. Adicionalmente, conforme al artículo 201 de la LSC, para la adopción del acuerdo de modificación de los estatutos sociales es necesario el voto favorable de los dos tercios del capital presente o representado en la Junta cuando en segunda convocatoria concurren accionistas que representen el veinticinco por ciento o más del capital suscrito con derecho de voto sin alcanzar el cincuenta por ciento.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### B.4. Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los del ejercicio anterior:

FECHA JUNTA GENERAL	DATOS DE ASISTENCIA				TOTAL
	% PRESENCIA FÍSICA	% EN REPRESENTACIÓN	% VOTO A DISTANCIA		
			VOTO ELECTRÓNICO	OTROS	
29/06/2017	0,52	51,86	0,03	19,21	71,62
20/02/2017	0,43		0,01	21,30	70,49
30/06/2016	0,51		0,01	0,65	69,45

### B.5. Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la Junta General:

Sí  No

NÚMERO DE ACCIONES NECESARIAS PARA ASISTIR A LA JUNTA GENERAL

### B.6. Apartado derogado

### B.7. Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la Sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad.

La URL de la página web de la Sociedad es [www.indracompany.com](http://www.indracompany.com).

Dentro del apartado de "Accionistas e Inversores", se encuentra, entre otros, el capítulo de "Gobierno Corporativo", dentro del cual se encuentra el sub-apartado "Junta General de Accionistas".



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

#### C.1. Consejo de Administración

##### C.1.1. Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos:

NÚMERO MÁXIMO DE CONSEJEROS	15
NÚMERO MÍNIMO DE CONSEJEROS	8

##### C.1.2. Complete el siguiente cuadro con los miembros del Consejo:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	REPRESENTANTE	CATEGORÍA DEL CONSEJERO	CARGO EN EL CONSEJO	FECHA PRIMER NOMBRAMIENTO	FECHA ÚLTIMO NOMBRAMIENTO	PROCEDIMIENTO DE ELECCIÓN
Fernando Abril-Martorell Hernández	-	Ejecutivo	Presidente	29/01/2015	25/06/2015	Junta General
Daniel García-Pita Pemán	-	Independiente	Vicepresidente	25/06/2009	25/06/2015	Junta General
Juan Carlos Aparicio Pérez	-	Dominical	Vocal	26/09/2013	29/06/2017	Junta General
Enrique de Leyva Pérez	-	Independiente	Vocal	30/04/2015	25/06/2015	Junta General
Silvia Irazo Gutiérrez	-	Independiente	Vocal	29/06/2017	29/06/2017	Junta General
Luis Lada Díaz	-	Independiente	Vocal	21/06/2007	30/06/2016	Junta General
Juan March de la Lastra	-	Dominical	Vocal	29/07/2009	30/06/2016	Junta General
Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquin	-	Dominical	Vocal	27/06/2013	30/06/2016	Junta General
Adolfo Menéndez Menéndez	-	Dominical	Vocal	26/09/2013	29/06/2017	Junta General
María Rotondo Urcola	-	Independiente	Vocal	29/06/2017	29/06/2017	Junta General
Cristina Ruiz Ortega	-	Ejecutivo	Vocal	21/12/2017	21/12/2017	Consejo de Adm. por cooptación
Ignacio Santillana del Barrio	-	Independiente	Vocal	21/06/2011	29/06/2017	Junta General
Alberto Terol Esteban	-	Independiente	Vocal / Consejero Coordinador	24/06/2010	30/06/2016	Junta General
<b>NÚMERO TOTAL DE CONSEJEROS</b>						<b>13</b>

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique los ceses que se hayan producido en el Consejo de Administración durante el periodo sujeto a información:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	CATEGORÍA DEL CONSEJERO EN EL MOMENTO DE CESE	FECHA DE BAJA
Isabel Aguilera Navarro	Independiente	29/06/2017
Rosa Sugrañes Arimany	Independiente	29/06/2017
Javier de Andrés González	Ejecutivo	21/12/2017

**C.1.3. Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo y su distinta categoría:**

### Consejeros ejecutivos

NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL CONSEJERO	CARGO EN EL ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD
Fernando Abril-Martorell Hernández	Presidente
Cristina Ruiz Ortega	Directora General de TI
<b>NÚMERO TOTAL DE CONSEJEROS EJECUTIVOS</b>	2
<b>% SOBRE EL TOTAL DEL CONSEJO</b>	15,38

### Consejeros externos dominicales

NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL CONSEJERO	NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL ACCIONISTA SIGNIFICATIVO A QUIEN REPRESENTA O QUE HA PROPUESTO SU NOMBRAMIENTO
Juan March de la Lastra	Corporación Financiera Alba, S.A.
Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín	Corporación Financiera Alba, S.A.
Juan Carlos Aparicio Pérez Pérez	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI)
Adolfo Menéndez Menéndez	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI)
<b>NÚMERO TOTAL DE CONSEJEROS DOMINICALES</b>	4
<b>% SOBRE EL TOTAL DEL CONSEJO</b>	30,77

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### Consejeros externos independientes:

NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL CONSEJERO	PERFIL		
Daniel García-Pita Pemán	Nacido en 1947. Licenciado en Derecho. Desarrolló toda su carrera profesional en el despacho J&A Garrigues, al que se incorporó en 1969 y del que ha sido socio-director. Ha sido profesor de Derecho Mercantil en la Universidad Central de Madrid y Diputado de la Junta de Gobierno del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Asesor jurídico de numerosas sociedades y miembro del Consejo de relevantes sociedades cotizadas, entre ellas de Indra, donde fue secretario no consejero hasta junio de 2009. Asimismo ha sido presidente del consejo de Andbank entre los años 2015 y 2017 y miembro del Consejo de Administración de Aegón España, S.A. hasta diciembre de 2017. En la actualidad desempeña el cargo de consejero de DTS, Distribuidora de Televisión Digital.		
Enrique de Leyva Pérez	Nacido en Sevilla en 1959. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por la Universidad de Columbia con doble especialización en Contabilidad y Finanzas. En la actualidad es socio fundador del Grupo Magnum y presidente y consejero de varias sociedades de este grupo (entre ellos, presidente del Grupo Itacare). Es además miembro del consejo asesor de Abante Asesores y Ambienta Sgr, S.p.A. Ha desarrollado su carrera profesional en Unión Fenosa (1983-1986), McKinsey & Company, Inc (1986-2006) donde fue presidente de su filial española y Magnum Industrial Partners, S.L. donde es socio desde 2006. Ha sido presidente del Grupo Geriatros, presidente de Pretersa-Prenavis, presidente del Grupo Nace Schools, consejero del Centro Médico Teknon, S.L., consejero de Iberwind y consejero de Bio Oils, S.L., entre otras sociedades.		
Silvia Iranzo Gutiérrez	Nacida en 1956. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid y graduada por el IESE Business School (Programa de Dirección para Directivos del Banco de España). Es miembro del Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado y del Grupo Directivo del Banco de España. Anteriormente fue embajadora de España en el Reino de Bélgica entre los años 2010 y 2012, Secretaria de Estado de Comercio, entre los años 2008 y 2010, y Jefa de Riesgo-País en la Dirección General de Asuntos Internacionales del Banco de España entre los años 2005 y 2008. También ha sido presidenta del Consejo de Administración del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) entre los años 2008 al 2010; presidenta del Consejo de Administración de Invest in Spain desde el año 2008 al 2010; miembro del Consejo de Administración de CESCE (Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación) desde el año 1991 al 1994 y desde el año 2005 al 2008. Además, ha formado parte del Consejo de Administración de Tecnocom desde el año 2016 al año 2017; de Telefónica Internacional desde el año 1992 al 1994; de Naviera Mallorquina desde el año 1992 al 1994; de Cabitel desde el año 1991 al 1992; de Banco Exterior UK desde el año 1990 al 1992; de Eria desde el año 1990 al 1992. Tiene la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil. Es profesora de Economía en CUNEF (Colegio Universitario de Estudios Financieros) y en IEB (Instituto de Estudios Bursátiles) en el Grado de Administración y Dirección de Empresas y en el Master en Bolsa. Forma parte del Consejo de Administración del Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A) y es miembro del Consejo de Redacción de la revista Economistas.		
Luis Lada Díaz	Nacido en 1949. Ingeniero de Telecomunicación y Académico de Número de la Real Academia de Ingeniería, con una dilatada trayectoria profesional en el Grupo Telefónica donde ha sido presidente de Telefónica Móviles y de Telefónica de España. Asimismo, ha sido consejero y miembro destacado de numerosas sociedades y foros relacionados con el sector de las Tecnologías de la Información. Es consejero independiente y vocal del Comité de Auditoría de ENCE, Energía y Celulosa, S.A., Presidente no ejecutivo de Banco Inversis, S.A. y asesor de Assia Inc.		
María Rotondo Urcola	Ha desarrollado su carrera profesional en el Grupo Santander (1990- 2016) donde fue, durante los últimos 10 años responsable Global de Telecomunicaciones, Media y Tecnología liderando importantes operaciones estratégicas del sector como la OPA Orange-Jazztel, Listing Telesites en México y otras. Anteriormente y durante 15 años fue analista de inversiones de Santander SVB alcanzando el puesto de directora de Análisis Europa. También trabajó durante dos años en Nueva York en la Cámara de Comercio de España en Nueva York como analista de mercados y en Extebank como analista de riesgos. Desde marzo a mayo de 2017 ha trabajado en Deloitte Financial Advisory, sociedad del Grupo Deloitte, dentro de la práctica de TMT como managing director, en labores de asesoramiento M&A, ECM reestructuraciones y Forensic. Es miembro del consejo asesor del Instituto Empresa (Transformation with Purpose Fellowship) y Hotelab. Es profesora en el Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) y en BME (Bolsas y Mercados). También realiza labores de asesoramiento estratégico.		
Ignacio Santillana del Barrio	Nacido en 1948. Ph.D en Economía (1978) por la Universidad de Indiana (USA) y Doctor en Economía por la Universidad Autónoma de Madrid (1980). Desde diciembre de 2012 ocupó el puesto de Presidente del Consejo de Administración de Grupo Santillana Educación Global, S.L. y Consejero de Prisa Radio y Cadena Ser. En el Grupo Prisa ha ocupado el cargo de C.O.O. Previamente desarrolló su actividad profesional en Estados Unidos como Vicepresidente Ejecutivo de G.T.E. y en Telefónica como Director Financiero, Consejero Delegado de Telefónica Internacional y Director General de Telefónica. Anteriormente fue Presidente de ENISA y Economista de la AEB. Es consejero de la Escuela de Finanzas, AFI. En 1974 obtuvo la beca Juan March y en 1978 fue becado por Fulbright. Otras actividades desarrolladas: Presidente de Nokia España y de su Consejo Asesor, Consejero del Banco Gallego, y miembro del Consejo Asesor de Accenture, Eptisa y Fundación Albeniz.		
Alberto Terol Esteban	Nacido en 1955. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Inicio su carrera profesional en Arthur Andersen donde ha sido socio y desarrollado distintas actividades directivas. Fue miembro del Consejo Mundial de Socios de Andersen Worlwide. Ha sido socio-director del despacho Garrigues-Andersen. Durante año y medio ocupó la presidencia de Andersen para Europa y fue miembro del Comité Ejecutivo Mundial. Fue también director de la práctica Fiscal y Legal global de Arthur Andersen. Formó parte del Comité Ejecutivo Mundial de Deloitte, ocupando la presidencia para Latinoamérica y posteriormente para Europa, Oriente Medio y África. Fue también socio director de la Práctica Legal y Fiscal a nivel global. Fue internacional senior advisor de BNP Paribas. En la actualidad es presidente y consejero delegado de diversas empresas familiares, consejero independiente de International Airlines Group, S.A., donde es miembro de la Comisión de Auditoría y de la Comisión de Retribuciones, miembro del Consejo de Administración y Presidente de la Comisión de Auditoría de Senvion S.A., Presidente del Consejo de Supervisión de Senvion GmbH, consejero de Broseta Abogados, miembro del Consejo de Administración y Presidente de la Comisión de Auditoría de Varma, S.A. y miembro del Consejo de Administración de Schindler España, S.A.		
<b>NÚMERO TOTAL DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES</b>	7	<b>% TOTAL DEL CONSEJO</b>	53,84

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN	DECLARACIÓN MOTIVADA
--	----------------------------	----------------------

### Otros consejeros externos

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	MOTIVOS	SOCIEDAD, DIRECTIVO O ACCIONISTA CON EL QUE MANTIENE EL VÍNCULO
--	---------	---

**NÚMERO TOTAL DE OTROS CONSEJEROS EXTERNOS** -

**% TOTAL DEL CONSEJO** -

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	FECHA DEL CAMBIO	CATEGORÍA ANTERIOR	CATEGORÍA ACTUAL
--	------------------	--------------------	------------------

### C.1.4. Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

	NÚMERO DE CONSEJERAS				% SOBRE EL TOTAL DE CONSEJEROS DE CADA CATEGORÍA			
	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3
Ejecutiva	1	0	0	0	50	0	0	0
Dominical	0	0	0	0	0	0	0	0
Independiente	2	2	2	2	28,57	28,57	28,57	33,33
Otras externas	0	0	0	1	0	0	0	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>23,08</b>	<b>15,38</b>	<b>15,38</b>	<b>23,08</b>

### C.1.5. Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres:

Explicación de las medidas:

La Política de Selección de Consejeros aprobada por el Consejo persigue la finalidad de promover que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el treinta por ciento del total de miembros de Consejo de Administración. Además, el Reglamento del Consejo de la Sociedad encomienda a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (CNRGC) en su artículo 19.4.a) la función de verificar anualmente el cumplimiento de dicha política.

Por lo que respecta a las medidas adoptadas durante el ejercicio para favorecer la diversidad de género es importante resaltar que en junio de 2017 finalizó el mandato de las consejeras independientes Dña. Isabel Aguilera y Dña. Rosa Sagrañes. La CNRGC encargó a la consultora Spencer Stuart la búsqueda de candidatas que reunieran el perfil definido por la Compañía, preferiblemente mujeres. Tras el análisis de los perfiles presentados, la CNRGC acordó proponer al Consejo el nombramiento de las Sras. Iranzo y Rotondo, cuyos conocimientos, competencias y experiencia dan cumplimiento a los requerimientos establecidos en la Política de Selección de Consejeros para formar parte del Consejo, manteniendo asimismo el número de mujeres presentes en el Consejo.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Asimismo, en diciembre de 2017 el Consejo acordó, previo informe favorable de la CNRGC, un cambio en la estructura de gestión de la Compañía, en el marco de la reorganización societaria prevista en el Plan Estratégico 2018-2020, que contempla la filialización en una sociedad independiente de todo el negocio de TI de Indra.

Dicho cambio de estructura de gestión supuso la supresión de la figura del Consejero Delegado, que implicó la salida de D. Javier de Andrés de la Compañía y el nombramiento por el procedimiento de cooptación de la Sra. Ruiz Ortega como consejera ejecutiva, para cubrir la vacante generada tras la salida del Sr. de Andrés, incrementando con este nombramiento el número de consejeras a tres.

**C.1.6. Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y que la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado:**

Explicación de las medidas:

El Reglamento del Consejo en su artículo 20.3 establece que la propuesta de nombramiento de consejeros habrá de recaer en personas de reconocida solvencia personal y profesional, con suficiente capacidad de dedicación al cargo y sin otros intereses incompatibles con el mismo.

Asimismo la normativa interna de la Sociedad establece que el Consejo de Administración y la CNRGC han de velar porque en la selección de personas que hayan de desempeñar el cargo de consejero se apliquen criterios y políticas orientados a que exista diversidad de género entre los miembros del Consejo. Así se ha venido haciendo en las sucesivas renovaciones de cargos en los últimos años, siendo en el ámbito de los consejeros independientes donde el Consejo y la CNRGC 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.

Como se ha comentado en el apartado anterior, con ocasión del vencimiento del mandato de las consejeras independientes Dña. Isabel Aguilera y Dña. Rosa Sugrañes en 2017, la CNRGC encargó a la consultora Spencer Stuart la búsqueda de candidatos para su sustitución por otros consejeros independientes. En dicha búsqueda se solicitó expresamente que tuvieran en cuenta el objetivo de la CNRGC y del Consejo de fomentar de forma activa la selección de mujeres cualificadas. La CNRGC analizó un listado extenso de candidatos y acordó proponer al Consejo el nombramiento de las Sras. Irazo y Rotondo, cuyos conocimientos, competencias y experiencia dan cumplimiento a los requerimientos establecidos en la Política de Selección de Consejeros para formar parte del Consejo. El informe justificativo emitido por la CNRGC relativo a la propuesta de reelección y nombramiento

de consejeros fue publicado en la página web corporativa con ocasión de la convocatoria de la Junta General de Accionistas con el fin de que todos los accionistas puedan conocer la política y procedimiento de selección de consejeros vigente y verificar que es acorde con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Asimismo, tras la salida del anterior Consejero Delegado de la Compañía, Sr. de Andrés, la CNRGC emitió su informe favorable al nombramiento de la Sra. Ruiz Ortega como consejera ejecutiva por el procedimiento de cooptación, al entender que sus conocimientos, competencias y experiencia dan cumplimiento a los requerimientos establecidos en la Política de Selección de Consejeros para formar parte del Consejo.

