



**indra**

INFORME ANUAL 2011

# SÍ A LOS RETOS



AA1000  
Assurance Standard  
2ND EDITION



La versión completa del Informe Anual 2011 se encuentra disponible en [www.informeannual2011.indracompany.com](http://www.informeannual2011.indracompany.com)

CRECER  
EN UN MUNDO INCIERTO.

**ESO ES UN  
RETO.**





## **VENTAS 2011**

2.688 M€

+5,0%

## **OBJETIVO 2012**

+6,5%



## **PROFESIONALES**

31.077

+14%



## EBIT

267,8 M€

10% sobre ventas

OBJETIVO 2012

8%-9% sobre ventas



## INVERSIÓN EN i+D

189 M€

+7% sobre ventas

	2007	2008	2009	2010	Objetivo 2011 <sup>(1)</sup>	Real 2011	Objetivo 2012	Comentario
<b>Evolución económica</b> (en millones de euros)								
Contratación	2.334,2	2.579,3	2.697,4	2.882,0	> 2010 > Ventas 2011	2.975,8	> Ventas 2012	La contratación aumentó un 3% (+2% sin el impacto de las adquisiciones), siendo un 11% superior a las ventas del ejercicio.
Ventas	2.167,6	2.379,6	2.513,2	2.557,0	+ 2% s/2010	2.688,5	+ 6,5% - 7,5% s/2010	Las ventas crecieron un 5%, ligeramente por encima de la previsión anunciada en noviembre. Esta cifra incluye el efecto de la integración de la compañía brasileña Politec y de la italiana Galyleo. Sin estas adquisiciones el crecimiento habría sido del 3% un 1% por encima del objetivo anunciado al inicio del ejercicio.
<i>España</i>	68%	66%	64%	61%		57%		
<i>Europa</i>	16%	17%	18%	17%		17%		
<i>Latinoamérica</i>	9%	10%	11%	15%		18%		
<i>EE.UU. y Canadá</i>	3%	2%	1%	1%		1%		
<i>Asia, Pacífico, África</i>	4%	5%	6%	6%		7%		
Cartera de pedidos	2.241,8	2.428,3	2.578,9	2.899,2		3.230,9		
Posición de Caja/ (Deuda) Neta	(150,3)	(148,7)	(134,6)	(274,9)		(513,6)		
Resultado de Explotación (EBIT)	223,5	270,5	285,4	251,9	≥10,5% s/ventas	267,8	8%-9%	El margen EBIT se ha situado en el 10%, en línea con la previsión anunciada por la compañía en el informe de resultados del tercer trimestre de 2011. Sin tener en cuenta el impacto de las adquisiciones el margen habría sido del 10,5%, también en línea con el objetivo anunciado al comienzo del ejercicio.
Resultado Atribuible	147,8	182,4	195,6	188,5		181,0		
<b>Evolución social</b>								
Inversión en I+D+i <sup>(2)</sup> (en millones de euros)	136	152	175	184		189		
Plantilla media (nº de personas)	22.055	24.415	25.256	27.325		31.077		
Porcentaje de profesionales de alta cualificación	77	76	83	85		82		
% profesionales hombre/mujer	64/36	64/36	64/36	65/35		64/36		
<b>Evolución ambiental</b>								
Emisiones CO <sup>2</sup> directas (toneladas)	1.263	1.443	1.381	2.012		1.204		Se está realizando una sustitución progresiva de calderas de Gasoil que está contribuyendo a una reducción de emisiones directas

(1) Objetivo anunciado al inicio del ejercicio 2011 y publicado en el Informe Anual 2010.

(2) Alcance: Indra Sistemas, Indra Espacio, Indra Software Labs, Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, Inmize, IP Sistemas, I3 Televisión, Indra BMB y Indra Sistemas de Seguridad.

INNOVAR  
Y ASEGURAR  
EMPRENDER  
Y CONSERVAR.

**ESO ES UN RETO.**

# Índice

- Carta del presidente
- Carta del consejero delegado

## 1. Modelo de Negocio

- Sobre Indra
- Modelo de negocio
- Innovación
- Empresa Global
- Sostenibilidad

## 2. Modelo de Gobierno

- Órganos de Gobierno
- Funciones del Consejo de Administración y sus Comisiones
- Modelo retributivo del Consejo de Administración
- Control interno y auditoría interna
- Nuestros compromisos

## 3. Entorno y Estrategia

- Entorno
- Estrategia

## 4. Desempeño y Futuro

- Hitos del año
- Nuestros negocios
  - Soluciones y servicios
  - Mercados verticales
    - >Transporte y Tráfico
    - >Energía e Industria
    - >AA.PP. y Sanidad
    - >Servicios financieros
    - >Seguridad y Defensa
    - >Telecom y Media
- Nuestros públicos
  - Accionistas
  - Empleados
  - Clientes
  - Proveedores
  - Partners
  - Medio ambiente
  - Instituciones del conocimiento
  - Sociedad

## 5. Sobre el informe

- Principios que rigen este informe
- Informe Integrado
- Índice GRI y Pacto Mundial
- Declaración de control GRI
- Carta de verificación

## 6. Magnitudes

- Información financiera
- Cuadro de mando de sostenibilidad

## Carta del Presidente

Estimado accionista:

En situaciones complejas y cambiantes, el futuro de las organizaciones depende de su capacidad para adaptarse a la coyuntura asumiendo desafíos y actuando con inteligencia y agilidad para mantener los niveles de eficiencia en entornos sometidos a constantes cambios. En Indra estamos actuando en esta dirección. Esa es la razón por la que, un año más, hemos sido capaces de cumplir los objetivos que nos habíamos propuesto manteniendo nuestro perfil de crecimiento y rentabilidad, en un ejercicio como 2010, que ha sido más difícil de lo inicialmente previsto.

En 2011 hemos continuado sentando bases firmes para actuar frente a los retos de futuro en un entorno macroeconómico incierto, particularmente en España, y en un contexto en el que el sector de las tecnologías también se está transformando. La presencia internacional se ha acercado al 50% de las ventas y hemos seguido apostando decididamente por la inversión en soluciones para atender a las oportunidades en segmentos más dinámicos basados en la innovación tecnológica, así como en mejorar la estructura de producción de software y servicios, ahora más eficiente y global. Estas bases sustentan un proyecto que, desde sus inicios, se diseñó como un proyecto ambicioso y con recorrido para todos nuestros públicos objetivos: clientes, profesionales, accionistas, socios, proveedores y sectores más innovadores de la sociedad.





La economía mundial se encuentra en continua transformación, con creciente relevancia de los países emergentes en el escenario global. En Indra no somos ajenos a ello. Por esa razón seguiremos apostando por las oportunidades de desarrollo de negocio generadas en los mercados latinoamericano y asiático donde hemos realizado acciones relevantes en el ejercicio; por el potencial de crecimiento en África y Oriente Medio; y por las que surjan del propio mercado español que, aunque débil los próximos años, continuará siendo clave para Indra por sus clientes líderes globales y por el nivel de excelencia de sus centros de competencia, soluciones de vanguardia y capacidad de exportación.

Los cambios de la economía están generando nueva demanda de soluciones inteligentes. Demanda que continuará siendo robusta y que posibilitará, en casi todas las regiones, bolsas de crecimiento en ámbitos como la movilidad y la gestión inteligente de infraestructuras, en ciudades inteligentes, en sanidad digital, en seguridad, en eficiencia energética o en analytics. Igualmente a medida que avance el actual ciclo de inversión en infraestructuras, la implantación de sistemas inteligentes seguirá la misma tónica en los mercados emergentes.

De igual forma, no podemos ser ajenos a la necesidad de mayor eficiencia, que está conduciendo a un aumento de las necesidades de industrialización de servicios, así como al potencial de negocio que ofrece el desarrollo del Cloud Computing. Del mismo modo, la concentración del número de proveedores está suponiendo una oportunidad para aquellas compañías con un historial sólido, con capacidad de integrar múltiples tecnologías y de ofrecer cobertura geográfica global.

Indra está singularmente bien posicionada para enfrentarse a los nuevos desafíos. La cartera de pedidos, las actuaciones en curso, la posición en clientes de gran solidez y la implantación creciente en mercados de elevado potencial de crecimiento nos han permitido plantear objetivos de crecimiento y de mejora de rentabilidad para los próximos tres años, manteniéndola en los niveles superiores de nuestra industria.

Nuestra estrategia se asienta en nuestra capacidad para aprovechar los ejes de crecimiento que ofrece el sector: geografía, inteligencia y eficiencia. La adquisición de Politec en Brasil nos ha hecho un competidor más fuerte en Latinoamérica. Indra es la empresa europea con más exposición a este mercado y nuestra apuesta por otras regiones de crecimiento es decidida. El análisis de la estructura de oferta de nuestros competidores también nos permite afirmar que Indra se sitúa como la empresa europea con mayor proporción de soluciones de alto valor añadido en cartera (67%); segmento éste menos sometido a las dinámicas de presión en precios y márgenes que tan significativamente están afectando al segmento de servicios. Este mayor peso de las soluciones en Indra explica en parte nuestros niveles de rentabilidad diferenciales por encima de la media del sector. Seguimos siendo, por tanto, una compañía eficiente y estamos realizando actuaciones decididas para mantener elevados niveles de rentabilidad, así como una estructura financiera sólida para poder desarrollar nuestra estrategia de forma sostenible.

Como dije al comienzo, somos un proyecto de ambición y recorrido para todos nuestros grupos de interés: para todos nuestros clientes, profesionales y accionistas así como para la sociedad en su conjunto. Nuestro compromiso con ellos se pone de manifiesto en nuestra sólida trayectoria de resultados; en el cumplimiento de nuestros objetivos; en un crecimiento responsable y sostenible; y, por supuesto, en la creación de valor a largo plazo con una retribución atractiva a los que nos confían sus recursos.

Sólo me queda añadir, con satisfacción, que este Informe Anual 2011 somete a la aprobación de la Junta de forma voluntaria la gestión de los intangibles y no-financiera de la compañía, por la creciente importancia que tiene esta gestión en el valor de las compañías. Indra continúa a la vanguardia de las mejores prácticas en materia de transparencia en la rendición de cuentas y en gobierno corporativo. Prueba de ello es que este Informe Anual que les presento forma parte del primer programa piloto del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC).

La rendición de cuentas que a continuación se presenta se ha realizado siguiendo las directrices del G3 del Global Reporting Initiative al nivel de aplicación A+, así como la norma AA1000 APS(2008) de Accountability, incluyendo nuestro comportamiento relativo a los principios del Pacto Mundial con los que estamos comprometidos. Todo ello supone una presentación equilibrada y razonable de nuestro desempeño económico, medioambiental y social, que ha sido verificado externamente.

**Javier Monzón**

Presidente de Indra

## Carta del Consejero Delegado

Estimado accionista,

A pesar de un deterioro del entorno macroeconómico mayor del previsto, Indra ha cumplido en el ejercicio 2011 todos los objetivos anunciados a comienzos del ejercicio.

Las ventas crecieron un 5% alcanzando 2.689 M€, ligeramente por encima de la última previsión. Esta cifra incluye el efecto de la integración de la compañía brasileña Politec y de la italiana Galileo. Sin estas adquisiciones, el crecimiento habría sido del 3%, un 1% por encima del objetivo hecho público al inicio del ejercicio. La contratación aumentó un 3%, siendo un 11% superior a las ventas del ejercicio.

El resultado de explotación (EBIT) ha alcanzado 268 M€, un 6% superior al del ejercicio precedente situando el margen operativo en el 10%, inferior en 1,2 puntos porcentuales al margen operativo recurrente (sin incluir costes extraordinarios) del año 2010. Esta diferencia se debe no sólo a la disminución del margen de contribución en los segmentos de Soluciones y de Servicios, sino también al efecto de la consolidación de las adquisiciones, las cuales registran un margen de contribución inferior al de Indra. Sin este efecto, el margen operativo se habría sido del 10,5%, también en línea con el objetivo anunciado al comienzo del ejercicio. El resultado atribuible alcanza 181 M€ y es inferior en un 4% al del ejercicio 2010.

El capital circulante neto equivale a 98 días de ventas anualizadas. Las adquisiciones tienen un impacto positivo en este caso, ya que sería equivalente a 100 días excluyendo las mismas; nivel inferior a la estimación de 108 días anunciada el pasado noviembre al haberse anticipado a este año ciertos cobros previstos para el siguiente ejercicio.



El mercado internacional registra un crecimiento de doble dígito antes de la contribución de las adquisiciones, que elevan la tasa de crecimiento hasta el 17%. Todas las áreas geográficas internacionales han registrado tasas de crecimiento orgánico positivas, destacando los crecimientos cercanos al 20% de Latinoamérica y Asia-Pacífico más Oriente Próximo y África. Europa registra un comportamiento plano. También la contratación internacional ha tenido un comportamiento muy positivo con un crecimiento del 9%, representando el 47% de la contratación total. En el mercado nacional las ventas descienden un 3% frente al año anterior, afectadas por la débil situación macroeconómica doméstica, la cual se ha deteriorado en la segunda mitad del año.

El segmento de Servicios ha registrado un crecimiento del 20% (12% sin el impacto de las adquisiciones), mientras que el de Soluciones ha descendido ligeramente (-1%). En los mercados desarrollados la demanda de soluciones ha sido inferior a la de los mercados en desarrollo, habiéndose acentuado en estos últimos la demanda de servicios orientados a la mejora de la eficiencia.

Merece la pena destacar que casi todos los mercados han tenido un comportamiento positivo en el ejercicio: Telecom & Media (+24%; +22% sin adquisiciones), Energía & Industria (+12%; +7% sin adquisiciones), Administraciones Públicas & Sanidad (+9%; +4% sin adquisiciones), Transporte & Tráfico (+8%), y Servicios Financieros (+5%; +1% sin adquisiciones). El mercado de Seguridad & Defensa (-14%) registra una evolución negativa en el conjunto del año, aun habiendo mostrado cierta mejoría en el último trimestre del ejercicio, tal y como se esperaba. Durante el ejercicio 2011, Indra ha continuado desarrollando actuaciones para mantener su perfil de crecimiento y de elevada rentabilidad. Ha aumentado la exposición a mercados emergentes y de alto potencial de crecimiento mediante la adquisición de Politec en Brasil y la apertura de

filiales en países de la región de Asia-Pacífico. Las ventas en los mercados internacionales representan ya cerca de la mitad de las ventas de la compañía pro-forma.