Las tres consejeras que integran actualmente el Consejo representan el 23,08% del total de consejeros; las Sras. Irazo y Rotondo representan el 28,57% de los consejeros independientes y la Sra. Ruiz representa el 50% de los consejeros ejecutivos.

En cuanto a los consejeros dominicales, el Consejo y la CNRGC sólo pueden recomendar a los accionistas que consideren la designación de mujeres para los puestos de consejero en Indra en representación de su interés accionarial, si bien ello está asimismo 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.

**Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos que lo justifiquen:**

### EXPLICACIÓN DE LOS MOTIVOS

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.6. bis. Explique las conclusiones de la comisión de nombramientos sobre la verificación del cumplimiento de la política de selección de consejeros. Y en particular, sobre como dicha política está promoviendo el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración:

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el Consejo de Administración y la CNRGC han de velar porque en la selección de personas que hayan de desempeñar el cargo de consejero se apliquen criterios y políticas orientados a que exista diversidad de género entre los miembros del Consejo. La CNRGC concluyó que la Sociedad está cumpliendo con la política de selección de consejeros y que la misma aplicó adecuadamente con ocasión de elevar a la Junta las propuestas de reelección de consejeros aprobadas en el ejercicio 2017.

El Consejo de Administración a propuesta de la CNRGC aprobó en 2016 un nuevo criterio de rotación obligatoria de aquellos consejeros independientes que hayan permanecido en el cargo durante tres mandatos estatutarios e informar públicamente de ello en la siguiente Junta General de Accionistas. Este nuevo criterio acelerará la renovación del Consejo y ayudará a promover que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

### C.1.7. Explique la forma de representación en el consejo de los accionistas con participaciones significativas

Se señalan a continuación los consejeros que durante el ejercicio 2017 han sido miembros del Consejo de Administración en representación del interés accionarial de accionistas significativos:

- Juan March de la Lastra, en representación del interés accionarial de Corporación Financiera Alba, S.A.
- Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín, en representación del interés accionarial de Corporación Financiera Alba, S.A.
- Juan Carlos Aparicio Pérez, en representación del interés accionarial de SEPI.
- Adolfo Menéndez Menéndez, en representación del interés accionarial de SEPI.

### C.1.8. Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 3% del capital

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA	JUSTIFICACIÓN
---	---------------

-

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el Consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido:

Sí  No

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA	EXPLICACIÓN
---	-------------

-

### C.1.9. Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones al Consejo y a través de qué medio, y, en caso de que lo haya hecho por escrito, explique a continuación, al menos los motivos que el mismo ha dado:

NOMBRE DEL CONSEJERO	MOTIVO DEL CESE
Javier de Andrés	Revocación de las facultades delegadas en él por el Consejo de Administración

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.10. Indique, en el caso de que existan, las facultades que tienen delegadas el o los consejero/s delegado/s:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	MOTIVO DEL CESE
Fernando Abril-Martorell Hernández Hernández	Todas las facultades del Consejo, excepto las indelegables según la Ley.

### C.1.11. Identifique, en su caso, a los miembros del Consejo que asuman cargos de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA ENTIDAD DEL GRUPO	CARGO	¿TIENE FUNCIONES EJECUTIVAS?
Cristina Ruiz Ortega	Indra Business Consulting, S.L.U.	Administradora solidaria	No

### C.1.12. Detalle, en su caso, los consejeros de su sociedad que sean miembros del Consejo de Administración de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA ENTIDAD COTIZADA	CARGO
Fernando Abril-Martorell Hernández	Ence Energía y Celulosa, S.A.	Consejero
Luis Lada Díaz	Ence Energía y Celulosa, S.A.	Consejero
Juan March de la Lastra	Corporación Financiera Alba, S.A.	Vicepresidente
	Viscofan, S.A.	Consejero
Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín	Corporación Financiera Alba, S.A.	Consejero Delegado
	Acerinox, S.A.	Consejero
	Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.	Consejero
Albert Terol Esteban	International Consolidated Airlines Group, S.A.	Consejero
	Senvion S.A.	Miembro del órgano de supervisión ( <i>Supervisory Board</i> )

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.13. Indique, y en su caso explique, si el Reglamento del Consejo establece reglas sobre el número de consejeros de los que puedan formar parte sus consejeros:

Sí  No

#### Explicación de las reglas

El artículo 33 del Reglamento del Consejo de Administración establece que el consejero dedicará al ejercicio de sus funciones el tiempo y esfuerzo necesarios para un adecuado desempeño de las mismas. A tal fin, 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. En este sentido, los consejeros de la Sociedad cumplirán los siguientes límites generales: (i) los consejeros ejecutivos de la Sociedad únicamente podrán ostentar cargos de administración en otras dos sociedades cotizadas; (ii) los consejeros no ejecutivos únicamente podrán ostentar cargos de administración en otras cuatro sociedades cotizadas.

### C.1.14. Apartado derogado

### C.1.15. Indique la remuneración global del consejo de administración:

Remuneración del consejo de administración (miles de euros)	12.941(1)
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	1.404(2)
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	0

(1) El importe incluye la cuantía correspondiente a la retribución de los consejeros ejecutivos en concepto de Incentivo a Medio Pazo 2015-2017 (7.836m€). Dicha cuantía ha sido determinada en función del precio de cotización del 8 de marzo de 2018, fecha en la que el Consejo de Administración acordó la entrega de las acciones.

(2) El importe se corresponde con el saldo acumulado a 31.12.17 Plan de Prejubilación y Ahorro a Largo Plazo (PPALP) externalizado a través de una póliza de seguros, del que son beneficiarios los consejeros ejecutivos.

### C.1.16. Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	CARGO/S
Berta Barrero Vázquez (1)	Transportes
Eduardo Bonet Sánchez (2)	Transportes
José Cabello Chacón (3)	América y Recursos Humanos
Dolores Sarrión Martínez (4)	Recursos Humanos
Hitesh Chaturvedi	Producción y BPO
Manuel Escalante García (1)	Defensa y Seguridad
Carlos Suárez Pérez (4)	Defensa y Seguridad
Rafael Gallego Carbonell	Tráfico Aéreo. Programas Europeos
Gonzalo Gavín Canti	Tráfico Aéreo Internacional y de Indra Navia
Carlos González Soria	Asuntos Jurídicos
Javier Lázaro Rodríguez	CFO
Antonio Mora Morando	Control de Gestión, Operativo y de Procesos
José Manuel Pérez-Pujazón Arza	Asesor del Presidente y del Consejero Delegado
Luis Permuy Muñoz-Rivero	ASOMAF
Javier Martín García(5)	Tecnocom

(1) Desde mayo de 2017

(2) Hasta abril de 2017

(3) Responsable de Recursos Humanos desde mayo de 2017



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

(4) Hasta mayo de 2017

(5) Desde mayo y hasta diciembre de 2017

<b>REMUNERACIÓN TOTAL ALTA DIRECCIÓN (EN MILES DE EUROS)</b>	13.252 (1)
--	------------

(1) El importe reflejado incluye los importes percibidos por la Sra. Sarrión y el Sr. Martín con ocasión de la resolución de su relación laboral, de conformidad con lo previsto en sus respectivos contratos. Asimismo, el importe incluye la cuantía correspondiente a la retribución de los altos directivos en concepto de Incentivo a Medio Pazo 2015-2017. Dicha cuantía ha sido determinada en función del precio de cotización del 8 de marzo de 2018, fecha en la que el Consejo de Administración acordó la entrega de las acciones.

### C.1.17. Indique, en su caso, la identidad de los miembros del consejo que sean, a su vez, miembros del consejo de administración de sociedades de accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA SIGNIFICATIVO	CARGO
Luis Lada Díaz	Banco Inversis, S.A. (1)	Presidente no ejecutivo
Juan March de la Lastra	Corporación Financiera Alba, S.A.	Vicepresidente
	Banca March, S.A.	Presidente
Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín	Corporación Financiera Alba, S.A.	Consejero Delegado
	Banca March, S.A.	Consejero
	Artá Capital, S.G.E.I.C., S.A.	Consejero
	Deyá Capital, S.C.R., S.A.	Presidente
	Deyá Capital IV, S.C.R., S.A.	Presidente
	Artá Partners, S.A.	Presidente

(1) Banco Inversis, S.A. es una sociedad íntegramente participada por Banca March, S.A.

### Detalle, en su caso, las relaciones relevantes distintas de las contempladas en el epígrafe anterior, de los miembros del consejo de administración que les vinculen con los accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO VINCULADO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA SIGNIFICATIVO VINCULADO	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN
-	-	-

### C.1.18. Indique, si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

Sí  No

DESCRIPCIÓN MODIFICACIONES
-

### C.1.19. Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.

**Selección:** el Reglamento del Consejo en su artículo 20.3 establece que la propuesta de nombramiento de consejeros habrá de recaer en personas de reconocida solvencia personal y profesional, con suficiente capacidad de dedicación y sin intereses incompatibles con el cargo. El Consejo y la CNRGC extremarán el rigor en relación a aquellas personas llamadas a cubrir los puestos de consejero independiente.

El artículo 8 del Reglamento recoge los siguientes requisitos de composición cualitativa del Consejo:

- Que los consejeros externos representen una amplia mayoría sobre los consejeros ejecutivos.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Que para establecer un equilibrio entre los consejeros dominicales y los independientes se atenderá a la estructura del accionariado de la Sociedad, considerando la importancia de las participaciones accionariales así como el grado de permanencia y de vinculación estratégica con la Sociedad de los titulares de las mismas.
- Que el Consejo y la CNRGC velarán especialmente porque en la selección de consejeros se apliquen criterios y políticas orientados a que exista diversidad de género.

Asimismo, en la elaboración de las propuestas de reelección y nombramiento de consejeros que se someten a la Junta General, el Consejo, con el previo informe favorable de la CNRGC, valora que los candidatos incorporen conocimientos, experiencia y capacidades suficientes en los siguientes ámbitos: (i) los sectores en los que actúa la Sociedad y/o otros sectores relacionados o de características similares; (ii) aspectos económicos financieros y de control; (iii) evaluación y gestión de altos directivos y de recursos humanos de alta cualificación; (iv) entorno económico general y mercados geográficos más relevantes para la Sociedad; y (v) gestión y emprendimiento empresarial.

Asimismo se valora la capacidad de dedicación requerida para el desempeño del cargo.

El Consejo ha aprobado de conformidad con lo establecido en la Recomendación 14 del CBGSC la Política de Selección de Consejeros que recoge los vigentes criterios o prácticas de actuación de la Sociedad en este ámbito, que en gran medida ya son públicos por haberse informado al respecto en el IAGC e información justificativa de propuestas de acuerdos a la Junta. En dicha política se recoge el compromiso del Consejo con la diversidad estableciéndose respecto a la de género el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% de los miembros del Consejo. En línea con los principios de actuación de la Política de RSC, la citada política promueve la aplicación de criterios de diversidad que incluyan cuestiones no únicamente de género sino también de conocimientos, experiencia y edad y establece que se apliquen políticas que eviten que en los procesos de selección de consejeros, existan sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna por cualquier circunstancia (religión, ideología, nacionalidad, discapacidad, etc).

Respecto a las medidas adoptadas y la forma de aplicación de las políticas de diversidad, tal y como se hace referencia en el apartado C.1.5, durante el ejercicio 2017 han sido nombradas 3 consejeras que tienen perfiles diversos tanto en lo que a conocimientos y experiencia se refiere como a edad.

**Nombramiento y Relección:** tal como dispone el Reglamento en su artículo 20, los consejeros son designados, reelegidos o ratificados por la Junta o por el Consejo de conformidad con las previsiones contenidas en la Ley y en los Estatutos.

Las propuestas de nombramiento, reelección y cese de consejeros que somete el Consejo a la Junta y las decisiones de nombramiento por cooptación deberán estar precedidas de la correspondiente propuesta de la CNRGC en el caso de los consejeros independientes y a propuesta del Consejo previo informe de la CNRGC en los demás supuestos.

Cuando el Consejo se aparte de las recomendaciones de la CNRGC, habrá de motivar las razones de su proceder y dejar constancia en acta de las mismas.

Los criterios de idoneidad de los consejeros son de aplicación a la persona física que represente al consejero persona jurídica.

Según el artículo 20 del Reglamento, el Consejo propondrá a la Junta que las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros sean objeto de votación individual. Las propuestas de reelección de consejeros habrán de someterse a un proceso formal equivalente al de nombramiento de nuevos consejeros.

El Consejo aprobó en 2016 un criterio de renovación de los consejeros independientes más restrictivo que el legalmente establecido (plazo máximo de permanencia en el cargo de 12 años), consistente en no proponer a la Junta la reelección de ningún consejero independiente que haya desempeñado el cargo durante 3 mandatos estatutarios (de 3 años cada uno de ellos).

**Evaluación:** de acuerdo con el artículo 13 del Reglamento, partiendo del informe que elabore la CNRGC, el Consejo lleva a cabo una evaluación anual de su propio funcionamiento y de la calidad de sus trabajos así como de los de cada una de sus Comisiones. Cada uno de estos órganos realiza su propia evaluación y elabora una memoria sobre sus actividades y actuaciones durante el ejercicio, de la que se da cuenta al Consejo.

La evaluación por una firma externa tiene lugar, salvo circunstancias excepcionales cada 3 años, por lo que la relativa al ejercicio 2017 se realizará por este procedimiento.

Por otra parte, el Consejo efectúa una evaluación anual de la labor del Presidente del Consejo en su condición de tal y, separadamente, en su condición de primer ejecutivo.

**Cese:** de conformidad con el artículo 23 del Reglamento, los consejeros cesarán en el cargo cuando sean separados por la Junta o notifiquen su renuncia o dimisión a la Sociedad.

En el caso de que el Consejo proponga el cese de un consejero independiente con antelación a la finalización de su mandato, deberá acompañar dicha propuesta de una justificación motivada y contar con el previo informe de la CNRGC.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### **C.1.20. Explique en qué medida la evaluación anual del consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:**

#### DESCRIPCIÓN MODIFICACIONES

Como se ha indicado en el punto C.1.19 precedente, durante el ejercicio 2017 la Sociedad ha realizado la evaluación del funcionamiento y calidad del trabajo del Consejo y sus Comisiones correspondiente al ejercicio 2016. Las conclusiones de dicha evaluación fueron muy positivas sin que se haya puesto de manifiesto la necesidad de realizar cambios importantes en su organización interna o en los procedimientos aplicables a sus actividades.

### **C.1.20. bis. Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el Consejo de Administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto de diversidad en su composición y competencias, del funcionamiento y la composición de sus comisiones, del desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad y del desempeño y la aportación de cada consejero.**

Como se ha descrito anteriormente el proceso de evaluación realizado en 2017 respecto al ejercicio 2016 se realizó sin la colaboración de asesores externos, y ha consistido en la cumplimentación de un completo formulario con cuestiones acerca de la estructura, composición y funcionamiento del Consejo y sus Comisiones, que han sido valoradas de manera individual por cada Consejero.

Del informe de conclusiones resulta en cuanto a la **composición y competencias** del Consejo que es adecuado en cuanto a tamaño y perfil de sus componentes y que el proceso de selección de sus miembros se realiza de manera estructurada y objetiva.

En relación con las **Comisiones**, se concluyó que la estructura es adecuada, que tienen un papel importante en el gobierno corporativo de la Compañía y que actúan de manera eficaz. Destaca su actuación con independencia de criterio y se consideró que informan de forma adecuada al pleno del Consejo, teniendo todos los consejeros acceso a la información y actas de las Comisiones.

Por último, de los **resultados de la evaluación** se concluye que el desempeño y aportación de cada consejero a nivel individual han sido satisfactorios, destacando el elevado grado de asistencia a las reuniones.

Por lo que respecta a la **evaluación del Presidente del Consejo y primer ejecutivo de la**

**Compañía**, se analizaron los siguientes aspectos: (i) el ejercicio de la presidencia del Consejo de forma suficientemente diferenciada de la de primer ejecutivo; (ii) su actuación para que el Consejo ejerza de manera efectiva sus funciones y competencias; (iii) la promoción de la activa participación de sus miembros; (iv) el impulso de las relaciones con accionistas e inversores y las políticas de información y transparencia; y (v) la organización y coordinación de la evaluación periódica del Consejo.

El proceso de evaluación del Presidente del Consejo concluyó con una valoración muy satisfactoria de su actuación, tal y como reflejó la puntuación (máxima) recibida en cada uno de los aspectos evaluados.

### **C.1.20.ter Desglose, en su caso, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.**

N/A

### **C.1.21. Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.**

De conformidad con la regulación establecida en el artículo 23 del Reglamento del Consejo, los consejeros deberán informar y poner su cargo a disposición del Consejo en los supuestos siguientes:

- a) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad, prohibición o causa de cese o dimisión legalmente previstos.
- b) Cuando infrinjan gravemente sus obligaciones como consejeros o cuando hayan realizado actos o incurrido en omisiones contrarios a la diligencia y responsabilidad con que deben desempeñar su cargo.
- c) Cuando el consejero no pueda mantener la dedicación necesaria para el eficaz desempeño de su cargo.
- d) Cuando el accionista al que representen los consejeros dominicales venda íntegramente su participación accionarial o cuando la rebaje hasta un nivel que exija la reducción del número de consejeros dominicales designados en representación de dicho interés accionarial.
- e) En el caso de los consejeros independientes, cuando se produzca una modificación en las condiciones o circunstancias del consejero que puedan desvirtuar su carácter de independiente.
- f) En el caso de los consejeros ejecutivos, cuando cesen, por cualquier causa, en los puestos

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

directivos a los que estuviera asociado su nombramiento como consejero.

En todo caso, el consejero deberá informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la Sociedad y, en particular, informará al Consejo de las causas penales en las que aparezca como imputado así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el Consejo de Administración examinará el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decidirá si procede o no que el consejero continúe en su cargo. De todo ello el Consejo de Administración dará cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

En el caso de que una persona física representante de una persona jurídica consejero incurriera en alguno de los supuestos previstos en los apartados anteriores, la persona jurídica consejero deberá proceder inmediatamente a designar un nuevo representante persona física en su sustitución.

En caso de que el consejero no presentase su dimisión en los supuestos previstos en los apartados anteriores, el Consejo formulará a la Junta General la correspondiente propuesta de cese. Cuando un consejero, ya sea por dimisión o por otro motivo, cese en su cargo antes del término de su mandato explicará las razones en una carta que remitirá a los restantes miembros del Consejo. Del motivo de dicho cese se dará cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

### C.1.22. Apartado derogado

**C.1.23. ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:**

Sí  No

En su caso, describa las diferencias.

#### DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENCIAS

**C.1.24. Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del Consejo de Administración.**

Sí  No

#### DESCRIPCIÓN DE LAS REQUISITOS

**C.1.25. Indique si el presidente tiene voto de calidad:**

Sí  No

#### MATERIAS EN LAS QUE EXISTE VOTO DE CALIDAD

Todas, salvo en las sesiones en las que, según el Reglamento del Consejo, el Presidente no debe asistir o abstenerse.

**C.1.26. Indique si los estatutos o el reglamento del Consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:**

Sí  No

Edad límite Presidente

Edad límite Consejero Delegado

Edad límite consejero

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.27. Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

Sí  No

NÚMERO MÁXIMO DE EJERCICIOS DE MANDATO -

El Consejo acordó en 2016 fijar un criterio de renovación de los consejeros independientes más restrictivo que el legalmente establecido (plazo máximo de permanencia en el cargo de doce años), consistente en no proponer a la Junta General de Accionistas la reelección de ningún consejero independiente que haya desempeñado el cargo durante tres mandatos estatutarios (de tres años cada uno de ellos), por lo que sólo se podría proponer la reelección de un consejero independiente en dos ocasiones.

### C.1.28. Indique si los estatutos o el reglamento del consejo de administración establecen normas específicas para la delegación del voto en el consejo de administración, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido alguna limitación en cuanto a las categorías en que es posible delegar, más allá de las limitaciones impuestas por la legislación. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

Además de los legalmente previstos, el artículo 14.2 del Reglamento del Consejo prevé que en caso de que un consejero no pueda asistir a una sesión, procurará otorgar su representación, que se conferirá preferentemente con instrucciones de voto, salvo que a su juicio no resulte procedente. Dicha representación podrá ser otorgada a través de correo electrónico, carta, fax, telegrama o cualquier otro medio válido de cuyo envío quede registro. Los consejeros no ejecutivos, solo podrán delegar su representación en otro consejero no ejecutivo.

### C.1.29. Indique el número de reuniones que ha mantenido el Consejo de Administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el Consejo sin la asistencia de su Presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO 10

NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO SIN ASISTENCIA DEL PRESIDENTE 0

Si el presidente es consejero ejecutivo, indíquese el número de reuniones realizadas, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo y bajo la presidencia del consejero coordinador

NÚMERO DE REUNIONES 1 (\*)

(\*) El Presidente no estuvo presente o se abstuvo al tratarse de 1) su evaluación de la gestión y retribución variable anual en su condición de ejecutivo y 2) su evaluación anual en su condición de Presidente del Consejo, lo cual tuvo lugar en la misma sesión.

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del Consejo:

NÚMERO DE REUNIONES DE LA COMISIÓN EJECUTIVA O DELEGADA 2

NÚMERO DE REUNIONES DEL COMITÉ DE AUDITORÍA 11

NÚMERO DE REUNIONES DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES 8

NÚMERO DE REUNIONES DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS -

NÚMERO DE REUNIONES DE LA COMISIÓN RETRIBUCIONES -

NÚMERO DE REUNIONES DE LA COMISIÓN DE ESTRATEGIA -

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.30. Indique el número de reuniones que ha mantenido el Consejo de Administración durante el ejercicio con la asistencia de todos sus miembros. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas:

NÚMERO DE REUNIONES CON LA ASISTENCIA DE TODOS LOS CONSEJEROS	10
% DE ASISTENCIAS SOBRE EL TOTAL DE VOTOS DURANTE EL EJERCICIO	100%

Indicar que durante el ejercicio 2017 la asistencia presencial global a las sesiones del Consejo y sus Comisiones ha sido del 94%, alcanzando el 95% en el caso de los consejeros independientes.

### C.1.31 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al Consejo para su aprobación:

Sí  No

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el Consejo:

NOMBRE	CARGO
Javier Lázaro Rodríguez	Director General Económico-Financiero
Antonio Mora Morando	Director General de Control de Gestión, Operativo y de Procesos

### C.1.32. Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la junta general con salvedades en el informe de auditoría.

El Reglamento del Consejo en su artículo 39.2 establece el deber del Consejo de Administración de formular las cuentas de manera que no haya lugar a reservas ni salvedades por parte del auditor y, en caso contrario, el Consejo podrá requerir a los auditores externos que junto con el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento informen con claridad a los accionistas en la Junta General Ordinaria.

Por otra parte, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento lleva a cabo un completo y detallado seguimiento de la elaboración de las cuentas anuales y del proceso de auditoría de las mismas desde su planificación, manteniendo, al efecto, las necesarias reuniones y conversaciones con la firma de auditoría externa y obteniendo, en su caso, informes específicos por parte de ésta en relación con sus aspectos principales y sobre el desarrollo y grado de avance del proceso de auditoría. Evalúa, asimismo, las respuestas del equipo de gestión a las recomendaciones de los auditores externos y media en los casos de discrepancias entre aquél y éstos en relación con los principios y criterios aplicables en la preparación de los estados financieros.

Con carácter previo a su formulación por el Consejo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento emite un informe o recomendación al Consejo al respecto, en el que uno de los factores principales que se tienen en cuenta es poner de manifiesto aquellos aspectos que pudieran suponer, en su caso, salvedades en el informe de auditoría de Indra, formulando las recomendaciones oportunas para evitarlas.

### C.1.33. ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Sí  No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL SECRETARIO	REPRESENTANTE
José Antonio Escalona de Molina	-

### C.1.34. Apartado derogado

### C.1.35. Indique, si los hubiera, los mecanismos concretos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento, en ejercicio de las competencias que le atribuyen los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo, efectúa un análisis cualitativo y cuantitativo de los

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

aspectos relevantes y opciones a considerar respecto a la labor del auditor externo.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Consejo de Administración prestan especial atención a que la actuación del auditor externo se lleve a cabo con plena independencia, para lo que revisan específicamente tanto las prácticas de rotación periódica del socio responsable y de los equipos encargados de realizar la auditoría; como la importancia relativa de sus honorarios por conceptos distintos de la auditoría de las cuentas. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento recoge dicho análisis en un Informe anual elaborado al efecto, de conformidad con lo previsto en la legislación vigente y que se pone a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la Junta General de Accionistas.

Los auditores externos por su parte envían a la Comisión anualmente la confirmación escrita de su independencia formalizada mediante carta firmada por el Socio responsable de la cuenta de Indra Sistemas, S.A. y su grupo consolidado. Esta declaración de independencia implica que el auditor de cuentas de la Sociedad no se ha encontrado, durante el ejercicio, en ninguna de las causas de incompatibilidad recogidas en la Ley de Auditoría de Cuentas que le impidan ejercer sus funciones con la debida independencia.

En lo referente a las relaciones con analistas financieros y bancos de inversión, la Sociedad realiza con frecuencia presentaciones, conference calls de resultados u otro tipo de eventos con dichas instituciones donde se informa de las magnitudes económico-financieras más destacadas del Grupo así como de la evolución de los negocios en las que se garantiza el principio de igualdad de trato.

Todas las presentaciones a analistas son remitidas con antelación a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, con la finalidad de que sean conocidas por los mercados a través de su página web. Dichas presentaciones son de inmediato publicadas en la web de la Sociedad.

El departamento de "Relación con Inversores", adscrito a la Dirección Económico Financiera de la Sociedad, tiene como finalidad principal la de servir de canal de comunicación con los profesionales financieros e inversores institucionales y atender las consultas de los mismos, garantizando la aplicación del principio de igualdad de trato.

El Consejo de Administración en cumplimiento de lo establecido en la Recomendación 4 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas ha aprobado y puesto a disposición del público en la página web corporativa, la Política de Comunicación y Contactos con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto vigente de la Sociedad.

### C.1.36. Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

Sí  No

AUDITOR SALIENTE

AUDITOR ENTRANTE

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

Sí  No

EXPLICACIÓN DE LOS DESACUERDOS

### C.1.37. Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

Sí  No

	SOCIEDAD	GRUPO	TOTAL
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	298	81	379
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	35%	6%	17%

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

**C.1.38. Indique si el informe de auditoría de las Cuentas Anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el Presidente de la Comisión de Auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.**

Sí  No

### EXPLICACIÓN DE LAS RAZONES

**C.1.39. Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la sociedad y/o su grupo. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:**

	SOCIEDAD	GRUPO
Número de ejercicios ininterrumpidos	2	2
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad ha sido auditada (en %)	7,41%	7,41%

**C.1.40. Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo:**

Sí  No

### DETALLE DEL PROCEDIMIENTO

El Reglamento del Consejo en su artículo 26 prevé que, con el fin de poder contar con la adecuada información y asesoramiento en el ejercicio de sus funciones, los consejeros podrán solicitar la contratación con cargo a la Sociedad de asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

El encargo habrá de versar necesariamente sobre problemas concretos, de relieve y complejidad que se presenten en el desempeño del cargo.

La solicitud de contratar habrá de ser formulada al Presidente y autorizada por el pleno del Consejo, que podrá vetarla si se acredita:

- i) que no es precisa para el cabal desempeño de las funciones encomendadas a los consejeros externos;
- ii) que su coste no es razonable a la vista de su cuantía o de la importancia del problema y de la situación financiera de la Sociedad;
- iii) que la asistencia o asesoramiento que se recaba puede ser prestado adecuadamente por expertos y técnicos de la Sociedad; o
- iv) que la especial confidencialidad del asunto pueda ponerse en riesgo.



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.41. Indique, y en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí  No

#### DETALLE DEL PROCEDIMIENTO

El Reglamento del Consejo prevé expresamente en su artículo 13 que el Consejo elaborará un calendario anual de sesiones ordinarias y aprobará un catálogo formal de los asuntos a tratar en las mismas, así como que la convocatoria incluirá siempre el orden del día de la sesión y se acompañará de toda la información relevante en relación con los asuntos a tratar en la misma, debiéndose cursar, salvo en casos de urgencia o necesidad, no más tarde del tercer día anterior a la fecha de la sesión. De conformidad con lo previsto en el artículo 10 del Reglamento del Consejo, el Presidente del Consejo vela porque los consejeros reciban con suficiente antelación a las sesiones del Consejo adecuada información en relación con los asuntos a tratar en las mismas.

Por otra parte, según lo establecido en el artículo 25 del Reglamento del Consejo, el consejero goza de las más amplias facultades para informarse sobre cualquier aspecto de la Sociedad, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales, para inspeccionar todas sus instalaciones y para comunicarse con los directivos de la Sociedad.

Adicionalmente, el artículo 28 del citado Reglamento establece que el consejero en el desempeño de sus funciones tiene el deber de exigir y el deber de recabar de la Sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones.

### C.1.42. Indique y, en su caso detalle, si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad:

Sí  No

#### EXPLIQUE LAS REGLAS

El artículo 23 del Reglamento del Consejo prevé que el consejero deberá informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la Sociedad y, en particular, informará al Consejo de las causas penales en las que aparezca como imputado así como de sus posteriores vicisitudes procesales. Además, en caso de que un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por los delitos señalados en la legislación societaria, el Consejo de Administración examinará el caso y a la vista de las circunstancias decidirá si procede o no que el consejero continúe en su cargo.

### C.1.43. Indique si algún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital:

Sí  No

#### NOMBRE DEL CONSEJERO

#### CAUSA PENAL

#### OBSERVACIONES

Indique si el Consejo de Administración ha analizado el caso. Si la respuesta es afirmativa explique de forma razonada la decisión tomada sobre si procede o no que el consejero continúe en su cargo o, en su caso, exponga las actuaciones realizadas por el consejo de administración hasta la fecha del presente informe o que tenga previsto realizar.

Sí  No

#### DECISIÓN TOMADA/ACTUACIÓN REALIZADA

#### EXPLICACIÓN RAZONADA

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.1.44. Detalle los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.

Tal y como se ha detallado en el apartado A.1.2 la sociedad tiene vivas dos emisiones de bonos convertibles en acciones que cotizan en el mercado no regulado (plataforma multilateral de negociación) denominado Freiverkehr de la Bolsa de Frankfurt.

En el documento denominado “términos y condiciones” de ambas emisiones se prevé el vencimiento anticipado de los bonos a instancia de los bonistas en el caso de cambio de control. En los supuestos de cambio de control distintos de una OPA la amortización de los bonos se realizará por el importe principal más los intereses devengados hasta la fecha de amortización. En caso de OPA, los bonistas podrán optar porque la amortización se realice al mayor de los siguientes valores: el importe principal más los intereses devengados hasta la fecha de amortización o el valor de recompra (valor equivalente de la OPA trasladado al bono) más los intereses devengados hasta la fecha de amortización.

### C.1.45. Identifique de forma agregada e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan de indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando estos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones:

NÚMERO DE BENEFICIARIOS	8
TIPO DE BENEFICIARIO	DESCRIPCIÓN DEL ACUERDO
Consejeros ejecutivos	El actual Presidente ejecutivo y Dña. Cristina Ruiz tienen un derecho transitorio a una indemnización equivalente a la diferencia positiva entre el importe equivalente a una anualidad de su retribución total target anualizada y el saldo acumulado a su favor en el momento de la extinción de su relación mercantil con la Sociedad en el Plan de Prejubilación y Ahorro a Largo Plazo.

TIPO DE BENEFICIARIO	DESCRIPCIÓN DEL ACUERDO
Altos Directivos	Los contratos de otros dos directores generales incorporan un derecho indemnizatorio temporal por importe equivalente entre una y dos anualidades de su retribución total anualizada, que se extingue bien al cabo de un período transitorio tras su incorporación a la Sociedad dominante o cuando la indemnización que legalmente les corresponda supere el importe mínimo garantizado.
Directivos	Los contratos de 4 directivos de la Sociedad incorporan cláusulas indemnizatorias específicas, que prevén una indemnización en caso de cese de su relación laboral ordinaria no debido a incumplimiento imputable al directivo o a baja voluntaria por su parte, superior a la que les correspondería legalmente. Su naturaleza es heterogénea y responden a condiciones negociadas para su incorporación a la Sociedad o condiciones previamente convenidas con terceras sociedades que han sido integradas en Indra.

Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo:

	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	JUNTA GENERAL
Órgano que autoriza las cláusulas	X	X
	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
¿Se informa a la Junta general sobre las cláusulas?	X	-

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### C.2. COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

#### C.2.1. Detalle todas las comisiones del Consejo de Administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

##### Comisión Ejecutiva o Delegada

NOMBRE	CARGO	TIPOLOGÍA
Fernando Abril-Martorell Hernández	Presidente	Ejecutivo
Daniel García-Pita Pemán	Vocal	Independiente
Enrique de Leyva Pérez	Vocal	Independiente
Juan March de la Lastra	Vocal	Dominical
Adolfo Menéndez Menéndez	Vocal	Dominical
Ignacio Santillana del Barrio	Vocal	Independiente
Alberto Terol Esteban	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		14,29
% de consejeros dominicales		28,57
% de consejeros independientes		57,14
% de otros externos		0

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

La Comisión Ejecutiva está compuesta por siete miembros (el artículo 17 del Reglamento del Consejo establece que estará compuesta por el número de consejeros que en cada caso determine el Consejo, con un mínimo de cuatro y un máximo de nueve). De los siete miembros, cuatro son consejeros independientes.

La Comisión Ejecutiva tiene delegadas todas las facultades del Consejo, salvo las indelegables de acuerdo con la Ley (artículos 529 ter y 249 bis), los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo.