Además, Indra ha llevado a cabo durante el año 2011 las acciones previstas para el desarrollo y adecuación de su oferta a los requerimientos de los mercados internacionales en los que está desarrollando su presencia y a las nuevas necesidades de sus grandes clientes actuales. Las inversiones tecnológicas realizadas permiten mantener una oferta con alto nivel de competitividad y potencial de crecimiento futuro.

Asimismo, la mayor demanda de eficiencia por parte de nuestros clientes nos ha llevado a seguir evolucionando nuestra oferta de servicios, mediante el rediseño del modelo de entrega de servicios de gestión de aplicaciones y outsourcing, la revisión de nuestra oferta de outsourcing de procesos (BPO), o las inversiones realizadas para convertirnos en un competidor clave en Cloud Computing en España y Latinoamérica.

Indra ha continuado ganando posición en los clientes y mercados locales en los que opera aprovechando la tendencia de los grandes clientes y de sus principales mercados a concentrar su cartera de proveedores en compañías de mayor tamaño y capacidad de servicio y oferta global.

A pesar de la mayores dificultades existentes por la complejidad e incertidumbres del entorno económico general para formular previsiones en este ejercicio, la cartera de pedidos con que cuenta la compañía en estos momentos y las actuaciones comerciales en curso, así como la posición en clientes de gran solidez y el creciente desarrollo en mercados de elevado crecimiento, otorgan a Indra visibilidad suficiente para presentar unos objetivos para 2012 con un contenido similar a los de ejercicios anteriores

y con plena confianza en que cumplirá con estos objetivos, como ha venido logrando en todo momento, incluso en años de mayor dificultad como los más recientes.

La agudeza y rapidez en la desaceleración económica en algunos de los mercados en que opera la compañía, en particular en el español, provocan un impacto negativo en el muy corto plazo, que la compañía está ya enfrentando, aunque las acciones adoptadas y en curso tendrán su pleno efecto en un periodo algo superior. Por ello se presenta también un horizonte hasta 2014, para poder apreciar y valorar en su conjunto estos impactos y los costes y resultados de esas acciones.

Con estos supuestos, Indra prevé alcanzar los siguientes objetivos en 2012 y los dos próximos ejercicios:

- Crecimiento de ventas para el 2012 de entre 6,5% y 7,5%, con un comportamiento positivo sin tener en cuenta las adquisiciones de Politec y Galileo, decreciendo a ritmo de un solo dígito en el mercado español y creciendo a tasas relevantes en los mercados internacionales. Durante los dos próximos ejercicios, esperamos una progresiva recuperación del mercado doméstico y mantener crecimientos significativos en el exterior. Con todo ello, el crecimiento total será positivo en cada uno de los ejercicios del periodo 2012-2014.
- Ratio de contratación a ventas superior a 1x en cada ejercicio, con lo que la cartera de pedidos se irá reforzando año a año.
- Margen EBIT recurrente en 2012 entre 8% y 9%, recuperándose progresivamente hasta niveles en torno al 10% en 2014.

- Mantenimiento de los niveles de capital circulante neto en un rango de 110 - 100 días de ventas equivalentes, situándose en la parte baja del rango al final del periodo.
- Reducción del volumen de inversiones netas materiales e inmateriales, alcanzando un nivel de 65-75 M€ anuales.

En la evolución de la rentabilidad influirá tanto Brasil como el efecto positivo de las acciones en marcha y previstas para aumentar la eficiencia de los procesos de producción, con medidas organizativas y de adecuación de recursos que implicarán incurrir en costes extraordinarios del orden del 1% y del 0,5% de las ventas en 2012 y 2013 respectivamente.

Para hacer todo esto posible, debemos ser capaces de seguir cumpliendo las exigencias de nuestros clientes, por lo que tenemos el gran desafío de seguir mejorando el modo en el que hacemos las cosas, de manera que mejoren los estándares de inteligencia y eficiencia.

Además, es primordial seguir prestando la mayor atención a la captación, retención y gestión del talento, teniendo en cuenta la diversidad de nuestros profesionales para poder conservar un equipo motivado que permita a la compañía caminar en el mismo sentido, con un proyecto común: la creación de valor.

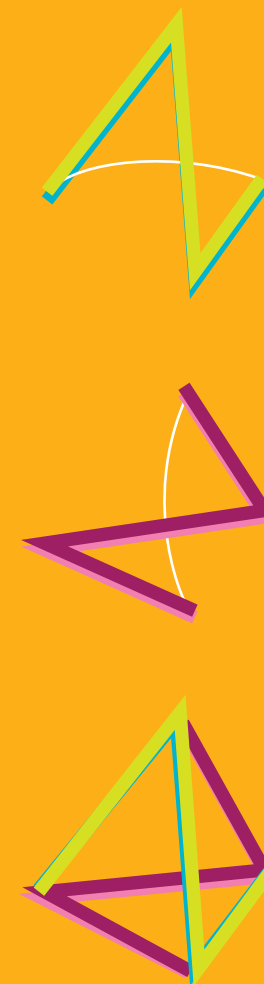
Por ello, quiero aprovechar la ocasión para hacer un agradecimiento público a todos nuestros profesionales por su dedicación y esfuerzo durante este ejercicio.

### **Javier de Andrés**

Consejero Delegado de Indra

INTEGRAR A MÁS DE  
5.000 PROFESIONALES  
EN UN AÑO.

**ESO ES UN RETO.**



# 01

## Modelo de negocio

### TECNOLOGÍA, TALENTO Y CLIENTES

**Sobre Indra**

**Modelo de negocio**

**Innovación**

**Empresa Global**

**Sostenibilidad**



## 1.1 **MODELO DE NEGOCIO** SOBRE INDRA

Indra es la multinacional de tecnología, innovación y talento número 1 en España y una de las principales de Europa y Latinoamérica.

Ofrece soluciones y servicios tecnológicos para los sectores de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media.

En 2011 las ventas ascendieron a 2.688 M€ y su actividad internacional supone el 43%. Cuenta con más de 35.000 profesionales y con clientes en más de 118 países.

Es la segunda compañía europea de su sector por inversión en I+D, con más de 500 M€ invertidos en los últimos tres años.

VENTAS

2.688 M€

PROFESIONALES

35.000

INTERNACIONAL

43%

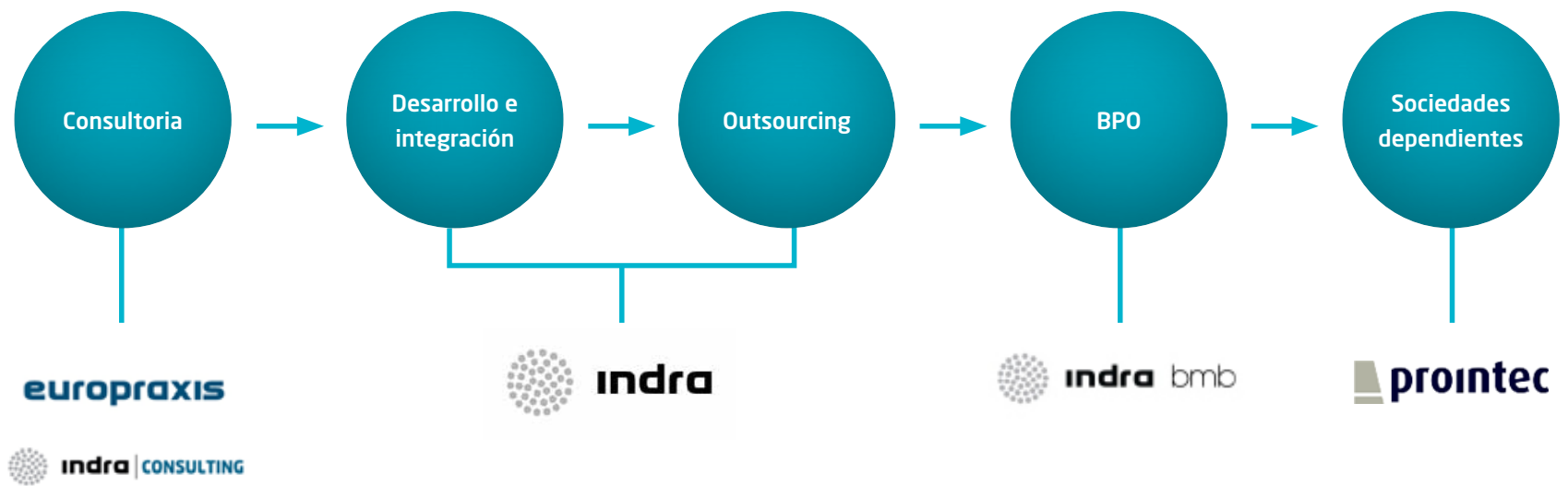
CLIENTES

118

PAÍSES



## Marcas Indra



## 1.2 **MODELO DE NEGOCIO**

# MODELO DE NEGOCIO

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

### Innovación



**Indra es talento que innova utilizando la tecnología para hacer frente a los retos de nuestros clientes**

#### Clientes

El modelo de negocio de Indra se basa en mantener relaciones a largo plazo con organizaciones de primer nivel. Indra pretende ser un aliado clave en la innovación de sus clientes y contribuir decisivamente a los objetivos de su negocio. Es la exigencia de este tipo de clientes y sus contextos competitivos, la que nos obliga a ofrecer soluciones innovadoras de gran valor añadido que den respuesta a sus necesidades.

Indra es el socio tecnológico de referencia para las grandes empresas españolas con transcendencia global y para un creciente número de empresas en mercados internacionales. Muchas de nuestras soluciones han sido desarrolladas de la mano de nuestros clientes dando respuesta a sus necesidades reales.



#### Tecnología y soluciones propias

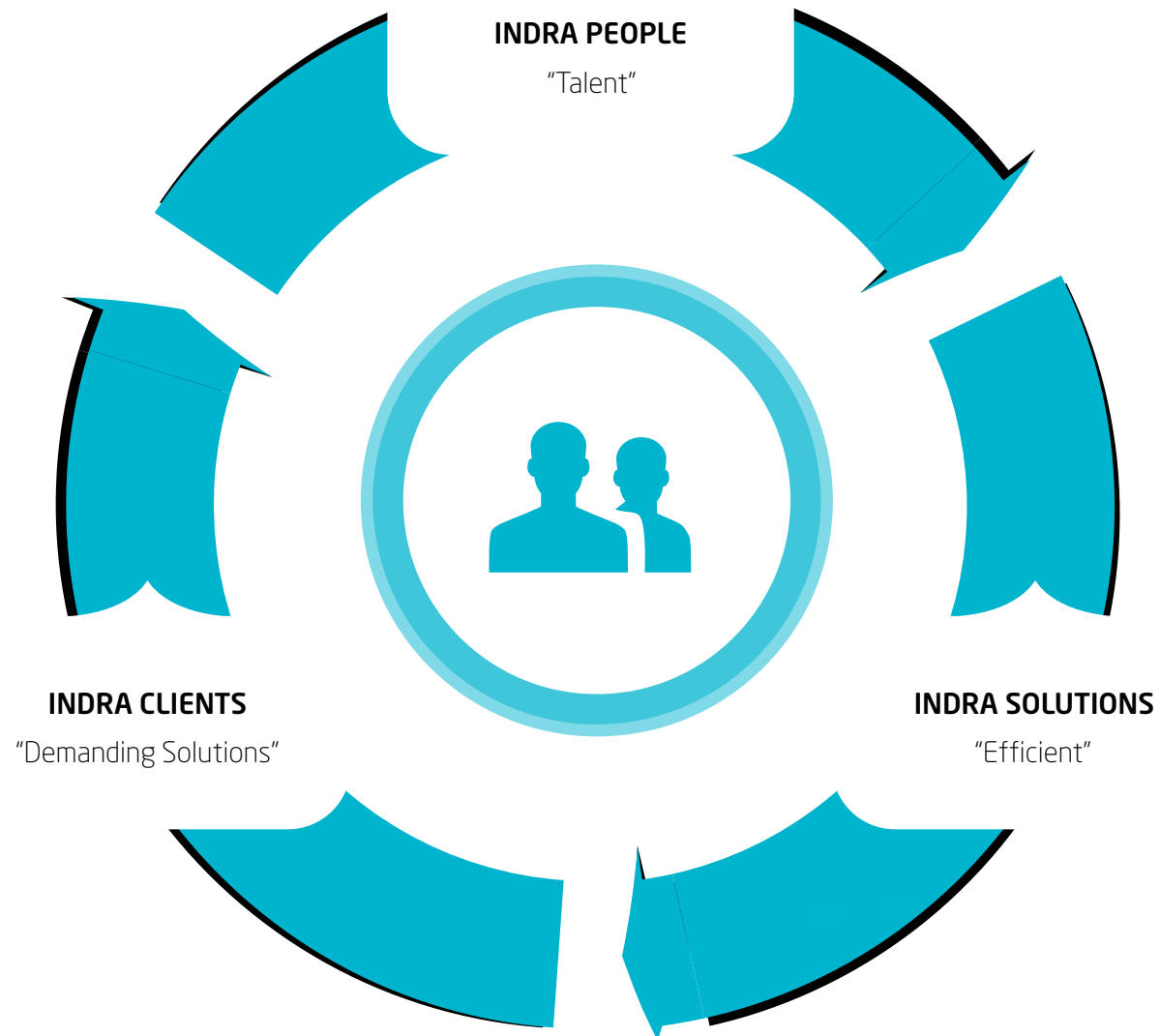
Desde su origen, Indra ha realizado una apuesta por el desarrollo de tecnologías y soluciones propias con una oferta que cubre toda la cadena de valor del sector: desde la consultoría, el desarrollo e integración, a la externalización. Tecnología y soluciones propias es lo que aporta a Indra su valor diferencial, eso le permite competir en mejores condiciones y penetrar en nuevos mercados. Indra dispone de soluciones para todos los sectores en los que opera (Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media) esto, le permite aprovechar sinergias que surgen entre ellos y aplicar de forma cruzada las capacidades desarrolladas en todos los sectores.