El artículo 5.3 del Reglamento del Consejo establece que “no podrán ser objeto de delegación por el Consejo aquellas facultades reservadas a su conocimiento directo de conformidad con lo dispuesto en cada momento en la legislación vigente. Tampoco podrá el Consejo delegar aquellas otras facultades necesarias para un responsable ejercicio de su función general de supervisión y control”.

La estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros en la Comisión Ejecutiva es similar a la del propio Consejo de Administración.

De acuerdo con el Reglamento del Consejo, serán presidente y secretario de esta Comisión los que lo sean del Consejo de Administración. Si el Presidente del Consejo no fuera miembro de la misma, será Presidente de la Comisión otro consejero ejecutivo miembro de la misma.

La designación de sus miembros y la delegación permanente de facultades en la misma por parte del Consejo requerirá el voto favorable de al menos dos tercios de los miembros del Consejo.

Los acuerdos adoptados por la Comisión Ejecutiva serán válidos y vinculantes sin necesidad de ratificación posterior por el pleno del Consejo, salvo en los supuestos en que la ratificación es legalmente obligatoria o que dada la importancia del asunto a criterio del Presidente o de un tercio de los miembros de la Comisión Ejecutiva se decida someter a ratificación del pleno del Consejo.

Durante el ejercicio 2017 la Comisión Ejecutiva se ha reunido en dos ocasiones y ha tratado, entre otros temas, los siguientes: (i) el análisis de asuntos operativos de la Compañía; (ii) el análisis la información económica-financiera; y (iii) el seguimiento de los asuntos más relevante informados en el Consejo.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique si la composición de la comisión delegada o ejecutiva refleja la participación en el consejo de los diferentes consejeros en función de su categoría:

Sí  No

**EN CASO NEGATIVO, EXPLIQUE LA COMPOSICIÓN DE SU COMISIÓN DELEGADA O EJECUTIVA**

### Comisión de Auditoría

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
Ignacio Santillana del Barrio	Presidente	Independiente
Juan Carlos Aparicio Pérez	Vocal	Dominical
Enrique de Leyva Pérez	Vocal	Independiente
Luis Lada Díaz	Vocal	Independiente
María Rotondo Urcola	Vocal	Independiente
Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín	Vocal	Dominical
% de consejeros dominicales		33,33
% de consejeros independientes		66,66
% de otros externos		0

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

La Comisión de Auditoría está compuesta por seis miembros, todos ellos consejeros externos (el artículo 18 del Reglamento del Consejo establece que estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con un mínimo de tres y un máximo de seis). De los seis miembros cuatro son consejeros independientes.

El Presidente de la Comisión debe ser un consejero independiente, que será sustituido, al menos, cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese. Para la designación del Presidente y sus miembros se tendrán especialmente en cuenta sus conocimientos y experiencia en las materias de contabilidad y auditoría.

En su conjunto los miembros de la Comisión tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad al que pertenezca la Sociedad y se designarán, de forma especial su presidente, teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos.

En ausencia de su Presidente, presidirá la reunión el consejero independiente que sea designado al efecto por la Comisión.

Las responsabilidades y competencias de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, además de las asignadas por la ley, se recogen en el artículo 18 del Reglamento del Consejo:

a) Velar por que el Consejo procure presentar las cuentas a la Junta General de Accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría. En los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión como los auditores explicarán con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

b) Supervisar a la unidad de auditoría interna para que esta vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.

c) En relación con los sistemas de información y control interno: (i) supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la Sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables; (ii) velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo asegurándose de que su actividad esté enfocada

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

principalmente hacia los riesgos relevantes de la Sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta sus conclusiones y recomendaciones de sus informes; y (iii) establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la Sociedad.

d) En relación con el auditor externo: (i) en caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado; (ii) velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia; (iii) supervisar que la Sociedad comunique como hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido; (iv) asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del Consejo de Administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la Sociedad; y (v) asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

En la Memoria de Actividades del ejercicio 2017 que se hará pública al tiempo de la convocatoria de la junta General Ordinaria, se da cuenta de las actuaciones de la Comisión durante el citado ejercicio.

Identifique al consejero miembro de la comisión de auditoría que haya sido designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas, e informe sobre el número de años que el Presidente de esta comisión lleva en el cargo.

<b>NOMBRE DEL CONSEJERO CON EXPERIENCIA</b>	Ignacio Santillana del Barrio
<b>Nº DE AÑOS DEL PRESIDENTE EN EL CARGO</b>	2 años y 6 meses

### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

NOMBRE	CARGO	CATEGORÍA
Alberto Terol Esteban	Presidente	Independiente
Daniel García-Pita Pemán	Vocal	Independiente
Silvia Iranzo Gutiérrez	Vocal	Independiente
Adolfo Menéndez Ménéndez	Vocal	Dominical
Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín	Vocal	Dominical
% de consejeros dominicales		40
% de consejeros independientes		60
% de otros externos		0

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo está compuesta por cinco miembros, todos ellos consejeros no ejecutivos (el artículo 19 del Reglamento del Consejo, establece que esta Comisión estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con un mínimo de tres y un máximo de seis). De los cinco miembros de esta Comisión tres son consejeros independientes.

El Presidente de la Comisión debe ser un consejero independiente. En ausencia de su Presidente, presidirá la reunión el consejero independiente que sea designado al efecto por la Comisión. En todo caso, el Presidente del Consejo, en el caso de que sea ejecutivo, o el Consejero Delegado serán consultados y convocados a las reuniones de la Comisión en que se traten asuntos relativos a Altos Directivos distintos de ellos mismos. Asimismo, la comisión consultará al Presidente del Consejo y primer ejecutivo de la Sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Además de las funciones que le asigna la ley, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tendrá las siguientes competencias:

- a) Verificar anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros aprobada por el Consejo de Administración.
- b) Verificar anualmente el mantenimiento del carácter con que fue nombrado cada consejero, de lo que se dará cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- c) Verificar el contenido del Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- d) Asegurar que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.
- e) Realizar un informe previo del que partirá el Consejo para realizar la evaluación anual de su funcionamiento y otro a efectos de la evaluación anual del Presidente del Consejo.
- f) Proponer al Consejo de Administración las condiciones de los contratos de los altos directivos.
- g) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la Sociedad.
- h) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la Sociedad.
- i) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
- j) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.
- k) Informar con carácter previo al Consejo de Administración sobre operaciones con partes vinculadas.
- l) El análisis periódico de la política, normativa interna, procedimientos y prácticas de la Sociedad en materia de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social Corporativa así como de su grado de adaptación a las normas, recomendaciones y mejores prácticas nacionales e internacionales en estos ámbitos.
- m) Proponer al Consejo las modificaciones que estime oportunas en las mencionadas políticas,

normas, prácticas y procedimientos tanto en materia de Gobierno Corporativo como de Responsabilidad Social Corporativa razonando los motivos que las aconsejan.

n) Informar al Consejo, con carácter previo a la aprobación por éste, sobre la información que la Sociedad hace pública en relación con las materias de su competencia.

En la Memoria de Actividades del ejercicio 2017 que se hará pública al tiempo de la convocatoria de la junta general ordinaria, se da cuenta de las actuaciones de la Comisión durante el citado ejercicio.

### C.2.2. Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	NÚMERO DE CONSEJERAS							
	EJERCICIO t		EJERCICIO t-1		EJERCICIO t-2		EJERCICIO t-3	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
Comisión de auditoría	1	16,6	0	0	0	0	1	20
Comisión de nombramientos y retribuciones	1	20	2	40	2	40	1	20
Comisión Ejecutiva	0	0	0	0	–	–	–	–

### C.2.3. Apartado derogado

### C.2.4. Apartado derogado

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

**C.2.5. Indique, en su caso, la existencia de regulación de las comisiones del consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.**

La composición, organización y competencias de las Comisiones del Consejo se regulan en el Reglamento del Consejo, que está permanentemente disponible para su consulta en la página web de la Sociedad ([www.indracompany.com](http://www.indracompany.com)) y en la página web de la CNMV.

Todas las Comisiones, así como el propio Consejo, elaboran anualmente una memoria de sus actividades y actuaciones llevadas a cabo durante el ejercicio, tal y como prevé el Reglamento del Consejo. Dicha memoria se remite al Consejo para que éste lleve a cabo, también con carácter anual, la evaluación de su propio funcionamiento y calidad de sus trabajos y de los de las comisiones.

Siguiendo la recomendación al respecto de la CNMV y como se viene haciendo desde 2003, con ocasión de la convocatoria de la Junta General Ordinaria celebrada el 29 de junio de 2017, se hicieron públicas la Memoria de Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y la Memoria de Actividades de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

### C.2.6. Apartado derogado

## D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPUO

**D.1 Explique, en su caso, el procedimiento para la aprobación de operaciones con partes vinculadas e intragrupo.**

### PROCEDIMIENTO PARA INFORMAR LA APROBACIÓN DE OPERACIONES VINCULADAS

Corresponde al Consejo de Administración, previo informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, el conocimiento y la autorización, con carácter previo a su ejecución, de cualquier transacción que la Sociedad realice, directa o indirectamente, con quienes en cada momento la normativa vigente considere como partes vinculadas de la Sociedad.

Las transacciones se valorarán desde el punto de vista de la igualdad de trato y de las condiciones de mercado.

Cuando se trate de operaciones de carácter recurrente, que se lleven a cabo en el curso ordinario del negocio de la Sociedad y se realicen en condiciones estándar de mercado para los clientes y sean de escasa relevancia, entendiendo por tales aquellas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad, bastará la autorización previa por el Consejo de la línea genérica de operaciones de que se trate.

La autorización prevista en los apartados anteriores no será precisa, sin embargo, cuando la transacción vinculada de que se trate cumpla simultáneamente las tres condiciones siguientes:

- Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un elevado número de clientes;
- Que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio de que se trate; y
- Que su cuantía no supere el 1% de los ingresos anuales de la Sociedad y en el caso de transacciones con consejeros, no superen el límite de veinte mil euros

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### D.2. Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA SIGNIFICATIVO	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SOCIEDAD O ENTIDAD DE SU GRUPO	NATURALEZA DE LA RELACIÓN	TIPO DE LA OPERACIÓN	IMPORTE (MILES DE EUROS)
SEPI	VARIAS SOCIEDADES DEL GRUPO	COMERCIAL	Recepción de servicios (1)	2.111
SEPI	VARIAS SOCIEDADES DEL GRUPO	COMERCIAL	Recepción de servicios (1)	13.837
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S.A.	BANCA MARCH, S.A.	CONTRACTUAL	Otros (3)	10
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S.A.	BANCA MARCH, S.A.	COMERCIAL	Contratos de arrendamiento operativo	90
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S.A.	BANCA MARCH, S.A.	COMERCIAL	Prestación de servicios	3.564
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S.A.	BANCA MARCH, S.A.	CONTRACTUAL	Compromisos adquiridos (4)	3.793
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S.A.	BANCA MARCH, S.A.	CONTRACTUAL	Acuerdos de financiación prestatario (5)	1.000

(1) Corresponde a servicios prestados a Indra necesarios para su negocio

(2) Corresponde a servicios prestados por Indra en el ámbito de su actividad ordinaria

(3) Corresponde a comisiones pagadas por gestión de avales

(4) Corresponde al límite máximo de líneas de avales

(5) Límite máximo de la línea de crédito que una Sociedad del Grupo Indra tiene viva con Banca March

Todas las transacciones vinculadas con accionistas han sido autorizadas de conformidad con lo previsto en el Reglamento del Consejo y se han realizado en el curso ordinario de las operaciones del Grupo y en condiciones de mercado, no representando ni en su conjunto ni individualmente

consideradas un importe significativo en relación con el patrimonio, situación financiera y cifra de negocios del Grupo, sin perjuicio de lo cual es política de la Compañía informar detalladamente de todas ellas a través de este medio.

### D.3. Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LOS ADMINISTRADORES O DIRECTIVOS	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA PARTE VINCULADA	VÍNCULO	NATURALEZA DE LA OPERACIÓN	IMPORTE (MILES DE EUROS)
-	-	-	-	-

### D.4. Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD DE SU GRUPO	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	IMPORTE (MILES DE EUROS)
-	-	-

### D.5. Indique el importe de las operaciones realizadas con otras partes vinculadas

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL	NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SOCIEDAD O ENTIDAD DE SU GRUPO	NATURALEZA DE LA OPERACIÓN	TIPO DE LA OPERACIÓN	IMPORTE (MILES DE EUROS)
-	-	-	-	-



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### D.6. Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

En virtud de lo establecido en el artículo 31 del Reglamento del Consejo, se considerará que existe conflicto de interés en aquellas situaciones en las que entren en colisión, directa o indirectamente, el interés de la Sociedad o de las sociedades integradas en su grupo y el interés personal del consejero. Existirá interés personal del consejero cuando el asunto le afecte a él o a una persona con él vinculada. Los consejeros adoptarán las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con la Sociedad.

En particular, el deber de evitar situaciones de conflicto de interés obliga al consejero a abstenerse de:

- a) Realizar transacciones con la Sociedad, excepto que se trate de operaciones ordinarias, hechas en condiciones estándar para los clientes y de escasa relevancia, entendiéndose por tales aquéllas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.
- b) Utilizar el nombre de la Sociedad o invocar su condición de administrador para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas.
- c) Hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial de la Sociedad, con fines privados.
- d) Aprovecharse de las oportunidades de negocio de la Sociedad.
- e) Obtener ventajas o remuneraciones de terceros distintos de la Sociedad y su grupo asociadas al desempeño de su cargo, salvo que se trate de atenciones de mera cortesía.

Por otro lado, los consejeros deberán comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con el interés de la Sociedad

Asimismo, deberán comunicar: (i) los cargos que ostenten en otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza; y (ii) las acciones de la Sociedad, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares, ya sea directa o indirectamente.

No obstante lo anterior, la Sociedad podrá dispensar las prohibiciones contenidas en dicho apartado en casos singulares autorizando: (i) la realización por parte de un consejero o una persona vinculada de una determinada transacción con la Sociedad; (ii) el uso de ciertos activos sociales; (iii) el aprovechamiento de una concreta oportunidad de negocio; (iv) la obtención de una ventaja; o (v) remuneración de un tercero.

La autorización deberá ser necesariamente acordada por la Junta General cuando tenga por objeto la dispensa de la prohibición de obtener una ventaja o remuneración de terceros, o afecte a una transacción cuyo valor sea superior al 10% de los activos sociales.

En los demás casos la autorización también podrá ser otorgada por el Consejo de Administración siempre que, quede garantizada la independencia de los miembros que la conceden respecto del consejero dispensado, asegurando, igualmente, la inocuidad de la operación autorizada con el patrimonio social o, en su caso, su realización en condiciones de mercado y la transparencia del proceso.

En los supuestos previstos en el cuarto párrafo anterior, el Consejo de Administración, previo informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, requerirá la adopción de las medidas que a su criterio sean precisas para preservar el interés social.

La Sociedad hará públicas las situaciones de conflicto de interés en que se encuentren los consejeros en los términos previstos en la normativa aplicable.

### D.7. ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

Sí  No

Identifique a las sociedades filiales que cotizan en España:

#### SOCIEDADES FILIALES COTIZADAS

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique si han definido públicamente con precisión las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo:

Sí  No

### DEFINA LAS EVENTUALES RELACIONES DE NEGOCIO ENTRE LA SOCIEDAD MATRIZ Y LA SOCIEDAD FILIAL COTIZADA, Y ENTRE ÉSTA Y LAS DEMÁS EMPRESAS GRUPO

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la filial cotizada y las demás empresas del grupo:

### MECANISMOS PARA RESOLVER LOS EVENTUALES CONFLICTOS DE INTERÉS

## E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

### E.1. Explique el alcance del Sistema de Gestión de Riesgos de la sociedad, incluidos los de naturaleza fiscal.

El Sistema de Gestión de Riesgos en Indra es un proceso impulsado por el Consejo de Administración y la Alta Dirección cuya responsabilidad recae en todos y cada uno de los miembros de la Organización, que 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.

Para el desarrollo del compromiso expresado, el Consejo de Administración, a través de su Comisión de Auditoría y Cumplimiento, supervisa la adecuación del sistema de evaluación y control interno de los riesgos relevantes, estableciendo los siguientes principios clave de funcionamiento en el marco de su Sistema de Control y Gestión de Riesgos, adaptado a las necesidades y especificidades propias de Indra.

- a) **Protección del valor:** Consideración del Control y Gestión de Riesgos como un sistema de creación y protección del valor generado para todos los grupos de interés relevantes.
- b) **Integridad:** El Sistema de Control y Gestión de Riesgos abarca todo el Grupo Indra, tanto a nivel corporativo, como a las distintas unidades de negocio, con independencia de su ubicación geográfica, y se incorpora en el proceso de planificación estratégica, en la definición de los objetivos de negocio y en las operaciones cotidianas para alcanzar dichos objetivos.
- c) **Homogeneidad:** Establecimiento de una definición común de riesgo, considerando como riesgo cualquier evento potencial que pueda afectar negativamente al cumplimiento de los objetivos de negocio.
- d) **Independencia:** El Sistema de Control y Gestión de Riesgos de Indra garantiza la adecuada segregación de funciones entre los distintos elementos que lo componen, es decir, entre las áreas que asumen y gestionan riesgos y las áreas responsables de la coordinación, control y supervisión.
- e) **Proactividad:** Fomento de una gestión de riesgos proactiva, que incorpore en el diseño de los procesos controles que ayuden a su mitigación, implemente planes de contingencia y establezca coberturas para dichos riesgos cuando sea posible.
- f) **Coherencia:** Con carácter general la gestión de los riesgos debe realizarse con criterios de coherencia entre la importancia del riesgo y el coste y los medios necesarios para reducirlo. Asimismo, el Control y Gestión de Riesgos debe ser consistente con el resto de procesos de Indra y su modelo de negocio.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

g) **Información:** Garantizar la existencia de mecanismos que aseguren un reporting adecuado a los órganos encargados del control de los riesgos (Comité de Dirección, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración).

Dichos principios vienen descritos en la Política de Control y Gestión de Riesgos del Grupo Indra, la cual se actualiza periódicamente.

El Sistema de Control y Gestión de Riesgos en el Grupo 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.

La metodología del Sistema de Control y Gestión de Riesgos establece la identificación, evaluación, respuesta, seguimiento y comunicación de los riesgos, incluido el riesgo fiscal, permitiendo gestionar de forma razonable los riesgos a los que se expone el Grupo Indra.

Periódicamente se reporta el Mapa de Riesgos Global a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para su supervisión, así como al Consejo de Administración.

En la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de diciembre de 2017 se aprobó el plan de la Unidad de Riesgos Globales para el período de tres años. Dicho plan establece las líneas estratégicas en las que trabajará la Unidad de Riesgos Globales y se basa en tres pilares fundamentales con diversas iniciativas asociadas a cada uno de los mismos:

1. Marco de Control y Gestión de Riesgos
2. Sistema de Control y Gestión de Riesgos
3. Información y comunicación

### **E.2. Identifique los órganos de la sociedad responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Gestión de Riesgos, incluido el fiscal.**

De conformidad con el artículo 5 de su Reglamento, no podrán ser objeto de delegación por el Consejo aquellas facultades reservadas a su conocimiento directo de conformidad con lo dispuesto en cada momento en la legislación vigente. Tampoco podrá el Consejo delegar aquellas otras facultades necesarias para un responsable ejercicio de su función general de supervisión y control. Dentro de las referidas facultades indelegables por el Consejo está la aprobación de la política de control y gestión de riesgos, así como la supervisión de los sistemas internos de información y control.

Para el desarrollo de dichas funciones el Consejo cuenta con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento que es responsable de la supervisión de la eficacia del Sistema de Gestión de Riesgos. La Comisión reporta puntualmente al Consejo de Administración sobre las conclusiones obtenidas en las revisiones efectuadas y eleva las propuestas y recomendaciones que estima necesarias.

Por su parte, la Alta Dirección del Grupo Indra fomenta una cultura de gestión de riesgos a todos los niveles, define las funciones y responsabilidades en el marco del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, incluido el riesgo fiscal y supervisa los planes de acción y de trabajo derivados del propio proceso de Gestión de Riesgos. Más específicamente, sus funciones respecto al Sistema de Control y Gestión de Riesgos son las siguientes:

- Facilitar los medios suficientes para el desarrollo de las actividades de Gestión de Riesgos, así como definir las funciones y responsabilidades en el marco de dicho sistema.
- Validar las Políticas de Control y Gestión de Riesgos.
- Validar las propuestas de apetito al riesgo y hacer seguimiento de vulneraciones de los umbrales de tolerancia establecidos.
- Aprobar el Mapa de Riesgos Globales, así como los planes de respuesta definidos para su mitigación.

La Unidad de Coordinación de Riesgos (UCR), creada en marzo de 2017 e integrada por miembros de la Alta Dirección tiene las siguientes funciones con respecto al Sistema de Control y Gestión de Riesgos:

- Apoyar en el correcto funcionamiento del Sistema de Control y Gestión de riesgos velando por su identificación, valoración, cuantificación y seguimiento.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Validar las propuestas de las Políticas de Control y Gestión riesgos.
- Apoyar en la definición del apetito al riesgo y dar seguimiento a los riesgos que excedan los niveles de tolerancia establecidos.
- Pre validar el Mapa de Riesgos Globales, así como el status de las medidas de mitigación.

La Unidad de Riesgos Globales, tiene las siguientes funciones con respecto al Sistema de Control y Gestión de Riesgos:

- Asegurar el buen funcionamiento del Sistema de Control y Gestión de Riesgos aportando herramientas válidas para la evaluación, priorización y gestión de los riesgos. Concienciar sobre la importancia del Sistema de Control y Gestión de Riesgos fomentando la creación de cultura de gestión de riesgos a todos los niveles.
- Elaborar las propuestas de Políticas de Control y Gestión de riesgos y proponer su modificación y actualización.
- Asesorar en el establecimiento del apetito al riesgo y nivel de tolerancia. Asegurar que las vulneraciones de los umbrales de tolerancia son informados y gestionados.
- Elaborar el Mapa de Riesgos Globales. Monitorizar el establecimiento y efectividad de las medidas de respuestas definidas para los principales riesgos.

Los propietarios de los riesgos tienen las siguientes funciones:

- Monitorizar los riesgos que son de su responsabilidad conforme a la metodología y herramientas definidas en el Sistema de Control y Gestión de Riesgos.
- Participar en el diseño de procedimientos y Políticas de Control y Gestión de Riesgos.
- Proponer el apetito al riesgo, los umbrales y acciones correctivas ante vulneraciones de los niveles de tolerancia, e informar sobre las mismas a la Alta Dirección.
- Evaluar los riesgos de su responsabilidad dentro del ejercicio de elaboración del Mapa de Riesgos Globales e implementar las medidas de respuesta de sus riesgos.

Por último, Auditoría Interna por su parte, aporta al Grupo Indra recomendaciones que contribuyan a reducir a niveles razonables el impacto potencial de los riesgos que dificultan la consecución de los objetivos.

Durante el ejercicio 2017 la Comisión de Auditoría y Cumplimiento analizó el Catálogo de Riesgos Globales y supervisó el proceso de elaboración y seguimiento del Mapa de Riesgos Global, el cual fue aprobado por dicha Comisión, así como por parte del Consejo de Administración.

El Grupo Indra cuenta con herramientas de soporte y automatización que favorecen el proceso de identificación y evaluación de riesgos continuo. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento es informada de las mejoras realizadas en dichas herramientas y revisa el proceso de selección, diseño e implantación de indicadores de riesgo (KRI's).

### **E.3. Señale los principales riesgos, incluidos los fiscales, que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.**

En el desarrollo de las actividades propias del negocio Indra se encuentra sometida a diversos riesgos inherentes a las distintas geografías y procesos en los que opera, entre los que cabe destacar:

#### Riesgos de Cumplimiento

Asociados con el incumplimiento de leyes, y normas en general, en todos los mercados en los que Indra desarrolla su actividad, fundamentalmente en los ámbitos de prevención de delitos y el fraude y de obligaciones legales que emanan de las actividades de Indra. En este apartado se incluyen los riesgos fiscales.

También se encuentran en este apartado los riesgos relacionados con el incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de Prevención de Riesgos Laborales, donde Indra fomenta una cultura de prevención de riesgos en todas sus actividades enfocada a la mejora continua.

Indra ha asumido el compromiso de cuidar al máximo todos los aspectos asociados a la protección del medioambiente en la realización de sus actividades, aunque éstas no suponen ningún impacto en el mismo.

#### Riesgos Estratégicos

Derivados de la posición estratégica del Grupo Indra en el entorno en que desarrolla su actividad y que conllevan la dificultad en el cumplimiento de los objetivos definidos en su Plan Estratégico.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Dentro del objetivo de cumplimiento de su Plan Estratégico, el Grupo Indra focalizará sus esfuerzos en la monitorización de la rentabilidad de los negocios en los que opera y en la inversión en nuevas tecnologías que mejoren su portafolio de productos y proyectos y que faciliten la adaptación, el progreso y la consecución de los objetivos estratégicos de negocio. Asimismo, en relación con los entornos geográficos en los que opera, el Grupo Indra desarrollará sus estrategias de negocio dentro de criterios generales de prudencia y bajo un marco que valore los riesgos de las situaciones socio-económicas internacionales.

### Riesgos Financieros

Derivados de alteraciones en los mercados financieros y/o de bienes y servicios que afectan a los costes de la actividad, incluyendo ámbitos relacionados con la gestión de tipos de cambio, el riesgo de liquidez o de tipo de interés, así como el riesgo de crédito relacionado con la posibilidad de que una contraparte no dé cumplimiento a sus obligaciones contractuales y produzca una pérdida económica o financiera para el Grupo Indra.

La creciente presencia internacional del Grupo Indra sitúa al riesgo de variación de los tipos de cambio en mercados de divisa no-Euro como uno de sus riesgos de mercado. Variaciones significativas en las divisas de determinados países pueden tener un impacto negativo en los resultados del Grupo Indra.

El riesgo de tipo de interés surge por la exposición a los movimientos de las curvas de tipos de la financiación bancaria y de mercado de capitales a corto, medio y largo plazo. Un incremento en los tipos de referencia asociados tendría un impacto negativo en la rentabilidad. El Grupo Indra contempla la posibilidad de contratar instrumentos financieros para gestionar los riesgos si la situación lo permite.

Las líneas de crédito y préstamos que mantiene el Grupo Indra con diversas entidades financieras, permiten hacer frente a los riesgos de liquidez derivados de la imposibilidad de disponer de efectivo de una manera oportuna.

Por otro lado, la exposición al riesgo de crédito se percibe en la medida que el cliente no responda de sus obligaciones, siendo muy buena la calidad crediticia de los clientes del Grupo Indra. Las relaciones comerciales que mantiene el Grupo Indra son principalmente con grandes grupos empresariales, estados y entes de carácter público y público-privado que están menos expuestos al riesgo de impago.

### Riesgos Operativos

Derivados de las posibles amenazas asociadas a los proyectos y servicios, que hacen necesaria una actuación proactiva por parte de los responsables de proyecto al gestionar sus posibles efectos,

tanto desde el punto de vista de elaboración de oferta y negociación de contratos, como de la ejecución y entrega.

La implantación de soluciones tecnológicas supone la realización de proyectos complejos y de gran magnitud, que requieren operaciones de apoyo sustanciales, recursos significativos y cualificados, y en muchos casos dependencia del esfuerzo y cooperación de proveedores, así como de los propios clientes. Existen riesgos en el caso de que el Grupo Indra no sea capaz de entregar la solución ofrecida o de que los alcances ofertados requieran de una mayor asunción de costes o de que restricciones tecnológicas impidan entregar en tiempo y forma el alcance pactado, lo que puede dar lugar a pérdidas de rentabilidad y caja significativas en dichos proyectos, lo cual podría llegar a tener un impacto significativo en la posición financiera del Grupo Indra. Asimismo, desviaciones en la ejecución de un proyecto podrían dar lugar a penalizaciones contractuales e incluso a la cancelación de ciertos proyectos. Dichas situaciones podrían afectar a la reputación y solvencia comercial del Grupo Indra no solo respecto de ese cliente sino respecto de otros clientes de los mismos u otros sectores y geografías donde el Grupo Indra opera.

La identificación, captación y gestión activa del personal son objetivos prioritarios de los riesgos asociados a la gestión del capital humano.

El Grupo Indra gestiona los riesgos asociados a la seguridad de la información garantizando una adecuada protección de la información del Grupo Indra y sus clientes, así como de los activos tecnológicos que la procesan.

Para más información, ver las Cuentas Anuales del Grupo Indra (informe de gestión) donde se detallan los riesgos concretos asociados a cada una de las categorías mencionadas.

### **E.4. Identifique si la entidad cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal.**

La Política de Control y Gestión de Riesgos del Grupo Indra está dirigida a lograr un perfil de riesgo moderado, a través de una gestión adecuada. El marco de tolerancia se establece en torno a directrices, normas y procedimientos que aseguren que dicho entorno de gestión mantiene los riesgos dentro de los niveles aceptables. En este sentido, el Grupo Indra no persigue eliminar todos los riesgos, sino asumir un nivel prudente que permita generar valor de forma recurrente y sostenible a la vez que mantener niveles aceptables de riesgo.

Aquellos riesgos que estén fuera de los niveles de tolerancia establecidos deberán ser objeto de actuaciones para alcanzar nuevamente los niveles deseables, en la medida que el riesgo sea gestionable y el coste de las medidas para su mitigación se justifique por el efecto que la

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

materialización del riesgo pudiera tener en Indra.

### **E.5. Indique qué riesgos, incluidos los fiscales, se han materializado durante el ejercicio.**

Durante el ejercicio se han materializado riesgos consustanciales a la propia actividad del Grupo Indra, al entorno de mercado y a la coyuntura económica así como riesgos de naturaleza fiscal.

Para más información, se describen con detalle en las Cuentas Anuales del Grupo Indra.

### **E.6. Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad, incluidos los fiscales.**

En el Grupo Indra se realiza un tratamiento activo de los principales riesgos identificados incluyendo los riesgos fiscales y se establecen medidas de respuesta con el fin de mantener los riesgos dentro de los niveles de tolerancia establecidos por la Dirección. Las medidas de respuesta se definen por los responsables de los riesgos y es responsabilidad de la Unidad de Riesgos Globales darles seguimiento, así como información sobre su implementación y efectividad. Ante un riesgo concreto el Grupo Indra puede seguir una de las siguientes estrategias de respuesta: Aceptar, Reducir, Transferir o Evitar.

El Mapa de Riesgos Global es la representación gráfica de los riesgos globales más relevantes de Indra. Asimismo, se presenta un análisis del Riesgo Reputacional. Cada uno de los riesgos del Mapa de Riesgos lleva asociado los planes de mitigación establecidos como medida de respuesta, que han sido definidos por los propietarios de los riesgos.

El informe del Mapa de Riesgos Global se presenta a la UCR y a la Alta Dirección para su validación y posteriormente se presenta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para su supervisión.

El Consejo de Administración ha aprobado el Mapa de Riesgos Globales durante 2017 y los planes de mitigación incluidos en el mismo.

La Unidad de Riesgos Globales monitoriza con cada propietario de riesgos la implantación de los planes de mitigación definidos como medidas de respuesta a cada uno de los principales riesgos identificados. El seguimiento de la implantación de estos planes se realiza, entre otros mecanismos, a través de una serie de indicadores de control de implantación.

Asimismo, el Grupo Indra realiza actividades de seguimiento periódico de riesgos a través de la Unidad de Coordinación de Riesgos (UCR).

Periódicamente el propietario de riesgos reporta en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el estatus de los planes de mitigación.

Por otro lado, con el objetivo de sensibilizar en materia de riesgos específicos para cada colectivo de la compañía, se impulsan acciones formativas para las distintas unidades con responsabilidades en la gestión de riesgos.

Todo este proceso se encuentra soportado en herramientas que favorecen la automatización y soporte del proceso de gestión de riesgos. Indra cuenta con la herramienta Governance Risk and Compliance Risk Management (SAP GRC RM).

## F. SISTEMAS INTERNOS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE EMISIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF).

Describa los mecanismos que componen los sistemas de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de información financiera (SCIIF) de su entidad.

### **F.1. Entorno de control de la entidad**

Informe, señalando sus principales características de, al menos:

#### **F.1.1. Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo SCIIF; (ii) su implantación; y (iii) su supervisión.**

##### **El Consejo de Administración**

El Consejo de Administración de Indra tiene la responsabilidad última de la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo SCIIF, ejerciendo la supervisión del mismo a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

A estos efectos el Consejo de Administración es responsable de supervisar y aprobar entre otros:

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

- La política general de gestión de riesgos y la definición de los sistemas de control e información adecuados a la misma.
- La política de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública en general y, específicamente:
  - la formulación y aprobación de la información que anualmente la Sociedad haga pública junto con las Cuentas Anuales que se someten a la aprobación de la Junta General; y
  - la aprobación de la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente de acuerdo con la legislación vigente.

### La Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)

De conformidad con el Reglamento del Consejo y los Estatutos Sociales, la Comisión está formada exclusivamente por consejeros externos. El número de sus miembros no puede ser inferior a tres ni superior a cinco, siendo la mayoría de los mismos consejeros independientes.

El Presidente de la Comisión tiene la condición de consejero independiente y ha sido designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de Contabilidad y auditoría. El Reglamento del Consejo de Administración, en su artículo 18, establece, entre otras, las siguientes funciones para la CAC:

- Velar por que el Consejo de Administración procure presentar las Cuentas Anuales a la Junta General de Accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría. En los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores explicarán con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.
- Supervisar a la unidad de auditoría interna para que ésta vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.
- En relación con los sistemas de información y control interno: (i) supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la Sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables; (ii) velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el

presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la Sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes; y (iii) establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la Sociedad.

- En relación con el auditor externo: (i) en caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado; (ii) velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia; (iii) supervisar que la Sociedad comunique como hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido; (iv) asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del Consejo de Administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la Sociedad; y (v) asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre la prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

### Dirección Económico-Financiera

La Dirección Económico Financiera es responsable de la implantación y mantenimiento de los controles del Sistema de Control Interno de la Información Financiera.