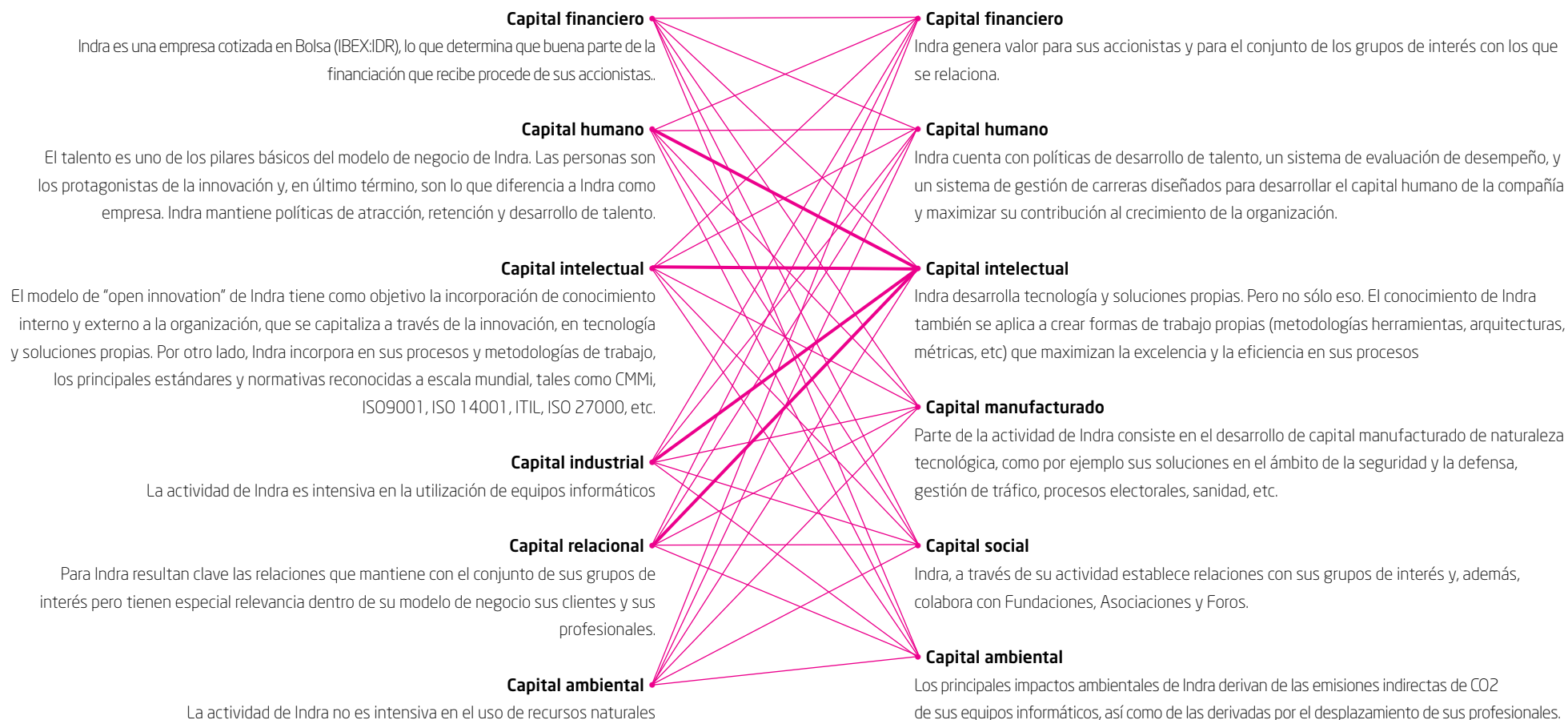
#### Talento

Nos encontramos ante una economía cada vez más global en la que la única ventaja competitiva perdurable reside en el talento de nuestros profesionales. En un mundo cada vez más tecnológico no debemos olvidar que es en las personas donde reside la capacidad de innovar.

Son las personas las que crean, aprenden, enseñan, promueven nuevas formas de hacer y de pensar. Por lo tanto, la gestión de las personas es clave para Indra, y captar, desarrollar y retener el talento, una prioridad estratégica.



## MODELO DE LOS 6 CAPITALLES\*



\*Basado en el modelo del Comité Internacional de Reporte Integrados (IIRC)

## 1.3 **MODELO DE NEGOCIO** INNOVACIÓN

### **GESTIÓN DE LA I+D+i: ABIERTOS AL CONOCIMIENTO**

Indra es una compañía con vocación de liderazgo y desarrollo internacional, para lo que es imprescindible no sólo una oferta diferencial y con alto valor añadido, sino también una mejora continua de nuestras capacidades en gestión de proyectos y procesos. Por este motivo, la innovación es la base de la estrategia de Indra, lo que ha tenido su reflejo en la calidad de las soluciones y servicios desarrollados por los profesionales que forman Indra y en la evolución interna de su organización.

Las empresas más innovadoras se construyen aprovechando todo el talento disponible, tanto dentro como fuera de la organización, y esto requiere crear una red colaborativa multidisciplinar y global. Indra colabora con empresas, universidades y centros de investigación de todo el mundo, y cuenta con instrumentos de I+D+i que, junto al mecanismo de generación de oferta que nos aportan nuestras Redes de Excelencia, permiten mantenernos muy ligados a las necesidades reales y actuales de nuestros clientes y, al mismo tiempo, anticiparnos a las necesidades futuras que puedan tener y permanecer en la vanguardia de la tecnología.

De esta manera, Indra se aparta de los modelos clásicos de gestión de la innovación y sigue un modelo de open innovation, en el que la colaboración y la generación de conocimiento no se limita a las fronteras de la propia compañía, sino que se abre a clientes, aliados tecnológicos, universidades, centros de investigación e incluso la sociedad en general, manteniendo como principales características las de ser:

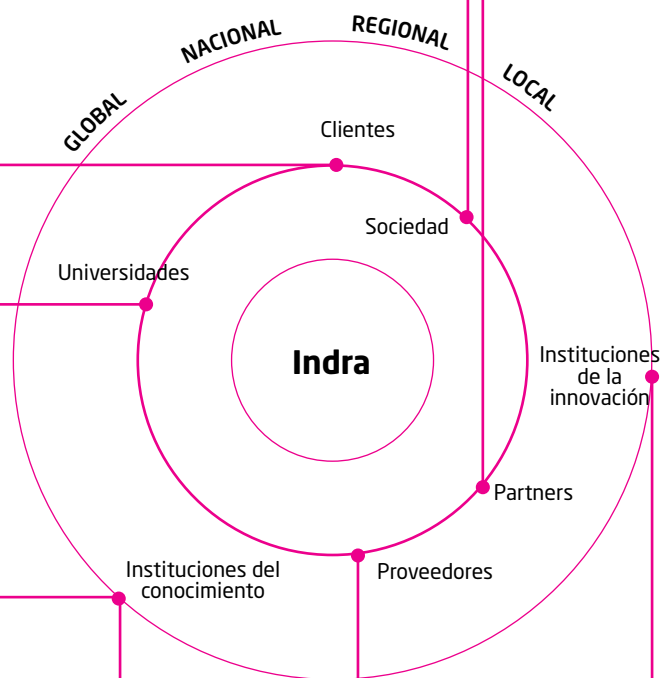
- Descentralizado, en el que participa toda la organización.
- Abierto y en red.
- Alineado con la estrategia de negocio.

La dedicación de importantes recursos a actividades de investigación, desarrollo e innovación y la participación continuada en consorcios internacionales de I+D, han sido la piedra angular del crecimiento y desarrollo de Indra para lograr la posición de liderazgo tecnológico actual.

En este modelo, resultan críticas las siguientes facetas:

- Búsqueda de financiación y generación de intereses externos.
- Comunicación fluida que facilita las relaciones institucionales de los equipos de proyecto.
- Observatorio permanente para la canalización de la información del entorno como “alerta temprana” en relación con oportunidades de nuevas tecnologías y mercados adyacentes.
- Mejora continua de métodos empleados en la gestión de proyectos de innovación.

Durante 2011, se ha dado un importante impulso a la participación de Indra en programas internacionales de financiación de I+D+i.



### Indra en las principales plataformas tecnológicas

Las Plataformas Tecnológicas son un instrumento de cooperación público-privada, de carácter científico-tecnológico, en cuyo seno se agrupan entidades de muy distinta naturaleza, principalmente empresas (tanto grandes como PYMEs) y Organismos de Investigación (Centros Tecnológicos, Universidades y Organismos Públicos de Investigación), interesadas en un sector concreto. Estas plataformas son necesarias para promover un mayor crecimiento y empleo basado en la innovación en los sectores correspondientes y, además, cuentan con gran influencia sobre las prioridades temáticas que se definen en su ámbito de actuación, ya que contribuyen a modelar las Agendas Estratégicas de Investigación y a la vez sirven para crear lazos con agentes de otros países con los que colaborar en la realización de proyectos de I+D en cooperación.

Indra está presente en diferentes plataformas españolas y europeas, en las que tiene capacidad de decisión e interactúa con los distintos actores de los Programas de I+D+i. Durante 2011, la actividad más destacada ha residido en las siguientes plataformas:

Principales Plataformas	Descripción y participación de Indra
<b>Artemis</b>	Indra es miembro del Comité Ejecutivo (Steering Board) de ARTEMIS-IA (Asociación Industrial Europea sobre Sistemas Empotrados). Las actividades principales han consistido en modificar la agenda estratégica ARTEMIS y en la participación y liderazgo en propuestas.
<b>es.internet</b>	Indra es vicepresidente de la plataforma española es.Internet. Indra participa en la gestión de la agenda estratégica, liderando el grupo de trabajo de Smart Grids.
<b>FUTURED</b> - Plataforma Española de Redes Eléctricas	Indra es miembro del consejo rector e impulsora de la plataforma.
<b>HISPAROB</b> - Plataforma Tecnológica Española de Robótica	Indra es coordinador de esta plataforma.
<b>PROMETEO</b> - Plataforma Tecnológica Española de Sistemas con Inteligencia Integrada	Indra es miembro de la junta directiva.
<b>PTC</b> - Plataforma Tecnológica de la Carretera	Indra forma parte del consejo gestor. Ha trabajado en los grupos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ITS y movilidad</li> <li>• Seguridad vial</li> <li>• Transporte e intermodalidad</li> </ul>
<b>PTME</b> - Plataforma Tecnológica Marítima Española	Indra participa en el grupo de trabajo FP10 - vigilancia
<b>SECPhO</b> - Southern European Cluster in Photonics and Optics	Indra es socio fundador y miembro del comité ejecutivo

Adicionalmente, ha participado como miembro en las siguientes plataformas tecnológicas:

Plataformas	Descripción
<b>Emov</b>	Comunicaciones inalámbricas
<b>Net!Works</b> (anteriormente eMobility)	Net!Works european technology platform
<b>eNEM</b>	Tecnologías audiovisuales en red
<b>ESEC</b>	Tecnologías para seguridad y confianza
<b>PESI</b>	Seguridad industrial
<b>PTFE</b>	Plataforma ferroviaria
<b>PTE-EE</b>	Eficiencia energética
<b>eISI</b>	Comunicaciones por satélite
<b>eVIA</b>	Tecnología para la salud, el bienestar y la cohesión social
<b>INES</b>	Software y servicios
<b>Connect-EU</b>	Connect-EU
<b>ISI</b>	Integral satcom initiative

De este modo, Indra ofrece a sus clientes una visión estratégica única de los servicios innovadores y, por otro lado, nos otorga la posibilidad de generar importantes alianzas tanto con los principales fabricantes europeos de tecnologías móviles y sensores, como con los principales centros de investigación, universidades y pymes.



### Proyectos de I+D+i realizados en 2011:

La innovación es la base del negocio de Indra y la clave de la diferenciación en el desarrollo de soluciones y servicios de alto valor añadido para nuestros clientes. Innovación para favorecer la incorporación de las últimas tecnologías a la oferta y para adoptar los criterios más avanzados de gestión.

Durante 2011, se han ejecutado más de 100 proyectos con financiación pública, entre nuevas concesiones y continuación de proyectos procedentes de años anteriores.

Algunos ejemplos de proyectos concedidos en 2011 son:

Proyecto	Título
<b>ADAM</b>	Desarrollo de automatización para movilidad autónoma
<b>APLACA</b>	Plataforma Cloud
<b>BASYLIS</b>	Sistema móvil y autónomo para aumentar la seguridad en entornos impredecibles
<b>BROADPRO</b>	Tecnologías de Banda Ancha para aplicaciones profesionales
<b>CIUDAD2020</b>	Hacia un nuevo modelo de ciudad inteligente sostenible
<b>CRISYS</b>	Critical Response in Security and Safety emergencies (Aftermath crisis management - phase 1)
<b>DALÍ</b>	Devices for Assited Living
<b>EC-SAFEMOBIL</b>	Estimation and Control for safe wireless high mobility cooperative industrial systems
<b>ENERFICIENCY</b>	User Led Energy Efficiency Management
<b>GENTECH</b>	Generador de técnicas de inhibición
<b>GEPRODIST</b>	Gestión de proyectos y desarrollo de software de forma distribuida
<b>IMAN</b>	Sistema global para la gestión de la I+D+i en una organización
<b>NEMO&amp;CODED</b>	Monitorización, diagnóstico y control de redes de distribución eléctrica
<b>PRICE-GDI</b>	Proyecto Redes Inteligentes en el Corredor del Henares (Gestión de la generación distribuida)
<b>SACO</b>	Simulador avanzado para la ciberdefensa organizada
<b>SAGAZ</b>	Sistema abierto con base GIS para la anticipación a desastres de la naturaleza
<b>SECURE ID</b>	Creación de un entorno seguro de servicios y aplicaciones de e-Administración que permita el acceso de usuarios a través de la tarjeta de identificación electrónica
<b>SESAME</b>	Securing the European electricity Supply Against Malicious and accidental threats
<b>SHERLOC</b>	Sistema híbrido de estrés remoto y localización personal tanto en interiores como exteriores
<b>THEROS</b>	Nuevas tecnologías para el mantenimiento inteligente ed aerogeneradores

Adicionalmente, se ha continuado progresando en los ya conseguidos en anteriores anualidades, entre otros:

Proyecto	Título
<b>3EHOUSES</b>	Casas eficientes energéticamente
<b>ACSI</b>	Artifact-Centric Service Interoperation
<b>APESGO</b>	Apuntamiento y Estabilización de Sistema E/O
<b>AVRIL</b>	Desarrollo de un nuevo tren de alta velocidad y alta ocupación con chasis de piso bajo
<b>CONSIGNOS</b>	Conversor y reproductor automático de lengua de signos
<b>DAGAN</b>	Demostradores de amplificadores de potencia en nitruro de galio
<b>GEOLAND 2</b>	Servicios de monitorización terrestre operacional GMES
<b>GSARSED</b>	GALILEO SAR Early Service Demonstration
<b>HVDC</b>	Desarrollo de un sistema de distribución eléctrica y control de cargas de alta tensión
<b>I-SMART SOFTWARE FACTORY</b>	I-Smart Software Factory
<b>PARTICIPA</b>	Portal participación ciudadana
<b>PELGRIN</b>	Protection of ELectrical Grid INfrastructures
<b>PRINCE</b>	PRoducto Industrial para la gestión de Calidad de Experiencia
<b>SAFER</b>	Services and Applications For Emergency Response
<b>SAN</b>	Survivable Ad-hoc Network for 4G and beyond
<b>SEABILLA</b>	Sea Border Surveillance
<b>SIBAR</b>	Sistema Biométrico acceso rápido en fronteras
<b>SOCIAL MEDIA</b>	Métodos y Tecnologías para los medios sociales
<b>SORECYM-NRBQ</b>	Soluciones para respuesta NRBQ en el sector civil y militar
<b>SPECTRA</b>	Spectrum and Energy efficiency through multiband cognitive radio
<b>TACTIC</b>	Interfaz táctil para sordociegos

**Las Software Labs de Indra renuevan en 2011 la certificación de su sistema de gestión de la I+D+i (SIGDi) conforme a la norma UNE 166002: 2006.**

Como marco para las actividades de innovación, desde junio de 2010, las Software Labs de Indra han implantado el Sistema de Gestión de la I+D+i según la norma UNE 166002.

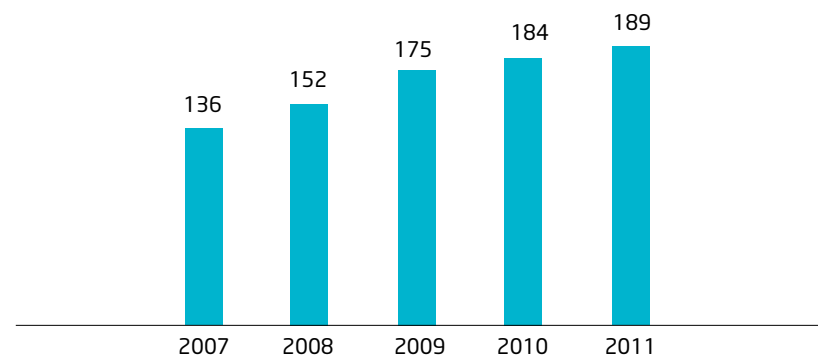
En 2011, las Software Labs de Indra han estado involucradas en 27 proyectos de I+D nacionales e internacionales, siendo coordinadoras de muchos de ellos. La mayor parte de estos proyectos están orientados a la investigación en el ámbito de las siguientes tecnologías:

- Superficies multitáctil: hardware y software
- Inteligencia artificial: redes bayesianas y otros sistemas de simulación y predicción de comportamientos
- Interfaces avanzadas: realidad aumentada, tracking y reconocimiento de objetos, entornos activos, entornos sensorizados e interfaces de interacción multimodal
- Middleware de comunicaciones: ZeroC ICE, DDS
- Dispositivos móviles: Google Android y iOS
- Web semántica
- DNI electrónico
- Tecnologías de localización y posicionamiento
- SaaS y Cloud Computing
- Sistemas de Información Geográfica

**LÍDERES EN INNOVACIÓN**

Desde 2009, Indra viene realizando un esfuerzo de inversión en I+D que sitúa por encima del 7% de sus ventas. En concreto, en 2011, la inversión en I+D ha alcanzado los 189 M€, lo que supone un 3% más que el año anterior y un esfuerzo sobre ventas del 7,0%.

**Evolución de la inversión en I+D+i 2007-2011<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Indra Sistemas, Indra Espacio, Indra Software Labs, Inmize, Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, IP Sistemas, Indra BMB, I3TV e Indra Sistemas de Seguridad

## **SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL**

### **Simulador Avanzado para la Ciberdefensa Organizada (SACO)**

El proyecto SACO tiene por objetivo el desarrollo de un simulador avanzado para el entrenamiento de las fuerzas y cuerpos de seguridad, las fuerzas armadas y, en general, cualquier organismo civil o militar de ámbito nacional e internacional en ejercicios de ciberdefensa, facilitando la adquisición de conocimiento y capacidades en técnicas de prevención, defensa y recuperación ante ciberataques de manera cooperativa.

En el proyecto se emplearán y desarrollarán diferentes tecnologías para la construcción del simulador como tecnologías de virtualización, herramientas de análisis forense sobre entornos virtualizados, técnicas de modelado y visualización de grafos complejos, y analizadores y evaluadores automáticos de vulnerabilidades conforme a SCAP (Security Content Automation Protocol) entre otras.

## **SOSTENIBILIDAD SOCIAL**

### **Ambientes Inteligentes con Tecnología Accesible para el Trabajo (PROYECTO AZTECA)**

El objetivo del Proyecto Azteca es investigar y desarrollar nuevas tecnologías para crear un entorno inteligente de trabajo que dé soporte integral a las necesidades de personas con discapacidad visual, auditiva o motriz en entornos de oficina y favorezca su integración laboral. La solución desarrollada recogerá información sobre el usuario para poder adaptar a su discapacidad servicios avanzados de localización, movilidad, comunicación, formación e interacción mediante diferentes dispositivos. Se trata de dotar de inteligencia al entorno laboral, poniendo la tecnología al servicio de las personas, en este caso con discapacidad, y facilitando su actividad profesional y su vida diaria.

Para ello, en primer lugar, AZTECA propone mecanismos que permiten obtener datos de la persona y de su comportamiento y contexto de forma transparente y ubicua, incluyendo sensores no intrusivos que no afectan a la vida cotidiana de la persona. De este modo, facilitará que los diferentes servicios puedan adaptarse a sus necesidades y características de manera dinámica.

El proyecto contempla servicios de interacción multimodal con diferentes dispositivos (ordenador de sobremesa, teléfono móvil, televisión, etc.), servicios de apuntamiento, escritura rápida, barrido de teclas, reconocimiento y síntesis de voz, o el desarrollo de periféricos adaptados para facilitar la actividad de las personas discapacitadas en entornos de oficina. Igualmente, está previsto el desarrollo de herramientas y servicios que faciliten la comunicación, localización, identificación y aprendizaje de estas personas, así como la virtualización de su puesto de trabajo.

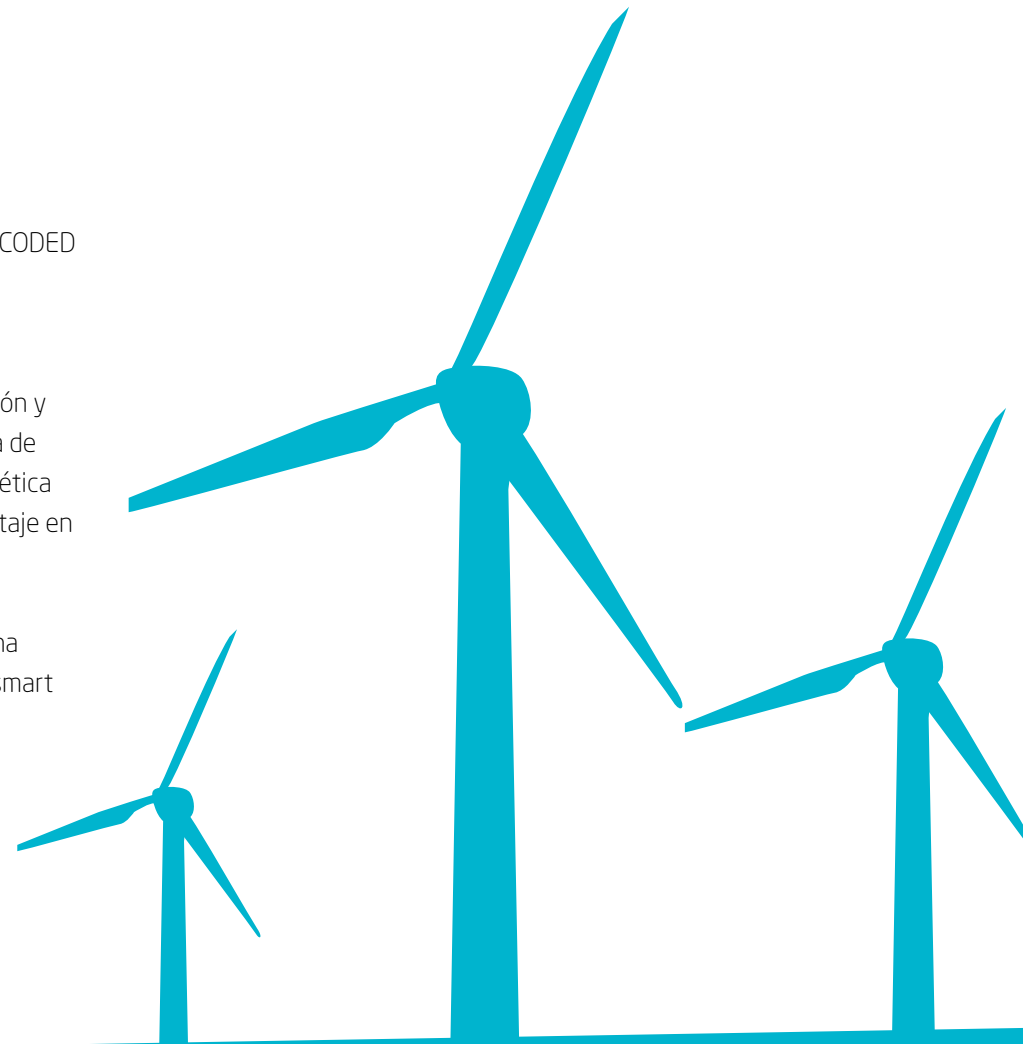
## **SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y AMBIENTAL**

### **NEtworked MOnitoring & COntrol Diagnostic for Electrical Distribution (NEMO&CODED)**

Indra coordinará un consorcio de 10 socios para el proyecto NEMO&CODED que se centrará en aplicaciones de distribución eléctrica, energías renovables y centros de datos.

El principal resultado del proyecto será la identificación, especificación y desarrollo de los elementos que permitirán la implantación en forma de estructura distribuida de los servicios dinámicos de eficiencia energética (contratación de eficiencia) para instalaciones eléctricas de bajo voltaje en zonas industriales, comerciales y servidores IT.

En lo que respecta a la plataforma de telegestión, se prevé lograr una solución única que pueda constituirse en componente clave de las smart grids del futuro.



## 1.4 **MODELO DE NEGOCIO** EMPRESA GLOBAL

Desde su creación, Indra ha sido una compañía con una fuerte ambición global que le ha llevado a hacer unos elevados esfuerzos en términos de desarrollo de soluciones propias de alto valor añadido y desarrollo de capacidades comerciales. Hoy, Indra cuenta ya con una posición global sólida y una estructura internacional diversificada que combina economías avanzadas y países en fuerte proceso de desarrollo y que está permitiendo afrontar el entorno económico actual en mejores condiciones, ya que nuestro crecimiento en regiones como Latam y Asia-Pacífico está sirviendo para compensar la mayor debilidad del mercado español.

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

### **PRESENCIA COMERCIAL EN 118 PAÍSES**

Indra desarrolla proyectos en más de 118 países y un 43% de sus ventas procede ya de los mercados internacionales. Entre ellos, Latam representa la primera geografía por volumen de ingresos (18% sobre el total), con una presencia especialmente destacada en Brasil, gracias en parte a la reciente integración de la compañía Politec.

Indra tiene la capacidad para seguir creciendo en los mercados internacionales y es ahí donde va a poner todo su esfuerzo. Los mercados objetivo de Indra se encuentran en las economías avanzadas o en fuerte proceso de desarrollo ya que son ellas las que absorben la mayor parte de la demanda de soluciones y servicios altamente avanzados tecnológicamente como los que ofrece Indra. Concretamente, hablamos de Europa, Latam, EE.UU. y Asia Pacífico.

El reto que tiene ahora Indra y la gran oportunidad de crecimiento para la compañía a medio plazo, es convertirse en un actor global en los principales mercados de ámbito mundial y de una manera recurrente y sostenida, no ya sólo hacer proyectos puntuales, en algunos casos ya de manera con cierta frecuencia, sino ser un jugador que de manera permanente compite en los principales mercado del mundo.

Esto forma parte también de nuestra responsabilidad como socios tecnológicos de referencia para muchos de nuestros clientes, que exigen un proveedor que sea capaz de acompañarle en sus procesos de internacionalización y ofrecerle soporte en cualquier lugar del mundo.

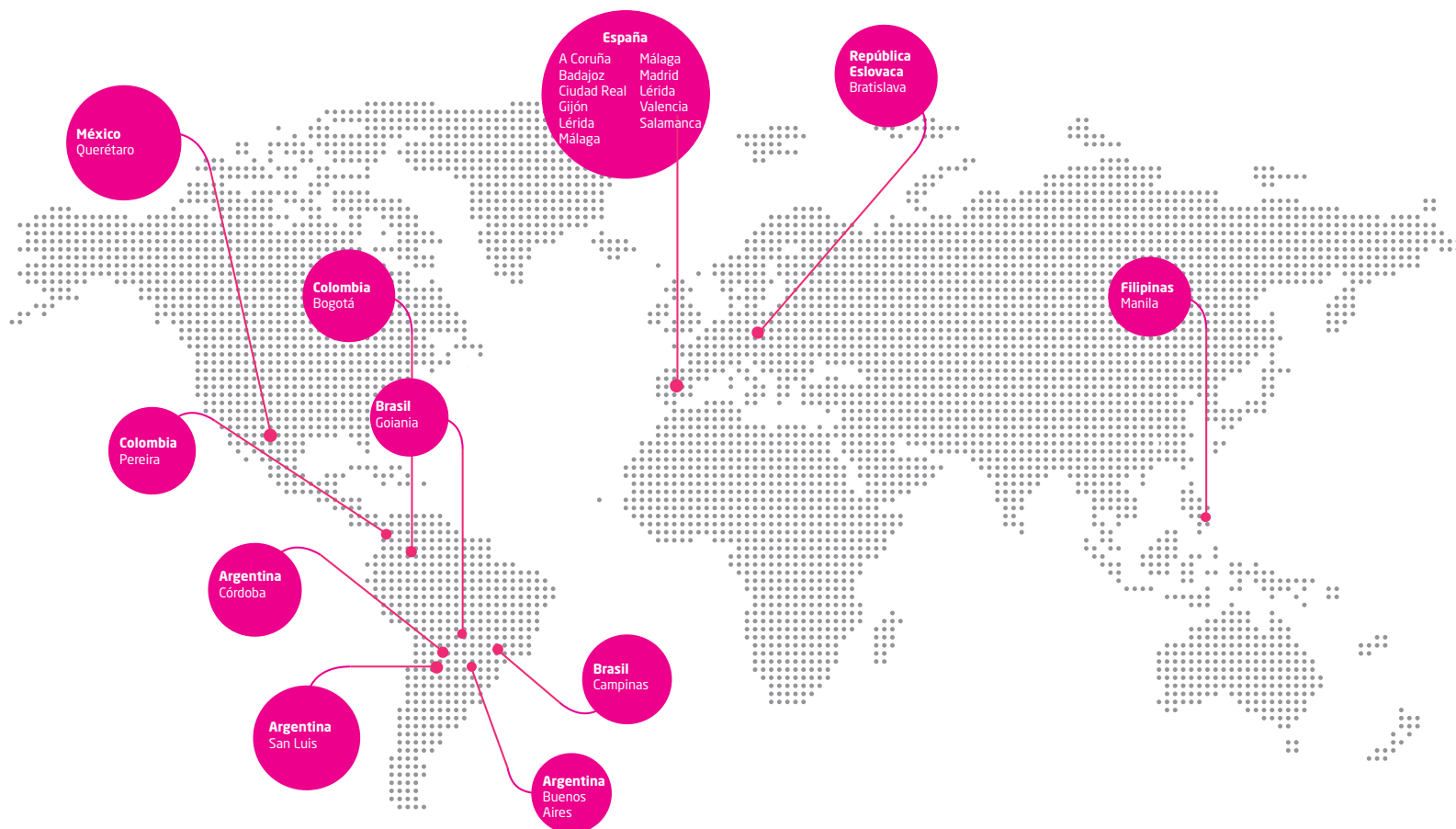
El acento en soluciones y la mayor capacidad de diferenciar oferta es la que permite un acceso más rápido y más eficiente también en términos de obtención de resultados rápidos en el acceso a los mercados internacionales. La estructura equilibrada y diversificada de su oferta permite a Indra llevar a cabo una estrategia de internacionalización mediante la que, en cada región geográfica, desarrolla aquellas soluciones para las que existe un mercado con mayor potencial.