### La Dirección de Auditoría Interna y Riesgos Globales

La Dirección de Auditoría Interna y Riesgos Globales informa periódicamente a la CAC acerca de la situación del Sistema de Control Interno.

La Dirección de Auditoría Interna de Indra, por encargo de la CAC, realiza una revisión del correcto funcionamiento del SCIIF, evaluando su diseño y efectividad e informando a ésta de las debilidades detectadas durante la ejecución de su trabajo y del calendario asignado para las medidas correctoras, en caso de ser necesarias.

Todos los aspectos relacionados con el Control Interno de la Información Financiera están regulados en la Norma Corporativa "Elaboración, Mantenimiento y Supervisión del SCIIF". Esta norma tiene por

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

objeto establecer las responsabilidades y mecanismos para implantar un adecuado y efectivo sistema de controles internos que garanticen la fiabilidad de la información financiera.

### F.1.2. Si existen, especialmente en lo relativo al proceso de elaboración de la información financiera, los siguientes elementos:

- **Departamentos y/o mecanismos encargados:** (i) del diseño y revisión de la estructura organizativa; (ii) de definir claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones; y (iii) de que existan procedimientos suficientes para su correcta difusión en la entidad.

El reglamento del Consejo de Administración establece, en relación a la definición de la estructura organizativa, lo siguiente:

El Consejo de Administración someterá a aprobación de la Junta General al menos cada tres años, la política de remuneraciones de los consejeros que se ajustará al sistema de remuneración previsto en los Estatutos Sociales. En dicha política de remuneraciones la Junta General determinará el límite máximo anual de la retribución de los consejeros en su condición de tales. Con el asesoramiento de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, el Consejo velará por que la retribución de los consejeros sea la adecuada para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exige, pero no constituya en caso de los consejeros independientes, un obstáculo para su independencia.

El Consejo de Administración centra sus actuaciones en la función general de supervisión y control, controlando 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 objetivos marcados. En esta línea la gestión ordinaria, requiere el diseño y revisión de la estructura organizativa, así como la definición de las líneas de responsabilidad y autoridad por parte del Presidente y su Comité de Dirección.

La Dirección de Control, Organización y Procesos es responsable del diseño, implantación, revisión y actualización permanente de la estructura organizativa de Indra y, en consecuencia, de aquellas unidades que intervienen en el proceso de elaboración de la información financiera.

El Organigrama está publicado en la Intranet con acceso para todo el personal de la compañía.

- **Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores incluidos (indicando si hay menciones específicas al registro de operaciones y elaboración de información financiera), órgano encargado de analizar incumplimientos y de proponer acciones correctoras y sanciones.**

### Código Ético y de Cumplimiento Legal

La última actualización del Código Ético y de Cumplimiento Legal fue aprobada por el Consejo de Administración en octubre de 2017. Los aspectos más relevantes de dicha actualización son los siguientes: i) unificación para España y filiales internacionales, ii) adaptación de la regulación del Canal Directo, dando cabida a las limitaciones previstas en algunas legislaciones locales (i.e. denuncias anónimas y restricción de materias que pueden ser comunicadas a través de dicho Canal), iii) adaptación de la Norma de Conducta relativa a la Seguridad de la Información debido a las modificaciones introducidas en la normativa interna en esta materia, iv) refuerzo de la Norma de Conducta relativa a la Protección de la Competencia y v) modificación de la regulación de las donaciones y patrocinios con el objeto de fijar nuevos límites cuantitativos y cualitativos de dichas donaciones y patrocinios.

Dicha actualización, está disponible tanto en la webs interna y externa de la Compañía en los tres idiomas oficiales (español, inglés y portugués).

El Código Ético y de Cumplimiento Legal refleja el compromiso de la empresa con el respeto a la Declaración Internacional de Derechos Humanos, a los principios relativos a los derechos establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo y a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

### El Código Ético está constituido:

- Por los Principios Generales de Actuación que han de guiar todas las decisiones y prácticas comerciales de Indra. Estos son: la Integridad, la Profesionalidad y el Respeto. La integridad supone actuar de buena fe y establecer relaciones profesionales basadas en la transparencia y en la ética. La profesionalidad implica mantener una actitud proactiva dirigida a la excelencia en nuestro desempeño. Y el respeto conlleva una actitud de reconocimiento del valor de las personas y su trabajo, del medioambiente y del entorno social en el que operamos.
- Por las Normas de Conducta y compromisos que Indra asume en materia de cumplimiento con la legalidad. Dichas Normas de conducta son las relativas a: Corrupción y soborno, Conflictos de interés, Seguridad de la información, Acoso moral y sexual, Comercio exterior de Material de defensa y Doble uso, Subvenciones y ayudas públicas, Medio Ambiente, Buenas prácticas tributarias, Gestión de la información económico-financiera, Protección de la competencia y prohibición del fraude, Blanqueo de capitales y Financiación del terrorismo, Seguridad y salud en el trabajo y Relaciones con gobiernos y autoridades.



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

- La Norma de conducta de “Gestión de la información económico-financiera” establece que “La información económico-financiera de Indra, en especial las cuentas anuales, reflejará fielmente su realidad económica, financiera y patrimonial, acorde con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de información financiera, cuando le sean aplicables. A estos efectos, ningún Profesional o Colaborador ocultará o distorsionará la información de los registros e informes contables de Indra, que será completa, precisa y veraz”. Los principios útiles para la actividad de contabilidad y gestión son la corrección, integridad y transparencia, en pleno cumplimiento de la normativa vigente.
- Por el Canal Directo: uno de los controles generales para detectar incumplimientos del Código Ético y de Cumplimiento Legal es el Canal Directo. El Código Ético y el Manual de Prevención de Riesgos Penales establecen las pautas de funcionamiento de dicho Canal ([canaldirecto@indra.es](mailto:canaldirecto@indra.es)) que constituye el mecanismo confidencial que la Compañía pone a disposición de todos los profesionales de Indra y otros colaboradores para comunicar a la Compañía (i) cualquier duda sobre la interpretación y aplicación del Código Ético y su normativa de desarrollo y (ii) cualquier comportamiento ilícito o cualquier irregularidad o infracción detectada en relación con dichos Código y normativa.

En 2017, el Canal Directo ha recibido 217 comunicaciones, dirigidas directamente a dicho Canal o recibidas por otros medios (sin perjuicio de su posterior remisión por la Unidad de Cumplimiento al Canal Directo). Este número de comunicaciones supone un incremento de un 110,68% respecto a las recibidas en 2016 (103 comunicaciones).

Todas las comunicaciones han sido debidamente atendidas por la Unidad de Cumplimiento, tramitándose los oportunos expedientes en los supuestos en los que ha procedido. Asimismo, se han adoptado las medidas, de carácter disciplinario u otras, que han resultado pertinentes.

Las 217 comunicaciones recibidas se refieren:

- 134, a consultas diversas sobre donaciones y patrocinios, conflictos de interés, cortesía empresarial y solicitud de información para terceros de nuestro Modelo;
- 83, a presuntas irregularidades relacionadas con el Código Ético y de Cumplimiento Legal

El Canal Directo incorpora la información recibida a un fichero de datos de carácter personal. Los datos de carácter personal incluidos en las comunicaciones recibidas a través de Canal Directo son incorporados a un fichero, configurado y gestionado cumpliendo con la legislación aplicable en materia de protección de datos. La información contenida en el fichero es conservada durante el tiempo necesario para tramitar las comunicaciones, siendo los datos de carácter personal contenidos

en el mismo cancelados, en todo caso, en el plazo máximo de dos meses desde la finalización de la tramitación del expediente en el que están incluidos.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento informa, al menos una vez al año, al Consejo de Administración acerca del funcionamiento del modelo de Prevención de Riesgos Penales.

### Programas de Formación

La unidad de Cumplimiento proporciona formación, en materia de Ética y Cumplimiento Legal a los profesionales de la Compañía con la finalidad de promover una sólida cultura de cumplimiento. La Dirección de Recursos Humanos junto con la Dirección Económico-Financiera desarrolla periódicamente acciones formativas, tanto internas como externas, enfocadas al personal involucrado en la elaboración de los Estados Financieros del Grupo. Los programas de formación están fundamentalmente centrados en el correcto conocimiento y actualización de las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF) y sobre la legislación y demás normativa relativa al Control Interno de la Información Financiera. Muchos de estos cursos se realizan mediante asistencias a seminarios de las principales auditoras, por lo que tienen una aplicación inmediata.

Otro punto de atención son diversos cursos y seminarios de temas fiscales como consecuencia de los cambios normativos de los distintos países.

La Dirección de Auditoría Interna se mantiene al día respecto a las novedades relativas a la gestión de Riesgos y al Control Interno, especialmente de la Información Financiera. En concreto se han realizado las siguientes labores formativas:

- Sesiones formativas sobre los Estados Financieros de Indra
- Sesiones formativas sobre el mapa de riesgos de Indra
- Curso de Contabilidad avanzada.
- Curso sobre la NIIF 15
- Curso Aenor Norma 31000

En noviembre 2017 el departamento de auditoría interna ha realizado unas Jornadas de formación dirigidas a empleados de la primera línea de defensa, con el objetivo de capacitarles en el reporte de la evaluación del diseño y autoevaluación de controles SCIF mediante la herramienta de reporte de control interno SAP GRC.

Esta formación se ha realizado a cincuenta y siete personas, correspondientes a las áreas de Recursos Humanos, Control, Económico-Financiero, Compras, Operaciones y Asesoría Jurídica.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### F.2. Evaluación de riesgos de la información financiera

Informe, al menos, de:

#### F.2.1. Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

##### Si el proceso existe y está documentado.

El objetivo del proceso de evaluación de los riesgos financieros es establecer y mantener un proceso eficaz para identificar, analizar y gestionar los riesgos relevantes para la preparación de los Estados Financieros.

En Indra, la identificación de riesgos y evaluación es un proceso continuo. El proceso de gestión de riesgos consta de los siguientes niveles de participación:

- El Consejo de Administración revisa la supervisión de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la política de control y gestión de riesgos y del sistema de control interno de la sociedad.
- El Departamento de Riesgos Globales revisa periódicamente el modelo de riesgos corporativos.
- Los responsables funcionales de cada área y otros profesionales directamente involucrados en el proceso de gestión de riesgos dentro de su área de responsabilidad.

Para cada proceso y subproceso identificado como significativo se elabora una matriz que incluye la siguiente información:

Identificación y descripción de los riesgos críticos.

- Los riesgos de cada proceso se deben describir concretamente y posteriormente se clasificarán atendiendo al inventario de Riesgos de Indra que es actualizado y valorado periódicamente en base a la gestión de riesgos implantada por la Compañía.
- La identificación de riesgos debe tener en cuenta todos los riesgos con impacto en los procesos de elaboración de la información financiera entre ellos:
  - Los riesgos estratégicos asociados con la definición de los objetivos y la estructura del entorno, incluyendo el fraude externo.
  - Los riesgos operacionales que incluyen, entre otros, los relacionados con la eficiencia y eficacia de los procesos, el personal clave, la productividad y capacitación, la comunicación interna, la

asignación de recursos, la integridad de la información o la continuidad del negocio.

- Los riesgos financieros relacionados con la contabilidad de las operaciones, la presentación de la información financiera o la estrategia fiscal de las operaciones.
- Los riesgos de cumplimiento asociados con las regulaciones externas (legales, medioambientales, fiscales) e internas (códigos éticos).
- Identificación de los objetivos de la información financiera asociados a cada epígrafe/proceso/subproceso. Se incluyen los objetivos de la información financiera asociados a cada riesgo crítico (existencia y ocurrencia, integridad, valoración, presentación, desglose y comparabilidad, derechos y obligaciones).
- Identificación de las actividades críticas de control. Para cada riesgo crítico identificado se debe diseñar e implantar una actividad de control que mitigue el mismo.

##### Si el proceso cubre la totalidad de objetivos de la información financiera, (existencia y ocurrencia; integridad; valoración; presentación, desglose y comparabilidad; y derechos y obligaciones), si se actualiza y con qué frecuencia.

Con el objetivo de garantizar la fiabilidad de la Información Financiera, se tienen en cuenta de forma permanente en el proceso de identificación de riesgos y controles los errores contables que se pueden derivar de los siguientes objetivos de la información financiera:

- **Existencia y ocurrencia:** las transacciones, hechos y demás eventos recogidos por la información financiera efectivamente existen y se han registrado en el momento adecuado.
- **Integridad:** la información refleja la totalidad de las transacciones, hechos y demás eventos en los que la entidad es parte afectada.
- **Valoración:** las transacciones, hechos y demás eventos se registran y valoran de conformidad con la normativa aplicable.
- **Presentación, desglose y comparabilidad:** las transacciones, hechos y demás eventos se clasifican, presentan y revelan en la información financiera de acuerdo con la normativa aplicable.
- **Derechos y obligaciones:** la información financiera refleja, a la fecha correspondiente, los derechos y obligaciones a través de los correspondientes activos y pasivos, de conformidad con la normativa aplicable.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Además, para cada actividad de control se detalla en la matriz la siguiente información:

- El responsable del control
- La frecuencia del control
- El procedimiento y/o aplicación en la que se encuentra
- Si se trata de un control automático y/o manual
- Si se trata de un control preventivo o detectivo
- Si el control mitiga un riesgo de fraude

El Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIF) se formaliza, por tanto, en un cuerpo de procedimientos y matrices.

La información detallada en las matrices se actualiza anualmente.

**La existencia de un proceso de Identificación del perímetro de consolidación, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial.**

La Compañía mantiene un registro societario, continuamente actualizado, que recoge la totalidad de las participaciones del grupo, cualquiera que sea su naturaleza, ya sean directas o indirectas, así como cualquier entidad en la que la compañía tenga la capacidad de ejercer el control, independientemente de la forma jurídica a través de la cual se obtenga control, incluyendo, por tanto, en su caso, tanto las sociedades instrumentales como las de propósito especial.

La gestión y actualización de este registro se realiza de acuerdo con el procedimiento regulado por la Norma Corporativa de "Consolidación y Elaboración de la Información Financiera".

El perímetro de consolidación de Indra es determinado mensualmente por la Dirección de Administración de la Sociedad en función de la información disponible en el registro societario y de acuerdo con los criterios previstos en las Normas Internacionales de Contabilidad (en adelante "NIC").

**Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, fiscales, reputacionales, medioambientales, etc.) en la medida que afecten a los estados financieros.**

El proceso de identificación de riesgos de error en la información financiera tiene en cuenta el impacto en la misma de los diferentes tipos de riesgo que son identificados, evaluados y gestionados por distintas unidades corporativas.

Los tipos de riesgo se clasifican de la forma siguiente:

### Riesgos de Cumplimiento

Asociados con el incumplimiento de leyes, y normas en general, en todos los mercados en los que Indra desarrolla su actividad, fundamentalmente en los ámbitos de prevención de delitos y el fraude y de obligaciones legales que emanan de las actividades de Indra. En este apartado se incluyen los riesgos fiscales.

- Legal
- Regulación

### Riesgos Externos

Relacionados con la dificultad de adaptación al entorno o mercado en el que opera Indra, incluyendo aquellos derivados del ámbito de actuación en determinados países o zonas geográficas. Estos riesgos se clasifican en:

- Cambio cultural y foco en rentabilidad
- Dinámica de mercado

### Riesgos Financieros

Derivados de alteraciones en los mercados financieros y/o de bienes y servicios que afectan a los costes de la actividad, incluyendo ámbitos relacionados con la gestión de tipos de cambio, el riesgo de liquidez o de tipo de interés, así como el riesgo de crédito relacionado con la posibilidad de que una contraparte no dé cumplimiento a sus obligaciones contractuales y produzca una pérdida económica o financiera para Indra. Estos riesgos se clasifican en:

- Contabilidad y reporting
- Mercados

### Riesgos Operativos

Derivados de las posibles amenazas asociadas a los proyectos y servicios, que hacen necesaria una actuación proactiva por parte de los responsables de proyecto al gestionar sus posibles efectos,

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

tanto desde el punto de vista de elaboración de oferta y negociación de contratos, como de la ejecución y entrega.

Se incluyen también los riesgos tecnológicos relacionados con los sistemas de la información.

Estos riesgos se clasifican en:

- Compras
- Gestión de Proyectos
- Recursos Humanos
- Sistemas

Dicho marco de riesgos está mapeado a los controles del modelo SCIIF donde por cada uno de ellos se identifica cuál de las afirmaciones cubre y si se mitiga con el control un riesgo de fraude.

### Qué órgano de gobierno de la entidad supervisa el proceso.

La supervisión del proceso de identificación de riesgos de la información financiera se realiza por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento dentro de sus competencias de supervisión del SCIIF delegada en Auditoría Interna.

### **F.3. Actividades de control**

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

#### **F.3.1. Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF, a publicar en los mercados de valores, indicando sus responsables, así como de documentación descriptiva de los flujos de actividades y controles (incluyendo los relativos a riesgo de fraude) de los distintos tipos de transacciones que puedan afectar de modo material a los estados financieros, incluyendo el procedimiento de cierre contable y la revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes.**

Indra facilita información financiera al mercado de valores con carácter trimestral y semestral. Esta información financiera es elaborada por el Departamento de Consolidación, dependiente de la Dirección General Económico-Financiera, el cual realiza determinadas actividades de control que aseguran la fiabilidad de dicha información.