## **CAPACIDAD DE DESARROLLO Y ENTREGA GLOBAL**

La actividad de servicios de TI está muy basada en un componente de servicio local y de recursos locales en permanente contacto con los clientes, que asegura el mejor entendimiento de las necesidades del cliente, una mejor atención y un mayor alineamiento cultural. Al mismo tiempo, la introducción de iniciativas de eficiencia en el desarrollo requiere la concentración y especialización de actividades por lo que esto conduce inevitablemente a que, cada vez más, las actividades de entrega se separen, incluso espacialmente, de las de desarrollo.

En el caso de Indra, la compañía cuenta con profesionales en más de 40 países que aseguran las capacidades de entrega y gestión de clientes en las regiones en las que opera mientras que, sin embargo, sus capacidades de desarrollo se concentran en 20 centros en 11 países.

Esto significa que Indra lleva a cabo procesos de consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento, que son capaces de aprovechar las economías de escala que surgen y potenciar una mayor eficiencia en la producción.



Además de la especialización en la producción, los Centros de Desarrollo Global contribuyen a desarrollar un profundo conocimiento de la tecnología que les permite disponer de unidades específicas de innovación muy orientadas al desarrollo de oferta. Es decir, las Software Labs trabajan como laboratorios avanzados que ofrecen la última tendencia tecnológica para desarrollar soluciones a la medida de nuestros clientes.

Durante 2011, continuó el crecimiento de la Red de Centros de Desarrollo Global, alcanzando una dimensión de más de 7.600 profesionales que nos dota de una capacidad que supera los 13 millones de horas en las tecnologías más representativas del mercado.

Adicionalmente, ya a comienzos de 2012, Indra ha abierto la Software Lab número 21 de su red de centros, que está ubicada en la ciudad colombiana de Pereira.



### **Mejora continua en la calidad del desarrollo**

Los Centros de Desarrollo Global mantienen una estrategia de mejora continua en los procesos de desarrollo de software, con el objetivo de reducir el tiempo de producción y entrega, reducir el coste e incrementar la calidad. Esta estrategia incluye diversas iniciativas de industrialización de la producción, reutilización del código, utilización de recursos deslocalizados, etc.

En particular, durante 2011, Indra ha potenciado la aplicación del modelo de CMMi como base de la calidad en sus actividades de desarrollo. La certificación Multisite conseguida este año, garantiza que toda la Red de Centros de Desarrollo funciona como un único Centro Virtual compartiendo Modelo de Producción, Metodología y Herramientas. De esta forma se minimiza drásticamente el impacto derivado de la distancia geográfica, la diferencia horaria o las diferencias culturales entre los centros.

Adicionalmente, la compañía ha conseguido un gran hito con la obtención del máximo nivel de madurez (nivel 5) de CMMi en la Unidad de Ingeniería del Software. De igual forma, la unidad de gestión de tráfico aéreo también ha conseguido el nivel 5 de madurez en CMMi, en este caso, en su versión DEV 1.3, que incluye versiones del modelo y del método de evaluación más modernas. El nivel 5 de CMMi es el máximo grado de madurez del modelo que emite el Software Engineering Institute (Carnegie Mellon University).

Con la implantación del nivel 5, Indra consigue una mayor estabilidad, productividad y predictibilidad en sus desarrollos, y un avance muy significativo hacia una gestión cuantitativa, mucho más objetiva que redundaría en una mayor satisfacción de los profesionales y los clientes, comprobada a través de encuestas de satisfacción.

El esfuerzo y determinación puestos por Indra para conseguir el nivel 5 han sido reconocidos por la Agencia Española para la Calidad en sus premios Calidad CSTIC 2011. La AEC ha concedido a los Software Labs de Indra el premio en la modalidad de "Mejora del Negocio apoyada en el uso de las TIC". Este reconocimiento es el resultado de la apuesta de Indra por la calidad, por la innovación y la mejora continua que, basado en una gestión cuantitativa, permite conocer los procesos, controlarlos y predecir su comportamiento.

Alcanzar este nivel demuestra, además, que Indra cuenta con procedimientos para la gestión de proyectos y la formación de sus profesionales, así como con técnicas de ingeniería que garantizan la calidad de sus soluciones y servicios de software. Está previsto que a corto y medio plazo otras áreas de Indra, que actualmente están en proceso de adecuación, se sumen a esta evaluación de alto nivel.

Una de las piezas fundamentales que articulan todo el modelo y que han permitido este avance es la suite de herramientas MInd. Basada en el proyecto de I+D ORIGIN (Organizaciones Inteligentes Globales InNovadoras), al que ya hicimos referencia en 2010, Indra ha desarrollado e implantado una suite de herramientas propia que permite un enfoque integral de todo el ciclo de gestión y técnico de las operaciones. La suite MInd tiene dos objetivos fundamentales:

- Mejorar la Gestión de la capacidad productiva en una compañía global, al favorecer que las factorías de software de una organización distribuidas por todo el mundo funcionen como un único centro virtual, tanto desde el punto de vista de las actividades de desarrollo como desde un punto de vista de cultura organizacional.
- Mejorar la productividad incorporando tecnología que permite mejorar la reutilización, la trazabilidad y la gestión del conocimiento e incorporando modelos analíticos y predictivos del comportamiento de proyectos y organizaciones.

Por último, las Software Labs de Indra han mantenido la certificación de su sistema de gestión de la I+D+i (SIGDi) conforme a la norma UNE 166002: 2006 que recibieron durante 2010 y que significa la sistematización de sus actividades de innovación.

## RECURSOS HUMANOS

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

Hoy, Indra cuenta con más de 14.500 profesionales fuera de España, con un crecimiento en el último año de más de un 75%.

Consecuentemente, una parte importante del trabajo en materia de gestión del talento se está dirigiendo a la globalización de las principales políticas de recursos humanos.



### Una sólida cultura de gestión de proyectos

Consciente de la importancia de alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos, clave para mantener la competitividad en un mercado cada vez más global, Indra creó en 2003 la Oficina Corporativa de Gestión de Proyectos y desarrolló una metodología y unos sistemas de gestión propios, de acuerdo con el estándar "PMBOK Guide" del PMI (Project Management Institute).

En su objetivo de contar con los mejores profesionales, la compañía mantiene un firme compromiso con la formación en esta materia y desde 2005 incluye programas anuales para que sus profesionales logren la certificación PMP (Project Management Professional).

En 2007 Indra fue reconocida como una de las 25 mejores empresas de todo el mundo por su excelencia, buenas prácticas e innovación en la gestión de proyectos, según la revista PM Network, la publicación de referencia del sector que publica el PMI.

En 2009 Indra se integró en el comité europeo del PMI para el networking corporativo (PMI EMEA Corporate Networking Group), y en enero de 2011 Indra se integró en el PMI Global Executive Council, un escogido grupo de empresas cuyas prácticas son referente mundial en la gestión de proyectos. Actualmente, la compañía colabora con el PMI en numerosas actividades como la participación en los comités de redacción y evaluación de estándares del PMI, la elaboración de artículos para publicar en revistas y libros, o la difusión de casos de éxito de Indra en la gestión de proyectos. Durante el año 2011, las mejoras e innovaciones en gestión de proyectos se han concretado en las siguientes líneas:

- Mejoras en el método (MIGP) y en los Sistemas de Gestión: Indra ha incorporado a su metodología de gestión de proyectos nuevos criterios y reglas para desarrollar los proyectos y a partir de ellos define los requisitos que nos permiten desarrollar nuevas herramientas.
- Refuerzo del conocimiento de gestión de nuestros profesionales: Indra ha definido los contenidos e itinerarios formativos de la gestión de proyectos, y ha puesto en marcha formación on-line en planificación y control de proyectos y en MIGP, lo que permite un acceso más flexible y extendido a los contenidos y, consecuentemente, facilita la globalización de su aplicación.

- Aumento del número de certificados en gestión de proyectos y programas: Se han incrementado en un 44% las certificaciones PMP, (Project Management Professional) por el Project Management Institute (PMI), pasando de 259 profesionales certificados en 2010 a 372 al final de 2011. Asimismo, desde julio de 2011 Indra cuenta con el primer certificado PgMP (Program Management Professional) de España. La certificación PgMP reconoce en su poseedor la experiencia, competencia y habilidades en el seguimiento de múltiples proyectos relacionados entre sí, cuyos recursos están enfocados a la consecución de un objetivo estratégico para la organización.
- Una Gestión de Riesgos mejorada: se ha consolidado y extendido el uso de la herramienta de indicadores y cuadros de mando "Qlik View" hasta alcanzar una cobertura global del 70% de los proyectos. Esta herramienta permite tener una mayor visibilidad de los riesgos de un proyecto.

Entre las principales innovaciones proyectadas para el siguiente ejercicio están:

- Revisión del marco metodológico de gestión de proyectos (MIGP y MIDAS) integrando en él aspectos de ingeniería de sistemas, con objeto de reforzar los criterios de buena gestión en los ámbitos productivos y de negocio donde Indra es líder de mercado.
- Establecimiento de relaciones con foros internacionales emisores de mejores prácticas sobre Ingeniería de Software y Sistemas buscando la interacción con la referencia más puntera e innovadora en esta materia.
- Incorporación en los Sistemas de Gestión de nuevas herramientas que potencien la gestión global de los desarrollos productivos de soluciones y servicios, según la estrategia desplegada por la compañía.
- Elaboración y desarrollo de nuevas materias formativas: Gestión de Multiproyecto, que dará las pautas para una gestión adecuada de los recursos; y Gestión de Proyectos Multinacionales, que aplica las pautas de gestión de la compañía a nivel global.
- Aproximarnos a la cifra de 500 profesionales certificados PMP, para lo que se está llevando a cabo un ambicioso programa de formación.

## PROYECTOS DESTACADOS DE INDRA EN EL MUNDO EN 2011



	EE.UU. y Canadá	Latam	Europa	África, Asia y Oceanía
% Ventas	1%	18%	73%	7%
Crecimiento	+26%	+30%	-1%	+18%
% Plantilla	0,3%	35%	63%	2%

## 1.5 **MODELO DE NEGOCIO** SOSTENIBILIDAD

La capacidad para innovar es el eje central de nuestra Responsabilidad Corporativa y sostenibilidad. El enfoque de la sostenibilidad parte así de la visión de la Responsabilidad Corporativa que, tras un proceso de consulta y participación con profesionales de la compañía, fue definida en 2004 del siguiente modo:

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

### **GESTIÓN INTEGRADA Y DESCENTRALIZADA**

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

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

Al hilo del requerimiento por parte del Global Reporting Initiative en la Guía de Elaboración de Informes (versión G3.1), en Indra explicitamos los enfoques de gestión o dirección en nuestras dimensiones de desempeño económico, gestión medioambiental, prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, e impacto en la comunidad y la sociedad.

\* Para más información, consultar el capítulo de “Modelo de gobierno” del presente informe.

## ENFOQUES DE GESTIÓN

Desempeño Económico	Gestión Medioambiental	Prácticas Laborales y Ética del Trabajo	Derechos Humanos	Comunidades y Sociedad Impacto ambiental
<p>Sostenibilidad económica y rentabilidad.</p> <p>Creación de riqueza para la sociedad.</p> <p>Gestión financiera y transparencia.</p> <p>Creación de empleo local intensivo en conocimiento.</p> <p>Proveedores e instituciones de conocimiento como socios en la creación de valor.</p>	<p>Compromiso con la innovación para la sostenibilidad medioambiental.</p> <p>Minimización del impacto de procesos y sistemas.</p> <p>Certificación progresiva de todos los centros de trabajo.</p> <p>Reducción del consumo energético y de materias primas.</p>	<p>Las personas como protagonistas de la innovación.</p> <p>Captación, desarrollo y retención del talento.</p> <p>Diversidad como palanca de la innovación.</p> <p>Código Ético y de Conducta Profesional.</p>	<p>Adscripción al Pacto Mundial desde 2004.</p> <p>Compromiso con la Declaración de Derechos Humanos, la Declaración de la OIT y las Líneas Directrices de la OCDE.</p> <p>Libertad de mercado.</p> <p>Respeto a la legalidad vigente en cada país.</p>	<p>Innovación en soluciones y servicios tecnológicos para contribuir a la mejora de las condiciones de vida.</p> <p>Instituciones del conocimiento como público estratégico.</p>

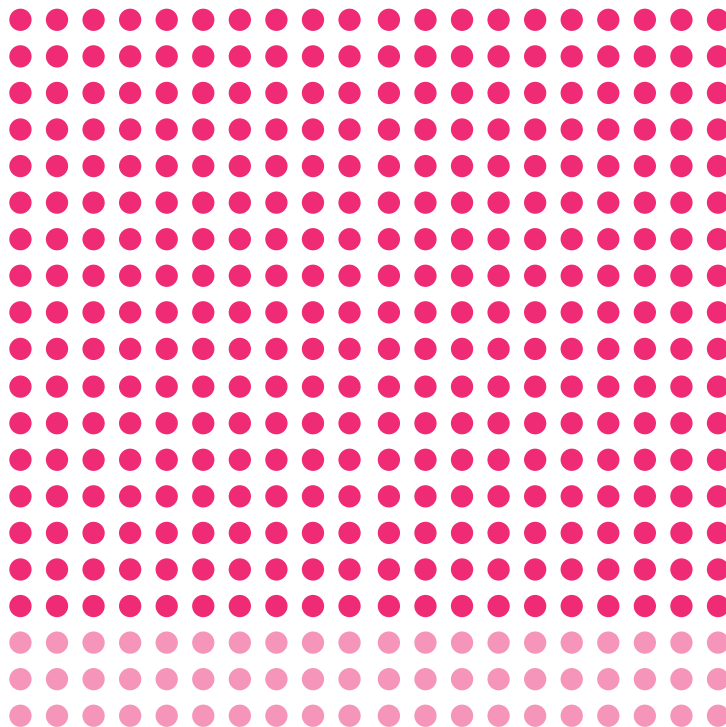
Tabla: Resumen de los enfoques de gestión. Para ampliar la información consultar: <http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/>

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

Para más información sobre el proceso de elaboración de este informe y sobre como influye en el sistema de gestión de la Responsabilidad Corporativa, por favor, consultar el capítulo "Principios que rigen este Informe".

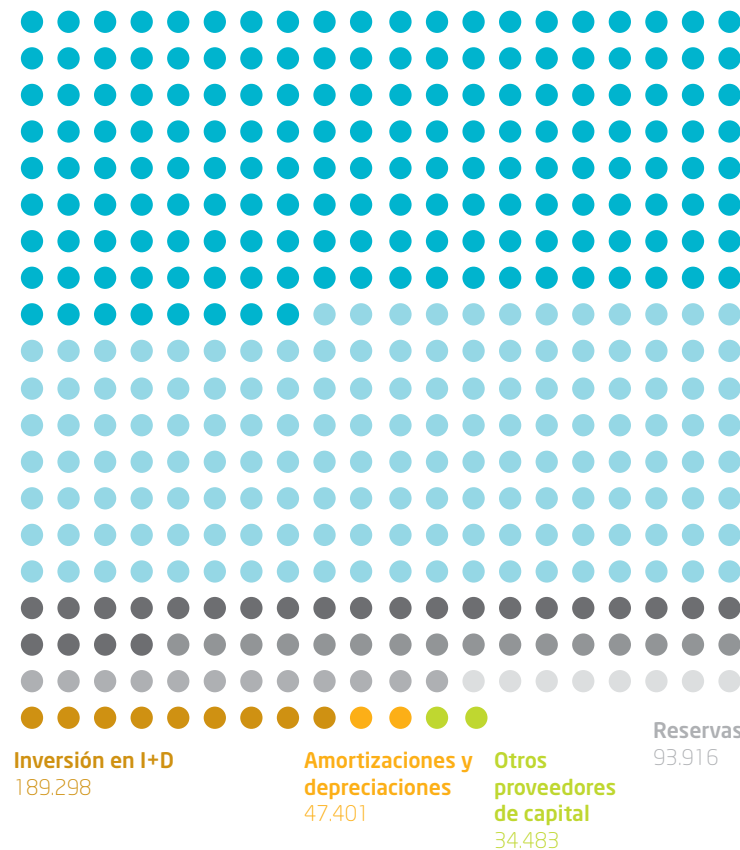
## Valor económico generado

**Clientes**  
2.688.495



**Otras ganancias y  
pérdidas netas**  
154.225

## Valor económico distribuido y retenido



**Empleados**  
1.076.011

**Proveedores**  
1.236.300

**Sociedad**  
53.711

**Accionistas**  
111.610

**Reservas**  
93.916

**Inversión en I+D**  
189.298

**Amortizaciones y  
depreciaciones**  
47.401

**Otros  
proveedores  
de capital**  
34.483

(Datos en miles de euros)



## Los impactos de nuestra actividad

	Impacto económico	Impacto social	Impacto ambiental
	<b>De nuestros negocios</b>		
<b>Transporte y Tráfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología propicia mayor eficiencia en las rutas de transporte y reduce los costes de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La movilidad de las personas es clave para la sostenibilidad</li> <li>Nuestras soluciones de ticketing "accesibles" permiten la movilidad de las personas con discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La eficiencia en las rutas de transporte redonda en la reducción del impacto ambiental con el descenso del consumo de combustible y de emisiones CO2</li> </ul>
<b>Energía e Industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionamos soluciones y servicios que permiten a las compañías de energía y de industria ser más eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra oferta de outsourcing de mantenimiento y soporte de plataformas tecnológicas para empresas de industria y consumo agiliza la atención de incidentes y peticiones de usuarios clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayor eficiencia energética que proporcionan nuestras soluciones, contribuye a conservar los recursos naturales</li> <li>Nuestras soluciones para entornos medioambientales gestionan la protección de los ecosistemas</li> </ul>
<b>AA.PP. y Sanidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionamos soluciones y servicios que permite a las AA.PP. ser más eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionamos soluciones en ámbitos de elevado impacto social como procesos electorales, sanidad empleo, educación, dependencia, sanidad, (coma), empleo...</li> <li>Facilitamos el acercamiento de la Administración al ciudadano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las soluciones de Administración Electrónica disminuyen el uso de papel y los desplazamientos de los ciudadanos gracias a las gestiones telemáticas</li> </ul>
<b>Servicios financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionamos soluciones y servicios que permiten a las compañías de servicios financieros ser más eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboramos en proyectos con significado social: apoyo al empleo rural, microcréditos en Latam</li> </ul>	
<b>Seguridad y Defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra oferta de simulación supone una significativa reducción de costes además de aumentar la seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecemos tecnología para la seguridad de las personas y de las infraestructuras</li> <li>Indra cumple la legislación española en cuanto a la exportación de material de defensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad espacio ofrece una amplia variedad de soluciones y proyectos I+D que contribuyen a la mejora del medio ambiente</li> </ul>
<b>Telecom y Media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionamos soluciones y servicios que permiten a las compañías de telecomunicaciones y media ser más eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La oferta de TDT de la compañía permite el acceso de los ciudadanos a la Administración Pública y a contenidos audiovisuales interactivos</li> </ul>	

Impacto económico		Impacto social		Impacto ambiental
Sobre nuestros públicos				
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generamos valor económico para nuestros accionistas<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Mantenemos una estrategia de negocio con ambición de sostenibilidad y largo plazo para que la creación de valor sea sostenida</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constituimos una inversión socialmente y medioambientalmente responsable</li></ul>		
Empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generamos empleo en las comunidades en las que operamos<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Fomentamos la contratación de recursos locales</li><li>➢ Consideramos clave las políticas de atracción, retención y desarrollo de talento</li><li>➢ Entendemos la diversidad como una palanca para la innovación</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poseemos trabajadores en países donde los derechos humanos no están garantizados por Ley.<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Dado el perfil de nuestros profesionales (alta cualificación) el riesgo de que efectivamente se incumplan los derechos humanos es bajo y, además, la compañía realiza esfuerzos para minimizarlos</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los desplazamientos a los centros de trabajo y los viajes generan emisiones de CO2.<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Indra cuenta con una Política de Movilidad dirigida a maximizar la eficiencia en los desplazamientos</li></ul></li></ul>	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestra tecnología contribuye a una mayor competitividad y productividad de nuestros clientes<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Intentamos maximizar el valor de nuestras soluciones y servicios y, más concretamente, mediante una elevada inversión en I+D</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Seguridad de TI es clave para la sostenibilidad de nuestra actividad</li><li>• Una parte de nuestras actividades están dirigidas a clientes de la administración pública en países con riesgo de corrupción y soborno<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Aplicamos constantemente las mejores prácticas y certificaciones en materia de Seguridad de TI</li><li>➢ La compañía cuenta con un Código Ético y de Conducta Profesional y un Programa de Cumplimiento dirigidos a aplacar el riesgo de corrupción</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creamos soluciones en ámbitos diversos que favorecen el medio ambiente: green building, eficiencia energética, gestión de tráfico, coche eléctrico...</li></ul>	
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las compras a proveedores locales favorecen el desarrollo económico<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Favorecemos a los proveedores locales en los procesos de compra</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La contratación de proveedores genera empleo indirecto. Nuestra cadena de valor genera impactos sociales<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Solicitamos a nuestros proveedores que se adhieran a unos principios éticos básicos</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestra cadena de valor genera impactos ambientales<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Indra incluye criterios ambientales en el proceso de precalificación y en la evaluación de proveedores</li></ul></li></ul>	

	Impacto económico	Impacto social	Impacto ambiental
Partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>La colaboración con Partners es clave en los modelos de innovación abiertos <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenemos una política bien definida de alianzas</li> </ul> </li> </ul>		
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología tiene un potencial importante para contribuir a la mejora y preservación del medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La compañía desarrolla soluciones y servicios con alto valor ambiental tanto para sus clientes como para la sociedad en general. Indra es consciente de la oportunidad de negocio que representa la mejora medioambiental y desarrolla soluciones y servicios dirigidos a cubrir esta necesidad.</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra actividad es intensiva en consumo eléctrico, debido al elevado uso de equipos informáticos, y se traduce en unas emisiones indirectas de CO2 elevadas <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indra intenta minimizar su consumo energético y generación de residuos a través de diversas iniciativas.</li> </ul> </li> </ul>
Instituciones del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>El apoyo del sector empresarial es clave para las instituciones del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyamos a las IICC a través de Acuerdos de colaboración y Cátedras</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas constituyen la principal fuente de empleo para los recién titulados. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incorporamos profesionales de alta cualificación.</li> <li>➤ Nuestras políticas favorecen la contratación de personal local.</li> </ul> </li> </ul>	
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología y la innovación contribuye al desarrollo económico y social de los países. Los impuestos ligados a la actividad empresarial contribuyen a la sostenibilidad económica de las comunidades en las que operamos <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contamos con una actividad de soluciones para la "sostenibilidad" que concentra toda nuestra oferta con valor social y ambiental</li> <li>➤ Nuestras Cátedras de Tecnologías Accesibles van dirigidas a reducir la brecha digital de las personas con discapacidad</li> <li>➤ Nuestra presencia en países considerados como paraísos fiscales responde únicamente a intereses comerciales</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología y la innovación contribuye al desarrollo económico y social de los países <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contamos con una actividad de soluciones para la "sostenibilidad" que concentra toda nuestra oferta con valor social y ambiental</li> <li>➤ Nuestras Cátedras de Tecnologías Accesibles van dirigidas a reducir la brecha digital de las personas con discapacidad</li> </ul> </li> </ul>	

## PRINCIPALES RECONOCIMIENTOS EN SOSTENIBILIDAD

### Resumen de las evaluaciones externas sobre la responsabilidad corporativa en Indra

	Índices	Observaciones
Dow Jones Sustainability Indexes Miembro 2011/2012	Dow Jones Sustainability World Index. Dow Jones Sustainability Index STOXX	Miembros desde 2006. Líderes del subsector "Computer services and internet" en 2007, 2008, y 2010.
VIGEO	Aspi Eurozone.	Miembros desde 2008.
OEKOM	Global Challenges Index	Miembros desde 2010. Calificación de B Prime.
STOXX	STOXX Global ESG Leaders	Miembros desde 2011

### Resumen de monitores de reputación

	Monitor	Observaciones
MERCO	Monitor Español de Reputación Corporativa.	MercoEMPRESAS: Posición 27 (24 en 2010) MercoLÍDERES: Posición 44 (28 en 2010) MercoPERSONAS: Posición 32 (47 en 2010)

### Resumen de premios y reconocimientos

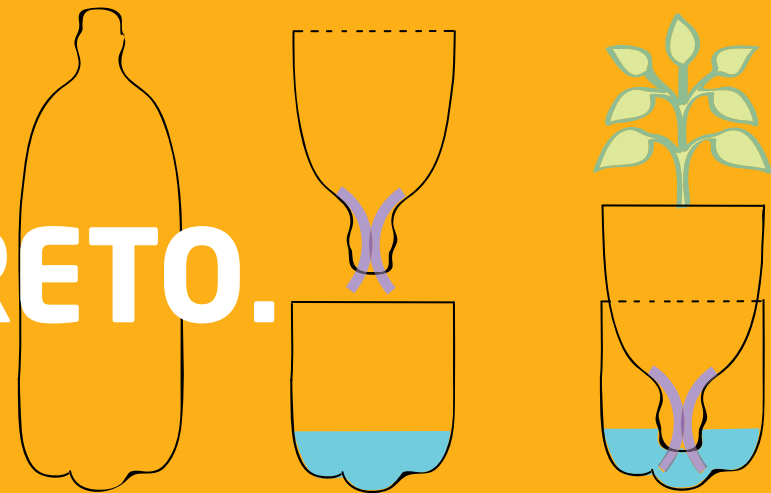
	Premios y reconocimientos	Observaciones
WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES RANKING	Entre las 110 compañías más éticas del mundo.	Otorgado por el Ethisphere Institute.
SAM	Silver Class	Otorgado por el SAM Sustainability Yearbook.
CIUDADANO CORPORATIVO DE LAS AMÉRICAS	Por la iniciativa de Tecnologías Accesibles	Otorgado por Trust of America

## Resumen de observatorios de responsabilidad corporativa

	Puntuación y ranking	Principales conclusiones
OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	2011 : 7º posición. 1,77 puntos sobre 4 2010 : 9º posición. 1,66 puntos	<p>El Informe reconoce la mejora en los contenidos de Responsabilidad Corporativa del Informe Anual de Indra, principalmente en cuanto a impactos de la actividad, aunque sigue criticando que prime un enfoque positivo. Entre las posibles áreas de mejora el Informe destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mención a impactos de la actividad no considerados</li> <li>• Mayor información por países</li> <li>• Mayor integración de indicadores económicos relevantes en el Informe Anual</li> </ul> <p>El presente informe recoge algunas novedades dirigidas a mejorar en estos ámbitos.</p>
OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	2011 : 3ª posición. 66 puntos sobre 100 2010 : 3ª posición. 61 puntos	<p>Entre las áreas en las que Indra obtiene mayor puntuación destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo general de inversión en I+D y fomento de la utilización sostenible de los recursos naturales</li> <li>• Sistemas de gestión medioambiental</li> <li>• Sistema de Gestión de la RSE</li> </ul> <p>Por el contrario, las principales áreas de mejora se refieren a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades y eliminación de toda forma de discriminación</li> <li>• Salarios y beneficios sociales, participación económica y equidad</li> <li>• Actuación responsable en todos los países y contribución a los objetivos de desarrollo impulsados por las instituciones internacionales</li> </ul>