Adicionalmente, la Dirección de Relación con Inversores y de Administración, integradas en la Dirección General Económico-Financiera, junto con la Dirección de Control, Organización y Procesos analizan y supervisan la información elaborada, antes de su publicación a terceros, mediante la elaboración de informes de gestión y seguimiento de indicadores.

El Director General Económico-Financiero analiza los informes recibidos, aprobando provisionalmente los mismos, para su remisión a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento supervisa la información financiera que se le presenta, además de solicitar periódicamente análisis de temas específicos, así como detalle de operaciones financieras puntuales que, por su relevancia, requieran de un mayor nivel de análisis. En el cierre contable de final de ejercicio, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento cuenta también con información elaborada por parte de los auditores externos de la compañía sobre los resultados de su trabajo.

Finalmente, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento informa al Consejo de Administración de sus conclusiones sobre la información financiera presentada para que, una vez aprobada por el Consejo de Administración, sea publicada en los mercados de valores.

Indra dispone de un Modelo de Control Interno de la Información Financiera basado en la metodología COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) y alineado con su versión COSO II. El modelo tiene los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

Con la implantación de este marco, se busca proporcionar una seguridad razonable de la consecución de estos objetivos de la organización.

Este marco se compone de un total de cinco componentes y diecisiete principios, que recogen los conceptos fundamentales relacionados con cada componente.

En la adaptación al Marco, se ha realizado un proceso de aseguramiento para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno están presentes y funcionan adecuadamente en la organización. Adicionalmente, que los cinco componentes funcionen juntos de forma integrada.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

No se han encontrado deficiencias significativas en el proceso de aseguramiento, por lo tanto, se considera que el modelo de SCIIF cumple de forma adecuada con COSO.

Existe una relación directa entre los componentes, los principios, y la estructura de la organización. Por lo tanto, ante cualquier cambio relevante de la organización se realizará una revisión del impacto en el modelo.

El SCIIF contiene una matriz de riesgos y controles financieros que incluye los procesos de negocio relevantes para la elaboración de los estados financieros de la compañía, los controles Generales de TI (GITC) y los controles a nivel de entidad (ELC). Dicha matriz se desglosa en los siguientes ciclos:

- Cierre y Consolidación
- Compras
- Deterioro
- Fiscal
- I+D
- Inmovilizado
- Personal
- Provisiones
- Reporting
- Patrimonio Neto
- Tesorería
- UTES
- Ventas y Proyectos
- GITC

La información contenida en la matriz de riesgos y controles financieros se encuentra documentada en la herramienta SAP GRC Process Control que es actualizada a medida que se producen cambios significativos que provoquen que se no se refleje la imagen de la información financiera de forma fiable e íntegra. Dicha herramienta permite la autoevaluación de las actividades de control realizadas por sus responsables.

En base al marco COSO la organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos.

Dentro del Modelo de Gestión de Riesgos Globales, existe un proceso periódico de identificación de riesgos, que incorpora la posibilidad del riesgo fraude. Este proceso incluye una revisión de la metodología, y la evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y conductas irregulares.

Adicionalmente, en la organización se han establecido controles preventivos y detectivos para mitigar estos riesgos. Estos controles están incorporados en la herramienta de control interno, y son autoevaluados periódicamente por los ejecutores de los mismos.

El SCIIF de Indra consta de los siguientes pilares fundamentales:

a) **Los denominados Controles a nivel de Compañía o Controles de Dirección (ELC)** son aquellos componentes de control transversales que evalúa directamente la Alta Dirección, que garantizan la existencia de un adecuado nivel de control interno en Grupo Indra, que actúan como control mitigante en el caso de que sea necesario y que hacen especial hincapié en los siguientes componentes:

- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de Supervisión

b) **Los procesos:**

Indra cuenta con un Mapa de Procesos/subprocesos agrupados en las siguientes cuatro categorías:

- **Estratégicos:** Procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, el mercado y los accionistas, mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.
- **Claves:** Procesos propios de la actividad de la empresa, que inciden directamente en la prestación del servicio y en la satisfacción del cliente externo.
- **Soporte:** Aquellos procesos que proporcionan los servicios, recursos y el apoyo necesarios para que se puedan llevar a cabo los Procesos Clave.
- **De Evaluación, Aseguramiento y Mejora:** Procesos necesarios para el control y mejora del sistema de gestión.

Estas cuatro categorías que recogen los procesos/subprocesos, que afectan a la práctica totalidad de unidades organizativas en Indra.

La Dirección de Control, Organización y Procesos gestiona y actualiza el Mapa de Procesos.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Se identifican aquellos procesos significativos en base a la existencia de riesgos específicos, considerados como significativos en cuanto a su potencial impacto sobre la información financiera y en cualquier caso los de error o fraude.

Los procesos con mayor impacto en el proceso de elaboración de la información financiera son los incluidos en la matriz de riesgos y controles financieros.

Los componentes básicos de cada uno de estos procesos son los siguientes

- **Objetivos de control:** Son necesidades de control que deben ser satisfechas en cada función del ciclo de negocio o proceso, de acuerdo a la definición de control interno. De esta forma, buscan verificar y evaluar la veracidad tanto de la información contable como extracontable, y determinar si se está suministrando toda la información financiera de la Compañía a los usuarios de ella, cubriendo las afirmaciones contables de integridad, corte de operaciones, presentación, registro, validez y valoración.
- **Riesgos:** Es la posibilidad de que un evento o acción afecte a la capacidad de la organización para lograr los objetivos de la información financiera y/o llevar a cabo sus estrategias de forma exitosa.
- **Actividades de control:** Son políticas, procedimientos y prácticas aplicadas por personal de la Sociedad, sus sistemas de aplicación y otros recursos establecidos, para asegurar que los objetivos de control se logren y que las estrategias para mitigar los riesgos sean ejecutadas. Las actividades de control de proceso, deben estar incorporadas en las operaciones de los procesos, y sirven como medio para que el riesgo sea administrado apropiadamente y están enfocadas a la prevención, detección y corrección de éste. Para el caso específico de los Sistemas de Información, las actividades de control se denominan Controles Generales de Tecnologías de la Información (GITC). Las actividades de control, por su diseño, pueden ser preventivas o detectivas, y manuales (basadas en personas) o automáticas (basadas en sistemas informáticos).

A lo largo de este año 2017, se han redefinido los controles orientados a los diferentes ciclos considerados en el modelo, con el objetivo de que estos controles estén presentes en todas las sociedades de Indra. El rediseño de estos controles ha incluido la actualización de la descripción, identificado adecuadamente cada uno de los inputs, las evidencias de control, y el proceso a realizar.

Se ha realizado un análisis exhaustivo de los distintos ciclos, con el objetivo de identificar y establecer una serie de controles clave en base al riesgo que conlleva en los diferentes procesos y subprocesos relacionados con la información financiera. De tal forma que exista una seguridad razonable de que estamos mitigando el riesgo de forma adecuada.

La matriz de controles SCIIF consta de 191 controles definidos a nivel proceso, 48 controles a nivel de entidad y 90 controles Generales de TI. De estos controles, el 64% se han definido como controles clave y un 36% se han considerado como controles estándar. Adicionalmente se han asignado los responsables de los controles a nivel Corporativo y por Sociedad.

Dentro del proceso de evaluación del modelo de control interno a través de la herramienta SAP GRC corporativa, se ha desarrollado el proyecto de implantación de la autoevaluación de los controles por parte de los ejecutores de los mismos. El desarrollo de este proceso permite potenciar el sistema, monitorizando la ejecución de los controles y adoptando un nuevo modelo de gestión del Control Interno más dinámico y proactivo.

Las actividades de control de procesos y Controles Generales de TI garantizan que, en el curso normal de las operaciones, para todos los epígrafes de los estados financieros consolidados, se cumplan los objetivos de control. Toda la información relativa al modelo de Control Interno está documentada en la web interna de Indra.

La Dirección de Auditoría Interna anualmente realiza la auditoría del SCIIF.

Las debilidades de control detectadas en el SCIIF se incluyen en un plan de acción específico para cada una de ellas. La Dirección de Auditoría Interna monitoriza, controla e informa de las mismas a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento hasta su subsanación definitiva.

La revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes para cuantificar algunos activos, pasivos, ingresos, gastos y compromisos registrados y/o desglosados en la información financiera, la lleva a cabo la Dirección General Económico-Financiera con el apoyo de la Dirección General implicada. Las hipótesis y estimaciones basadas en la evolución de los negocios se revisan y analizan conjuntamente con las Direcciones Generales de los Mercados de Indra.

### **F.3.2. Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operación de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación a la elaboración y publicación de la información financiera.**

La Dirección de Sistemas de Información de Indra es la responsable de proporcionar unos servicios de TI de calidad como soporte a los procesos de negocio, a los mercados y territorios en los que opera Indra.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

La gestión de servicios TI basada en el estándar ISO/IEC 20000, proporciona a Indra una garantía de calidad, una eficacia en la provisión de la capacidad, disponibilidad, seguridad y el soporte aplicando los principios de la mejora continua.

La Compañía dispone de un área de Seguridad de la Información dependiente del área de Sistemas, cuyo propósito es velar por la seguridad de todos los procesos de TI asegurando la integridad, disponibilidad, autenticidad, confidencialidad y trazabilidad.

Dentro de sus funciones está la definición, implantación y seguimiento del modelo de Seguridad de la Información establecido en Indra, basado en la norma ISO/IEC 27001, y cuya finalidad es preservar la seguridad de todos los activos adoptando los controles y procedimientos más eficaces y coherentes con la estrategia de negocio. Para ello ha definido la Política de Seguridad de la Información.

La Política de Seguridad de la Información en Indra, publicada en la intranet, tiene como objetivo la gestión de la seguridad de la información y alineamiento estratégico con los objetivos de negocio, garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y de todos los activos que intervienen en su tratamiento. Dicha política es de aplicación, con carácter obligatorio, a todos los Mercados y Áreas de la Compañía, así como a todas las empresas, sedes y filiales de Indra, y es de obligado conocimiento y cumplimiento para cualquier persona que haga uso de los Sistemas de Información (empleados, becarios, externos, etc.). La Política es de aplicación en todas las fases del ciclo de vida de la información (generación, distribución, almacenamiento, tratamiento, transporte y destrucción) de los sistemas que la procesan. Contempla todos los sistemas de información y servicios de Indra y todos los servidores de apoyo, así como el entorno y las aplicaciones que afectan en los procesos de negocio de la Compañía, cubriendo por consiguiente los procesos relevantes en la elaboración y publicación de la información financiera.

La seguridad de la información es una parte integral de todos los procesos de la organización y está incluida en la planificación estratégica de la compañía. La estrategia de Seguridad de la Información definida por Indra se encuentra basada en cinco pilares fundamentales:

- Organización de seguridad de la información: Indra tiene definido un Modelo Global de Gobierno de Seguridad que asegura la coordinación entre los representantes de los diferentes países y mercados de la compañía, y la correcta coordinación y organización de la seguridad de la información.
- Marco normativo de seguridad de la información: de obligado cumplimiento para todas las empresas de Indra, tiene como objetivo la gestión de la seguridad de la información y el alineamiento estratégico con los objetivos de negocio, garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Está estructurado en función de los ámbitos

de protección: protección de la Información, de las aplicaciones, los sistemas, las redes y las infraestructuras y de los perfiles de responsabilidad: responsables de proyectos/programas, desarrolladores, administradores de sistemas y usuarios.

- Concienciación y formación en seguridad de la información: es uno de los pilares básicos de la seguridad de la información. La concienciación se realiza durante todas las fases del empleo a través de múltiples actividades, que van desde la concienciación de las nuevas incorporaciones hasta los planes de formación anuales que incluyen cursos específicos de seguridad de la información para todos los niveles.
- La tecnología y controles de seguridad: la Seguridad de la información es una solución integral que engloba tanto los controles de seguridad destinados a la seguridad física y del entorno como los controles de seguridad lógica.
- El proceso de auditoría y seguimiento del cumplimiento: es el proceso de verificación del cumplimiento es realizado de manera interna a través de procesos de supervisión continua y monitorización, que se encuentran activos permanentemente con el fin de identificar posibles alertas de seguridad o incumplimientos.

Alineado con su Política de Seguridad, Indra tiene implantado un modelo de Control Interno en el ámbito de las tecnologías de la información.

El modelo de Control Interno de Indra contempla los procesos informáticos, que comprenden tanto el entorno, arquitectura e infraestructuras de las tecnologías de la información, como las aplicaciones que afectan a transacciones que directamente tengan efecto en los principales procesos de negocio y, por ende, impacto en la información financiera y en los procesos de cierre de la Compañía.

El modelo de control para los sistemas que dan soporte a la elaboración y publicación de la información financiera, está basado en COSO y consta de una matriz de Controles Generales de TI, así como de una serie de políticas y procedimientos, que aseguran la integridad, disponibilidad y autenticidad de la información comunicada a los mercados. Esto se consigue a través del establecimiento de controles estructurados sobre las siguientes áreas:

- Acceso a programas y datos, que abarcan actividades relacionadas con:
  - Restricción de acceso a los sistemas, evitando así accesos no autorizados o modificaciones de programas que puedan afectar a la integridad, completitud y fiabilidad de la información financiera.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Seguridad en las instalaciones que albergan los sistemas, garantizando que el acceso a las mismas está limitado a personal autorizado.
- Una correcta segregación de funciones, con el fin de garantizar un acceso seguro a los sistemas de información contable.
- Adquisición, mantenimiento y cambios en los sistemas, que abarcan actividades relacionadas con:
  - Los cambios sobre los sistemas de información, son autorizados, probados y aprobados antes de su puesta en producción.
  - Los cambios sobre los sistemas se gestionan correctamente para evitar las interrupciones o modificaciones no autorizadas.
- Operaciones de los sistemas, que abarcan actividades relacionadas con:
  - La disponibilidad de la información, asegurando que los datos financieros sean completos, válidos y exactos.
  - Una correcta gestión de las incidencias que permitan una rápida solución y minimicen su impacto.
- Las operaciones son monitorizadas, asegurando que se ejecutan de forma íntegra y en tiempo. Y en caso de incidencia, éstas son resueltas permitiendo que los trabajos vuelvan a lanzarse y ejecutarse de forma correcta.

### **F.3.3. Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aquellos aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes, que puedan afectar de modo material a los estados financieros.**

Indra dispone de mecanismos de control y seguimiento de la actividad de subcontratación con la finalidad de monitorizar y minimizar el riesgo para el negocio de la compañía. Entre ellos, existe un procedimiento interno para la contratación de asesores externos que establece el requerimiento de determinados niveles de aprobación en función de la cuantía de que se trate. Los resultados o informes de las contrataciones en materia contable, fiscal o legal se supervisan por los responsables de la Dirección General Económico-Financiera y Compras y por la Dirección de Asesoría Jurídica u otras direcciones, en caso de considerarse necesario.

Dentro del proceso relacionado con la elaboración de la información financiera, para algunas

sociedades se ha externalizado el proceso de elaboración de nóminas. Adicionalmente a los controles generales establecidos, se han implantado una serie actividades de control sobre esta actividad subcontratada a terceros, que se agrupan en función de los siguientes procesos:

- Proceso: 1. Prestación del servicio.
- Proceso: 2. Continuidad del servicio.
- Proceso: 3. Cumplimiento Normativo.
- Proceso: 4. Gobierno.

### **F.4 Información y comunicación**

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

#### **F.4.1. Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.**

La responsabilidad sobre la aplicación de las Políticas Contables del Grupo es única para todo el ámbito geográfico de Grupo Indra y está centralizada en la Dirección Económico- Financiera.

La Dirección de Administración mantiene informados a todos los responsables de preparar información financiera, en las distintas unidades del Grupo, sobre las modificaciones normativas, aclarando cualquier duda que pueda existir y, a su vez, recaba de las empresas del Grupo la información necesaria para asegurar la aplicación coherente de las Políticas Contables del Grupo y determinar los impactos de la aplicación de la nueva normativa contable.

En aquellas ocasiones en las que la aplicación de la normativa contable es especialmente compleja, la Dirección General Económico-Financiera del Grupo Indra comunica a los auditores externos cual ha sido la conclusión del análisis contable realizado por el Grupo, solicitando su posición respecto de la conclusión alcanzada.

Las políticas contables de Indra están desarrolladas sobre la base de las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), y se recogen en un documento denominado "Manual de Contabilidad". Este documento se analiza y actualiza periódicamente por la Dirección Financiera y se publica en la intranet.



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### **F.4.2. Mecanismos de captura y preparación de la información financiera con formatos homogéneos, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF.**

Indra ha definido un procedimiento formal para la preparación de la información financiera, que incluye tanto el cierre contable de todas las sociedades del grupo como el proceso de consolidación de la Sociedad. El hecho de que las sociedades más relevantes del grupo utilicen una plataforma común del sistema de contabilidad (SAP), permite garantizar un mayor control de los procesos estandarizados de cierre, así como unos controles de supervisión de acceso al sistema por los distintos usuarios, verificándose que no hay conflicto de autorizaciones de acceso, tanto a nivel interno, como por la posterior revisión del auditor externo. Existen a su vez, dentro del sistema, controles (automáticos, semiautomáticos y manuales) que permiten validar y asegurar la consistencia de la información tratada.