# CONSTRUIR UN PROYECTO SOSTENIBLE BASADO EN LA INNOVACIÓN CONTINUA.

## ESO ES UN RETO.



# 02

## Modelo de gobierno EXCELENCIA Y SOSTENIBILIDAD

**Órganos de  
Gobierno**

**Funciones del  
Consejo de  
Administración y  
sus Comisiones**

**Modelo retributivo  
del Consejo de  
Administración**

**Control interno y  
auditoría interna**

**Nuestros compromisos**

## 2.1 MODELO DE GOBIERNO

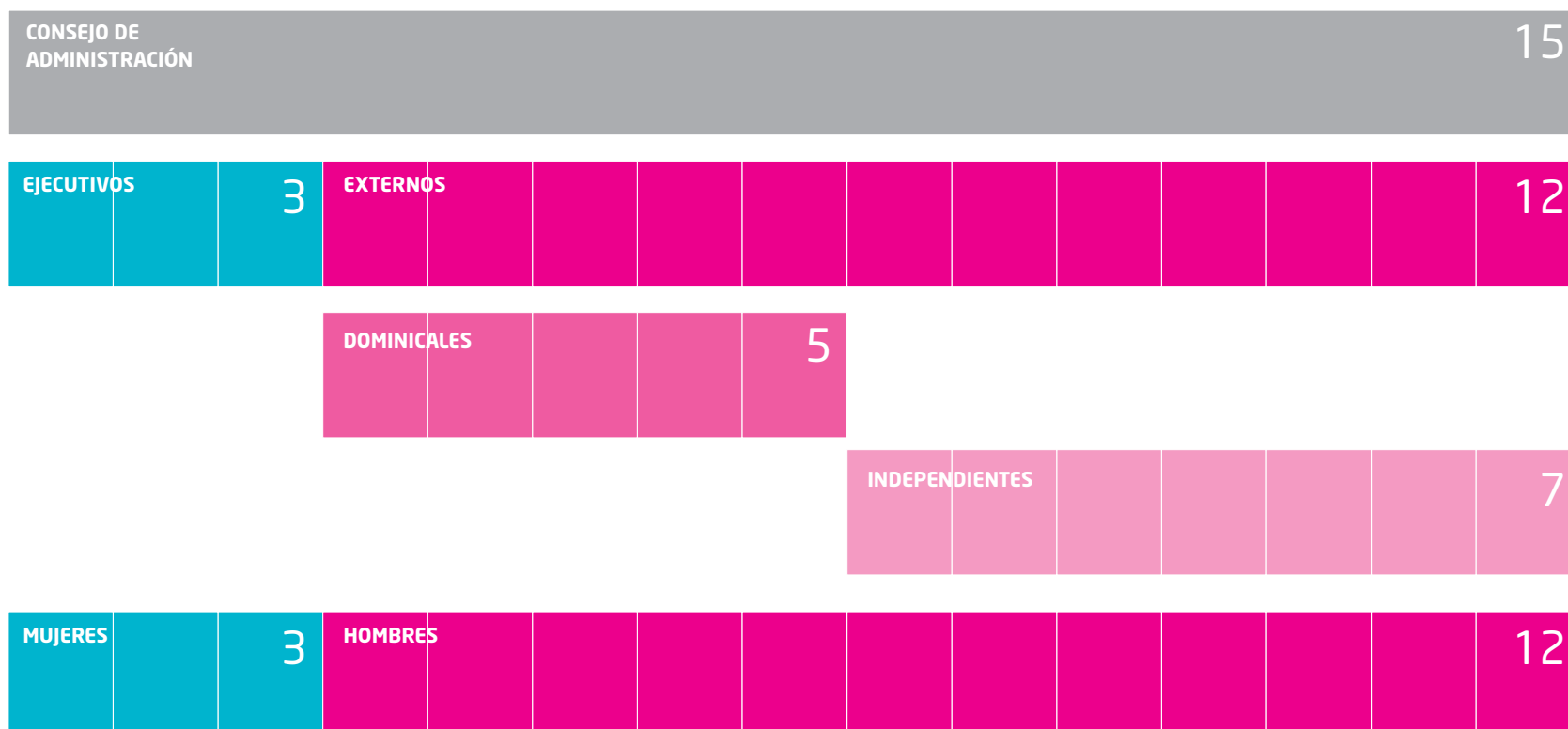
### ÓRGANOS DE GOBIERNO



Composición de los Órganos de Gobierno a 31 de diciembre de 2011



## COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



### Estructura de la propiedad

El capital social de Indra es de 32.826.507,80 €, dividido en 164.132.539 acciones ordinarias de 0,20 € (20 céntimos de Euro) de valor nominal cada una de ellas.

No existe en los Estatutos Sociales de la Sociedad, en los Reglamentos de la Junta y del Consejo o en cualquier otra norma establecida por la Sociedad disposición alguna que limite la adquisición de una participación significativa en el capital de la Sociedad, el ejercicio de los derechos de voto correspondientes a las acciones (a toda acción le corresponde un derecho a voto) o el nombramiento o destitución de consejeros por parte de la Junta General.

La exigencia estatutaria de la titularidad de, al menos, cien acciones para poder asistir a la Junta General de Accionistas fue eliminada en 2011, por lo que cualquier titular de acciones puede asistir a dicha Junta.

Todas las acciones cotizan en los cuatro mercados bursátiles de España: Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao. Las acciones ordinarias cotizan en el mercado continuo desde el 23 de marzo de 1999. Los códigos de cotización en Reuters y Bloomberg son IDR.MC y IDR SM, respectivamente.

Indra pertenece al índice selectivo español IBEX 35 desde el 1 de julio de 1999. Igualmente está presente en algunos de los principales índices bursátiles internacionales como son el FTSE e-TX, el Dow Jones Global Index, y el MSCI. Además, las acciones de Indra comenzaron a negociarse en 2006 dentro de los índices Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) y Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX), que seleccionan a aquellas empresas que realizan un mayor esfuerzo por ajustar su actividad a criterios de sostenibilidad de entre las mayores empresas del mundo y del continente europeo, respectivamente.

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

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



## 2.2 **MODELO DE GOBIERNO**

# FUNCIONES DEL CONSEJO ADMINISTRACIÓN Y SUS COMISIONES

### **BUEN GOBIERNO: LA BASE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

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

### **MISIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Sin perjuicio de las facultades de la Junta General, el Consejo es el máximo órgano de administración de la Sociedad.

El Consejo centra sus actuaciones en la función general de supervisión, es decir, controla que los órganos ejecutivos y el equipo de dirección, en quienes delega la gestión ordinaria de la Sociedad, actúan conforme a las estrategias aprobadas y a los objetivos marcados.

El Consejo no puede delegar aquellas facultades legal o estatutariamente reservadas a su conocimiento directo, y tampoco puede delegar aquellas otras facultades necesarias para un ejercicio responsable de su función general de supervisión, tales como la aprobación de:

- a) Las estrategias generales de la Sociedad y, en su caso, de los planes estratégicos específicos, así como de los objetivos y presupuestos anuales.
- b) La política general de gestión de riesgos y la definición de los sistemas de control e información adecuados a la misma.
- c) La política general en materia de financiación y la política en materia de autocartera y retribución al accionista.
- d) La configuración general del tipo de estructura societaria bajo la que la Sociedad debe desarrollar sus actividades.
- e) Las operaciones que entrañen la adquisición y disposición de activos de la Sociedad y las operaciones societarias equivalentes, cuando sean por importe superior a 30 millones de euros.
- f) Las transacciones vinculadas, de conformidad con lo legalmente establecido y con lo que se regula en el Reglamento del Consejo.

g) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones de naturaleza análoga que pudieran menoscabar la transparencia del grupo.

h) 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.

i) Las propuestas de retribución de los consejeros y la determinación de las cuantías resultantes de acuerdo con los Estatutos Sociales y los acuerdos de la Junta General al respecto.

j) El nombramiento, condiciones de contratación –incluyendo, en particular, las cláusulas de indemnización retribución, destitución y el control de la gestión realizada por los Altos Directivos.

k) Las políticas generales de Responsabilidad Corporativa.

l) Las políticas en materia de Gobierno Corporativo y las reglas de funcionamiento interno del Consejo y de sus Comisiones, así como la evaluación de la calidad y eficacia de su funcionamiento y actuaciones.

m) Y todas aquellas otras específicamente previstas en el Reglamento del Consejo de Administración.

### **Reglas de organización y funcionamiento, y responsabilidades de las comisiones del Consejo.**

De conformidad con lo previsto en el artículo 17 del Reglamento del Consejo, en lo no previsto específicamente en el mismo, las Comisiones regulan su propio funcionamiento y su Presidente se elige entre sus miembros. Actúa como secretario de las comisiones el Secretario o el Vicesecretario del Consejo.

Las Comisiones se reúnen previa convocatoria de su Presidente. El Presidente de la Comisión debe realizar una convocatoria siempre que se lo solicite el Presidente del Consejo, cualquiera de los Vicepresidentes o más de la mitad de los miembros de la propia Comisión. Las Comisiones mantienen informado al Consejo de los asuntos tratados y acuerdos adoptados en sus sesiones. Para ello, el Presidente de cada Comisión informa de sus actuaciones en la primera sesión del Consejo de Administración posterior a la reunión de la correspondiente Comisión. Salvo en el caso de la Comisión Delegada, las decisiones adoptadas por las Comisiones tienen la consideración de propuestas de acuerdos o informes para el Consejo de Administración. Las Comisiones quedan válidamente constituidas cuando concurren, presentes o representados, la mayoría de sus miembros. Los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta, siendo dirimente en caso de empate el voto de su Presidente.

Las Comisiones elaboran anualmente un plan de actuaciones y un calendario de sesiones ordinarias, sin perjuicio de que puedan celebrar otras de carácter extraordinario. Elaboran asimismo una memoria de actividades. De todo ello dan cuenta al Consejo.

Cualquier miembro del equipo directivo o del personal de la Sociedad cuya presencia fuera requerida por el Presidente de la Comisión correspondiente está obligado a asistir a las sesiones de las Comisiones, así como a prestarle su colaboración y acceso a la información de que disponga. Las Comisiones también pueden requerir la asistencia a sus sesiones de los auditores externos de las cuentas de la Sociedad. Para el mejor cumplimiento de sus funciones, las Comisiones pueden recabar el asesoramiento de profesionales externos.

### LA COMISIÓN DELEGADA

La Comisión Delegada está compuesta por 9 miembros (el artículo 18 del Reglamento del Consejo prevé que el número de consejeros que en cada caso determine el Consejo, con un mínimo de 4 y un máximo de 9).

La composición cualitativa de la Comisión Delegada refleja razonablemente la composición del Consejo y la proporción establecida en este órgano entre las diferentes categorías de consejeros.

La designación de los miembros de la Comisión Delegada y la delegación permanente de facultades en la misma por parte del Consejo requiere el voto favorable de, al menos, dos tercios de los miembros del Consejo. Dichas facultades delegadas pueden comprender todas las facultades del Consejo, salvo las indelegables de acuerdo con la Ley, los Estatutos Sociales y el artículo 5 del Reglamento del Consejo. Como se ha mencionado anteriormente (ver epígrafe "Misión del Consejo"), el artículo 5 del Reglamento del Consejo establece que el Consejo no puede delegar aquellas facultades legal o estatutariamente reservadas a su conocimiento directo, ni aquellas otras facultades necesarias para un responsable ejercicio de su función general de supervisión.

En aquellos casos en los que la importancia del asunto así lo aconseje, según el juicio del presidente o de un tercio de los miembros de la Comisión Delegada, los acuerdos adoptados por la Comisión en el ejercicio de sus facultades delegadas se someterán a ratificación del pleno del Consejo. Este también es el caso de los asuntos que el Consejo remite para su estudio a la Comisión Delegada y de los que se reserva la última decisión. En cualquier otro caso, los acuerdos adoptados por la Comisión Delegada serán válidos y vinculantes sin necesidad de ratificación posterior por el pleno del Consejo.

## LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

La Comisión de Auditoría está compuesta por cinco miembros (el artículo 31 de los Estatutos Sociales establece que estará compuesta exclusivamente por consejeros externos, con un mínimo de tres y un máximo de cinco). De los cinco miembros tres 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 de su Presidente se tienen especialmente en cuenta sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias relativas a las funciones de esta Comisión.

En ausencia de su Presidente, preside la reunión el consejero independiente que sea designado al efecto por la Comisión y, en su defecto, por el consejero que la misma designe. Las responsabilidades y competencias de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se recogen en el artículo 31 de los Estatutos Sociales:

- a)** Informar en la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de la competencia de la Comisión.
- b)** Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con los auditores de cuentas externos las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.
- c)** Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada.

**d)** Elevar al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la propuesta de designación de los auditores de cuentas externos, así como las condiciones de su contratación, el alcance del mandato profesional y, en su caso, la revocación o no renovación.

**e)** Mantener relación directa con los auditores de cuentas externos, evaluar el desarrollo y resultados de sus trabajos atendiendo en particular aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de los auditores y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría. En todo caso, la Comisión deberá recibir anualmente de los auditores de cuentas externos la confirmación escrita de su independencia frente a la Sociedad o entidades vinculadas a ésta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a éstas por dichos auditores, o por las personas o entidades vinculadas a éstos de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de auditoría de cuentas.

**f)** Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas de cada ejercicio, un informe en el que la Comisión expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas externos de la Sociedad. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia el apartado anterior.