La existencia de un mismo plan de cuentas a efectos de reporting para todas las entidades del grupo, un calendario específico de cierre y subsiguiente reporting a la sociedad matriz, así como el uso de tipos de cambio obligatorios para el cierre a efectos de conversión del balance y cuenta de pérdidas y ganancias al euro como moneda de reporting, colaboran eficientemente a mejorar el nivel de calidad de la información y su homogeneización.

La carga de la información mensual del reporting se realiza por las mismas Sociedades en Datamart. Dicha herramienta permite centralizar en un único sistema toda la información resultante de la contabilidad de las empresas pertenecientes al Grupo Indra. En la mayoría de los casos la carga de información en el sistema mencionado se realiza automáticamente desde el sistema informático financiero del Grupo (SAP).

### **F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema**

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

**F.5.1. Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por la Comisión de Auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo a la Comisión en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIF. Asimismo se informará del alcance de la evaluación del SCIIF realizada en el ejercicio y del procedimiento por el cual el encargado de ejecutar la evaluación comunica su resultado, si la entidad cuenta con un plan de acción que detalle las eventuales medidas correctoras, y si se ha considerado su impacto en la información financiera.**

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha supervisado, a través de la Dirección de Auditoría Interna, el correcto funcionamiento del SCIIF, evaluando su diseño y efectividad operativa.

Se ha determinado el alcance del SCIIF utilizando un modelo de alcance aplicado a todas las sociedades dependientes. Este modelo está orientado a determinar los procesos más relevantes de Indra.

El modelo de alcance del SCIIF considera tanto factores cuantitativos (materialidad de los epígrafes contables) como cualitativos (riesgo del grado de control interno, riesgo experiencia de auditoría interna y riesgo del epígrafe contable). En base a estos factores se han definido los ciclos críticos de información financiera a revisar por países y sociedades.

El alcance de la evaluación SCIIF realizada en el ejercicio abarca las geografías de Brasil, Chile, Colombia, España, México, Italia, Noruega, Arabia Saudí y Bahréin, constituyendo objeto de revisión las sociedades de cada una de las geografías con mayor impacto en base a una serie de factores cualitativos y cuantitativos, comprenden trece sociedades en el alcance.

Dicho alcance ha sido aprobado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La actividad de auditoría interna se lleva a cabo por la Dirección de Auditoría Interna del grupo, que depende funcional y jerárquicamente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Esta estructura jerárquica está diseñada para permitir que Auditoría Interna permanezca estructuralmente independiente y fomenta la comunicación directa hacia y desde la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La Dirección de Auditoría Interna, a través de un equipo ubicado tanto en Corporativo como en México, asegura razonablemente el funcionamiento del sistema de control interno.

En particular, en relación al SCIIF, la Dirección de Auditoría Interna realiza una revisión anual sobre el adecuado diseño y efectividad de las actividades de control sobre la información financiera. Como resultado de las revisiones realizadas, la función de Auditoría Interna emite informes, comunicando a los responsables de las actividades, a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las posibles debilidades de control interno detectadas y los planes de acción adoptados por la Sociedad para su mitigación.

La supervisión de los controles ha seguido las siguientes pautas:

- Sobre los controles que mensualmente son autoevaluados se han ejecutado dos tipos de revisiones, una basada en la supervisión de la evaluación realizada por los propietarios de los

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

controles y otra donde el objetivo ha sido volver a realizar las pruebas y validaciones ejecutadas sobre la efectividad del control.

- Para el resto de controles se han obtenido las evidencias y realizado las pruebas necesarias para concluir sobre la efectividad del mismo.

La totalidad de los controles operan como están definidos, aunque se han detectado debilidades de control y oportunidades de mejora que no afectan de forma significativa a la calidad de la información financiera, pero han dado lugar a planes de acción siguiendo la política de mejora continua que caracteriza al Indra. El Departamento de Auditoría Interna comprobará durante las pruebas periódicas del SCIIF, la implantación de dichos planes de acción.

**F.5.2. Si cuenta con un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas (de acuerdo con lo establecido en las NTA), la función de auditoría interna y otros expertos puedan comunicar a la alta dirección y a la Comisión de Auditoría o Administradores de la entidad las debilidades significativas de control interno identificadas durante los procesos de revisión de las cuentas anuales o aquellos otros que les hayan sido encomendados. Asimismo, informará de si dispone de un plan de acción que trate de corregir o mitigar las debilidades observadas.**

Todas las deficiencias detectadas por el Departamento de Auditoría Interna durante el curso de su trabajo están sujetas a recomendaciones y planes de acción que son acordados con el auditado. El departamento de Auditoría Interna supervisa la implementación de las acciones acordadas y reporta su estado a los diversos órganos de gobierno del Grupo Indra (principalmente a la Comisión de Auditoría).

El procedimiento de discusión sobre debilidades significativas de control interno identificadas se basa en reuniones de la Comisión de Auditoría y cumplimiento con los auditores externos, auditores internos y con la dirección responsable de elaborar la información financiera.

En línea con este aspecto el auditor de cuentas comparece anualmente ante esta Comisión para presentar las recomendaciones relacionadas con las debilidades de control interno identificadas durante el proceso de revisión de las cuentas anuales.

### F.6. Otra información relevante

No aplica

### F.7. Informe del auditor externo

Informe de: Deloitte, S.L.

**F.7.1. Si la información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo, en cuyo caso la entidad debería incluir el informe correspondiente como anexo. En caso contrario, debería informar de sus motivos.**

Con el objetivo de reforzar la transparencia y calidad de la información pública emitida, Indra ha ido más allá de las obligaciones legales y de las recomendaciones del Grupo de Trabajo de Control Interno sobre la Información Financiera (GTCl) y:

a) ha preparado esta descripción de su SCIIF siguiendo los 16 indicadores básicos recomendados en el Apartado III del Documento del GTCl

b) ha emitido una certificación suscrita por el primer ejecutivo y por el director financiero de la misma, en la que se manifiesta de forma expresa: (I) su responsabilidad de establecer y mantener un SCIIF adecuado para la entidad, con indicación al marco de control interno utilizado como referencia para evaluar la eficacia del SCIIF (Marco Integrado de Control Interno emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO) y (II) que el SCIIF de Grupo Indra al cierre del ejercicio 2016 es eficaz. Se adjunta dicho Certificado.

c) ha considerado pertinente solicitar al auditor externo que emita un informe en el que se opine, bajo un nivel de seguridad razonable, sobre la base de estándares de auditoría generalmente reconocidos, y utilizando como referencia un marco de control interno generalmente reconocido, si el diseño y funcionamiento del SCIIF de Grupo Indra es o no efectivo al cierre del ejercicio 2016, el cual se adjunta a este Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Como se ha indicado anteriormente, en el momento actual no existe una regulación legal que establezca los requisitos mínimos para las sociedades en la descripción del SCIIF.

La futura regulación que se emita en relación a la información sobre SCIIF, que deban publicar las sociedades cotizadas, podría modificar la información incluida en este informe, en cuanto a los requisitos de desglose y/o información.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código Unificado de buen gobierno.

**En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.**

1. Que los Estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Cumple  Explique

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:

- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo;
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

3. Que, durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y en particular:

- a) De los cambios acaecidos desde la anterior Junta General Ordinaria.

b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

4. Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

5. Que el Consejo de Administración no eleve a la Junta General una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el Consejo de Administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la Junta General Ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

- a) Informe sobre la independencia del auditor.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.

c) Informe de la Comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.**

Cumple  Explique

**8. Que la Comisión de Auditoría vele porque el Consejo de Administración procure presentar las cuentas a la Junta General de Accionistas sin limitaciones ni salvedades en el Informe de Auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la Comisión de Auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**9. Que la Sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la Junta General de Accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.**

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la Junta General de Accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:**

a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.

b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el Consejo de Administración.

c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.

d) Con posterioridad a la Junta General de Accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la Junta General de Accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**12. Que el Consejo de Administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.**

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponde, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**13. Que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.**

Cumple  Explique

**14. Que el Consejo de Administración apruebe una política de selección de consejeros que:**

- a) Sea concreta y verificable.
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo a las necesidades del consejo de administración.
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeros represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.**

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple  Explique

**17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.**

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aún siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple  Explique

**18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:**

- a) Perfil profesional y biográfico.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

- b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
- c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como las posteriores reelecciones.
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sean igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**21. Que el Consejo de Administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concorra justa causa, apreciada por el consejo de Administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.**

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple  Explique

**22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad, y en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.**

Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de Gobierno Corporativo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

25. Que la Comisión de Nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

26. Que el Consejo de Administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiere manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

33. Que el Presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatuariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del Presidente.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

35. Que el secretario del consejo de Administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el Consejo de Administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de Buen Gobierno que fueran aplicables a la Sociedad.

Cumple  Explique

36. Que el Consejo de Administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

- La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración.
- El funcionamiento y composición de sus comisiones.
- La diversidad en la composición y competencias del Consejo de Administración.
- El desempeño del Presidente del Consejo de Administración y del primer ejecutivo de la Sociedad.
- El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del Consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que éstas eleven al Consejo de Administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el Consejo de Administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la Comisión de Nombramientos.



## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe Anual de Gobierno Corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de la descripción en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**37. Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de Administración y su secretario sea el de este último.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**38. Que el Consejo de Administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la Comisión Ejecutiva y que todos los miembros del Consejo de Administración reciban copia de las actas de las sesiones de la Comisión Ejecutiva.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**39. Que los miembros de la Comisión de Auditoría, y de forma especial su Presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**40. Que bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría, se disponga una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o de la Comisión de Auditoría.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la Comisión de Auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la Comisión de Auditoría las siguientes funciones:**

a) En relación con los sistemas de información y control interno:

- Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.
- Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

b) En relación con el auditor externo:

- En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
- Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
- Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
- Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de Administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.
- Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**43. Que la Comisión de Auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la Sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**44. Que la Comisión de Auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de Administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso sobre la ecuación de canje propuesta.**

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:**

- Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

**46. Que bajo la supervisión directa de la Comisión de Auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del Consejo de Administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:**

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- Velar porque los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el Consejo de Administración.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

47. Que los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones –o de la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones, si estuvieren separadas- se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de Nombramientos y con una Comisión de remuneraciones separadas.

Cumple  Explique  No aplicable

La Sociedad no ha considerado conveniente separar en dos comisiones su actual Comisión de Nombramientos Retribuciones y Gobierno Corporativo por las siguientes razones:

- Los miembros de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen los conocimientos y experiencia necesarios para tratar las materias propias de las dos comisiones.
- El volumen de asuntos a tratar es asumible por una única Comisión.
- Se incrementaría innecesariamente el número de las Comisiones y consecuentemente la retribución total del Consejo dado que consiste en una asignación fija por su pertenencia a los distintos órganos de administración.

49. Que la Comisión de Nombramientos consulte al Presidente del Consejo de Administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la Comisión de Nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

50. Que la Comisión de Retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al Consejo de Administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la Sociedad.
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.
- d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la Comisión.
- e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

51. Que la Comisión de retribuciones consulte al Presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del Consejo de Administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
- b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
- c) Que el Consejo de Administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
- d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

- a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
- b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando porque esté orientada a la creación de valor.
- e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa- incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
- h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.
- b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
- c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
- d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
- e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
- f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

55. Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple  Explique

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de la actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

periodo de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un periodo de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

62. Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años de su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.
2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a la legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo, y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.

3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos y de buenas prácticas, internacionales sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión. En particular, hará mención a si se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias, de 20 de julio de 2010.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 19 de marzo de 2018.

Indique si ha habido Consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Sí  No

**NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL  
DEL CONSEJERO QUE NO HA VOTADO  
A FAVOR DE LA APROBACIÓN DEL  
PRESENTE INFORME**

**MOTIVOS (EN CONTRA, ABSTENCIÓN,  
NO ASISTENCIA)**

**EXPLIQUE LOS MOTIVOS**

## ANEXOS



Deloitte & Touche  
Sociedad por Acciones  
Limitada  
Calle 100 No. 100  
Torre 100  
Ciudad de Panamá  
Panamá

Tel: +507 2010 1000  
www.deloitte.com

#### INFORME INDEPENDIENTE REFERIDO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIF)

A los accionistas de Indra Sistemas, S.A:

##### Alcance del Trabajo

Hemos realizado la revisión de la información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIF) del Grupo Indra Sistemas (el "Grupo"), contenida en la Nota F del Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017 adjunta.

El objetivo de dicho sistema es contribuir a que se registren fielmente los transacciones realizadas, y a proporcionar una seguridad razonable en relación a la prevención o detección de errores que pudieran tener un impacto material en las cuentas anuales consolidadas.

Dicho sistema está basado en los criterios y políticas definidos por el Consejo de Administración de Indra Sistemas, S.A. de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Un sistema de control interno sobre la información financiera es un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera, de acuerdo con los principios contables y normas que le son de aplicación. Un sistema de control interno sobre la información financiera incluye aquellas políticas y procedimientos que: (i) permiten el mantenimiento de una forma precisa, y a un razonable nivel de detalle, de los registros que reflejan las transacciones realizadas, (ii) garantizan que estas transacciones se realizan únicamente de acuerdo con las autorizaciones establecidas, (iii) proporcionan una seguridad razonable de que las transacciones se registran de una forma apropiada para permitir la preparación de la información financiera, de acuerdo con los principios y normas contables que le son de aplicación y (iv) proporcionan una seguridad razonable en relación con la prevención o detección a tiempo de adquisiciones, usos o ventas no autorizados de activos de la compañía que pudiesen tener un efecto material en la información financiera. Dadas las limitaciones inherentes a todo sistema de control interno sobre la información financiera, pueden producirse errores, irregularidades o fraudes que pueden no ser detectados. Igualmente, la proyección a periodos futuros de la evaluación del control interno está sujeta a riesgos, tales como que dicho control interno resulte inadecuado a consecuencia de cambios futuros en las condiciones aplicables, o que en el futuro se pueda reducir el nivel de cumplimiento de las políticas o procedimientos establecidos.

##### Responsabilidad de los Administradores

El Consejo de Administración de Indra Sistemas, S.A. es responsable del mantenimiento del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera incluida en las cuentas anuales consolidadas y de la evaluación de su efectividad.

##### Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de revisión independiente de seguridad razonable sobre la efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIF) basándonos en el trabajo realizado.

Nuestro trabajo incluye la evaluación de la efectividad del SCIF en relación con la información financiera contenida en las cuentas anuales consolidadas del Grupo Indra Sistemas al 31 de diciembre de 2017, elaboradas conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo Indra Sistemas.

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma ISAE 3000 Assurance Engagement Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) para la emisión de informes de seguridad razonable.

Esta norma requiere la planificación y la realización de procedimientos y la obtención de evidencias suficientes que permitan reducir el riesgo del encargo a un nivel bajo aceptable de acuerdo con las circunstancias del mismo, y la emisión de una conclusión en términos positivos.

##### Independencia

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético emitido por el International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), basadas en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, diligencia, confidencialidad y profesionalidad.

Deloitte mantiene, de acuerdo con el International Standard on Quality Control 1 (ISQC1), un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación con el cumplimiento de requisitos éticos, normas profesionales y regulación aplicable.

##### Conclusión

En nuestra opinión, el Grupo Indra Sistemas mantuvo, al 31 de diciembre de 2017, en todos los aspectos significativos, un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera contenida en las cuentas anuales consolidadas efectivo, basado en los criterios y políticas definidos por el Consejo de Administración de Indra Sistemas, S.A. de acuerdo con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Asimismo los desgloses contenidos en la información relativa al SCIF que se encuentra incluida en la Nota F del Informe Anual de Gobierno Corporativo del Grupo Indra Sistemas al 31 de diciembre de 2017 están de acuerdo, en todos los aspectos significativos, con los requerimientos establecidos por la Ley de Sociedades de Capital, la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo y la Circular 7/2015, de 22 de diciembre por la que se modifica la Circular 5/2013 de 12 de junio de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Tal y como se describe en la Nota F, el SCIF no incluye controles sobre las sociedades que se integran en sus cuentas anuales consolidadas en las que no se ejerce, directa o indirectamente el control ya que las decisiones estratégicas de las actividades, tanto operativas como financieras, requieren el consentimiento de las partes que están compartiendo el control. No obstante, el Grupo Indra Sistemas incluye controles orientados a velar por la homogeneidad, validez y fiabilidad de la información financiera facilitada por las sociedades de control conjunto para su incorporación a los estados financieros consolidados. En consecuencia nuestro trabajo no incluyó el examen de la efectividad del sistema de control interno sobre la generación de la información financiera de dichas sociedades incluida en los estados financieros consolidados del Grupo Indra Sistemas.

DELOITTE, S.L.



F. Javier Peris Álvarez  
20 de marzo de 2018