Además de las funciones que le asignan los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo en el artículo 19, le asigna las siguientes:

- a)** Servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores externos, de quienes regularmente recibirá información sobre el plan de auditoría y los resultados de la ejecución del mismo. Evaluará, asimismo, las respuestas del equipo de gestión a las recomendaciones de los auditores externos y mediará en los casos de discrepancias entre aquél y éstos en relación con los principios y criterios aplicables en la preparación de los estados financieros. La Comisión favorecerá que los auditores de la sociedad cabecera del grupo asuman la responsabilidad de las auditorías de todas las empresas que lo integren.
- b)** Informar al Consejo, con carácter previo a la adopción por éste de las correspondientes decisiones, sobre la creación o adquisición de sociedades instrumentales o domiciliadas en paraísos fiscales, así como sobre cualquier otra transacción u operación que pudiera menoscabar la transparencia de la Sociedad.
- c)** Revisar los folletos informativos para la admisión a negociación de valores.
- d)** Informar al Consejo, con carácter previo a la adopción por éste de las correspondientes decisiones, sobre la información financiera que, por su condición de cotizada, la Sociedad deba hacer pública periódicamente. La Comisión verificará que los estados financieros trimestrales y semestrales se formulan con los mismos criterios contables que los anuales.

**e)** Establecer medidas para preservar la independencia de los auditores externos y, a tal efecto:

- Proponer al Consejo la comunicación como hecho relevante del cambio de auditor, acompañándolo de una declaración sobre la existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, en su caso, sobre su contenido;
- Asegurarse de que la Sociedad y los auditores respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, de acuerdo con lo establecido en el artículo 43 de este Reglamento y;
- En caso de renuncia de los auditores externos, examinar las circunstancias que la hubieran motivado. Reglamento del Consejo de Administración y de sus Comisiones

**f)** Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa.

**g)** Velar por la independencia y eficacia de 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; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que los Altos Directivos tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

**h)** Establecer y supervisar el funcionamiento de un procedimiento que permita a los empleados comunicar a la Comisión de manera confidencial las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el funcionamiento de la Sociedad.

**i)** Considerar las sugerencias que sobre materias de su competencia le formulen los accionistas, los consejeros y los Altos Directivos de la Sociedad.



j) El ejercicio de las demás funciones que le sean atribuidas por este Reglamento o por el Consejo de Administración.

De conformidad con las modificaciones introducidas por la Ley 12/2010 de 30 de junio en la Ley de Auditoría y en la Ley del Mercado de Valores, la Junta General de Accionistas 2011 aprobó la modificación de los Estatutos Sociales y del Reglamento del Consejo para adaptar las competencias de la Comisión de Auditoría a las novedades incorporadas por esta normativa.

## **LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y DE GOBIERNO CORPORATIVO**

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo está compuesta por cinco miembros (el artículo 20 del Reglamento del Consejo, establece que esta Comisión estará compuesta exclusivamente por consejeros externos, con un mínimo de tres). De los cinco miembros de esta Comisión la mayoría (3) son consejeros independientes. El Presidente de la Comisión debe ser un consejero independiente. En ausencia de su Presidente, preside 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. Sin perjuicio de otros cometidos que le asigne el Consejo o su Reglamento, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tiene las siguientes competencias:

- a) Informar sobre la composición del Consejo de Administración, los perfiles profesionales requeridos para el mismo y los criterios para la selección de sus miembros. La Comisión velará porque los procedimientos de selección incorporen criterios que favorezcan la diversidad de género en la composición del Consejo.
- b) Evaluar la adecuación de los conocimientos, aptitudes y experiencia de las personas propuestas para formar parte del Consejo y de las distintas Comisiones a los perfiles requeridos, así como el cumplimiento de los requisitos exigidos en función del carácter del consejero de que se trate. La Comisión deberá considerar las sugerencias de posibles candidatos para cubrir vacantes del Consejo que le hagan llegar los restantes miembros del Consejo.
- c) Elevar al Consejo, con carácter previo a la reelección de consejeros, un informe sobre el desempeño anterior de su cargo.
- d) 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.
- e) Elevar al Consejo informes sobre el proceso de sucesión del Presidente y del primer ejecutivo, así como supervisar los planes de sucesión de los Altos Directivos.
- f) Informar las propuestas de nombramiento o cese del Secretario y Vicesecretario del Consejo.

**g)** Informar las propuestas de nombramiento o cese de los miembros del Consejo Asesor. Elevar al Consejo propuesta de las normas internas que regularán en cada momento el funcionamiento del Consejo Asesor.

**h)** Elevar propuestas al Consejo, dentro de los límites fijados en los Estatutos Sociales y por los acuerdos de la Junta General, sobre el sistema, componentes y cuantía de la retribución de los consejeros. Informará, asimismo, sobre la retribución del Secretario, en caso de que no sea consejero.

**i)** Informar al Consejo sobre las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, así como informar, con carácter previo a su aprobación por el Consejo, sobre sus condiciones retributivas y los términos y condiciones de sus contratos laborales con la Sociedad, incluidas las cláusulas de indemnización para los supuestos de finalización de su relación laboral.

**j)** Elevar al Consejo un informe sobre la evaluación anual del desempeño de los Altos Directivos, incluido el Presidente si éste fuera ejecutivo.

**k)** Proponer, con carácter previo a su formulación por el Consejo, el informe anual sobre política retributiva que éste someta a la Junta General, de acuerdo con lo previsto en el artículo 29 del presente Reglamento, así como la información que en materia de retribuciones la Sociedad haga pública.

**l)** Elevar un informe al Consejo a efectos de la evaluación anual del Presidente del Consejo.

**m)** Informar previamente al Consejo sobre las transacciones vinculadas con consejeros, con accionistas significativos o representados en el Consejo, con Altos Directivos o con personas vinculadas a cualquiera de ellos, que se sometan a la aprobación del Consejo.

**n)** El análisis periódico de la política, reglas, procedimientos y prácticas de la Sociedad en materia de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Corporativa, así como de su grado de adaptación a las normas, recomendaciones y mejores prácticas nacionales e internacionales en estos ámbitos.

**o)** Evaluar anualmente la eficiencia y el cumplimiento de las reglas y procedimientos de Gobierno Corporativo de la Sociedad y revisar previamente la información al respecto que el Consejo ha de aprobar e incluir en su información pública anual.

**p)** Proponer al Consejo las modificaciones que estime oportunas a las normas de Gobierno Corporativo de la Sociedad, razonando los motivos que las aconsejan.

**q)** 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.

**r)** Considerar las sugerencias que sobre materias de su competencia le formulen los accionistas, los consejeros y los Altos Directivos de la Sociedad.

Para más información sobre los Órganos de Gobierno de Indra y sus funciones, consultar <http://www.indracompany.com/accionistas/organos-de-gobierno>

## 2.3 **MODELO DE GOBIERNO**

# MODELO RETRIBUTIVO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### **Proceso para establecer la remuneración de los miembros del Consejo de Administración**

El proceso para establecer la remuneración de los miembros del Consejo de Administración consiste en que la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo eleva una propuesta, dentro de los límites fijados en los Estatutos Sociales y por la Junta General de Accionistas, al Consejo sobre el sistema, componentes y cuantía de la retribución de los consejeros, contando para ello con asesoramiento externo cuando se ha considerado necesario. El Consejo analiza la propuesta de la Comisión y eleva a la Junta General de Accionistas la aprobación de los términos y condiciones que son competencia de ésta. Tras su aprobación, el Consejo distribuye entre sus miembros, de conformidad con los criterios que él mismo aprueba y de los que se informa detalladamente a la Junta, la retribución máxima global fijada por ésta.

Una vez finalizado el periodo de tres años 2008 a 2010 para el que se estableció el esquema retributivo que estuvo vigente durante el mismo, previo informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, el Consejo de Administración llevó a cabo en 2011 un nuevo análisis de los criterios de buen gobierno corporativo predominantes en materia de retribuciones, así como de las prácticas más extendidas entre empresas comparables a Indra. Para la correcta formación de su criterio contó con el asesoramiento de las firmas de expertos independientes en esta materia Egon Zehnder y PwC.

De dicho análisis se concluye que en la actualidad las preferencias de los inversores y accionistas así como las recomendaciones en este ámbito desaconsejan con carácter general que los sistemas retributivos de los consejeros, salvo que se trate de ejecutivos, incorporen componentes vinculados a los beneficios y al valor bursátil con el propósito de desligar la retribución del Consejo con la gestión a corto plazo.

Por ello, previo informe de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, el Consejo consideró conveniente que en su nuevo esquema retributivo se suprima la participación en beneficios, estableciéndose la retribución sobre la base de una asignación fija, que se determina en función de los cargos desempeñados por cada consejero, y que toda la retribución sea satisfecha en efectivo.

Así en el ejercicio 2011, la Junta General Ordinaria de Accionistas adoptó varios acuerdos relacionados con la retribución del Consejo de Administración. Por un lado se acordó la modificación del artículo 27 de los estatutos sociales para suprimir la participación en beneficios como concepto retributivo y, por otro, se fijó el importe anual máximo al que puede ascender la retribución total del Consejo en 2.400.000 €, importe

que estará vigente hasta que la propia Junta acuerde su modificación. El importe anual máximo de 2.400.000 € aprobado por la Junta, equivale a multiplicar el número máximo de consejeros previsto en los Estatutos Sociales (16) por 150 m€ de retribución anual media aproximada prevista por consejero.

Con sujeción al importe anual máximo autorizado por la Junta General el Consejo de Administración acordó distribuir la asignación fija entre los consejeros de la siguiente forma: 100 m€ por pertenencia al Consejo; 30 m€ por pertenencia a la Comisión Delegada; 50 m€ por la pertenencia a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento; y 30 m€ por pertenencia a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo; percibiendo los presidentes de cada órgano 1,5 veces las cuantías indicadas.

Estos importes implican una retribución anual media por consejero de aproximadamente 150m€, frente a los 140 m€ vigentes en el período anterior (2008-2010), lo que supone un incremento de la retribución media de los consejeros desde 2008 a una tasa anual del 2,3%.

Sin perjuicio de que la retribución del Consejo sea satisfecha íntegramente en efectivo, todos los consejeros han formalizado su compromiso de destinar una parte relevante de su retribución (un tercio de la retribución bruta, que equivale aproximadamente a un 50% de la retribución neta para un consejero persona física) a la compra de acciones de Indra con el compromiso igualmente de mantener la propiedad de las mismas hasta la finalización de su mandato. Esta decisión de los consejeros se puso en conocimiento de la Comisión Nacional del Mercado de Valores mediante comunicación de Hecho Relevante de fecha 28 de julio de 2011 y se ha ejecutado en lo referente a la retribución correspondiente a todo el ejercicio 2011.

La retribución estatutaria del Consejo descrita es compatible e independiente de la retribución salarial percibida por los consejeros ejecutivos en virtud de su relación laboral con la Sociedad.

En cuanto a las cláusulas estatutarias relevantes, el artículo 27 de los Estatutos Sociales establece que los consejeros percibirán una asignación fija cuyo importe global no podrá exceder anualmente del límite máximo que a tal efecto acuerde la Junta General de Accionistas. Con sujeción a dicho límite corresponderá al Consejo de Administración la determinación de los conceptos y cuantías a percibir por cada uno de los consejeros así como su fecha de pago.

Establece este artículo que, con independencia de la retribución anterior, la Junta General de Accionistas podrá acordar, con sujeción a los requisitos legales vigentes en cada momento, la entrega de acciones, de derechos de opción sobre las mismas o cualquier otra retribución referenciada al valor de las acciones de la Sociedad a favor de los consejeros.

Por último prevé que las retribuciones anteriores serán compatibles e independientes de los sueldos, retribuciones, indemnizaciones, pensiones o compensaciones de cualquier clase establecidos con carácter general o singular para aquellos miembros del Consejo de Administración que mantengan con la Sociedad una relación laboral -común o especial de alta dirección- o de prestación de servicios, relaciones que serán compatibles con la condición de miembro del Consejo de Administración.

Para más información, Indra publica anualmente un Informe sobre la Política Retributiva, disponible en la siguiente dirección: <http://www.indracompany.com/accionistas/informe-anual-sobre-politica-retributiva>

## 2.4 MODELO DE GOBIERNO

# CONTROL INTERNO Y AUDITORIA INTERNA

Desde 1999, Indra dispone de una Comisión de Auditoría y Cumplimiento que, entre otras funciones, tiene la responsabilidad de supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con los auditores de cuentas externos las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.

En el capítulo “Funciones del Consejo y sus Comisiones” aparece una descripción de las funciones de la Comisión. Asimismo, para más información también se puede consultar: <http://www.indracompany.com/accionistas/organos-de-gobierno>

Para una descripción detallada de las actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el ejercicio, se puede consultar la Memoria anual de dicha Comisión, disponible en: <http://www.indracompany.com/accionistas/memoria-anual-de-la-comision-de-auditoria>

### Auditoría interna

Indra dispone de una función de Auditoría Interna que reporta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y que realiza revisiones de los diferentes procesos/ unidades de la compañía, tanto de operaciones como corporativos, para determinar si los controles establecidos para mitigar cualquiera de los riesgos inherentes de la compañía son suficientes y funcionan adecuadamente. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento es responsable de supervisar el funcionamiento de la función de Auditoría Interna de la Sociedad y de revisar la designación y sustitución de sus responsables.

La Dirección de Auditoría Interna informa a la Comisión sobre el grado de implantación de aquellas recomendaciones realizadas tras las revisiones efectuadas, las recomendaciones pendientes de implantar y los plazos previstos para su resolución.

Como parte de esta labor de supervisión, durante 2011 la Comisión ha revisado la Memoria Anual de Auditoría Interna del ejercicio 2010 y ha evaluado con carácter periódico las actuaciones realizadas e informes emitidos por Auditoría Interna en la revisión de las distintas áreas organizativas y procesos de gestión y control de la Sociedad, para lo cual el Director de Auditoría Interna compareció en 2011 ante la Comisión en tres sesiones.

Asimismo la Comisión aprobó el Plan Anual de Auditoría Interna 2011 y la propuesta de actualización presentada por el responsable de esta función

para su adaptación a los requerimientos del Sistema de Control Interno de Información Financiera (SCIIF). Asimismo la Comisión analizó la adaptación del Manual de Auditoría Interna para recoger las funciones de la nueva Dirección de Riesgos.

Por lo que se refiere a los trabajos realizados durante 2011, destacan la evaluación de los controles relacionados con el SCIIF, las revisiones de procesos de gestión de proyectos y las revisiones de filiales internacionales.

### **Sistemas de control interno y de gestión de riesgos**

La Comisión de Auditoría Interna tiene entre sus responsabilidades la de conocer y comprobar la adecuación e integridad del proceso de información económica y el buen funcionamiento de los sistemas internos de control y de gestión de riesgos de la Sociedad.

En el marco de estas tareas, la Comisión se reúne con responsables de distintas áreas corporativas de la Sociedad para ser informada sobre la situación y funcionamiento de las mismas, así como para supervisar el funcionamiento de los procesos de información y control. En estas reuniones, la Comisión además de ser informada sobre las cuestiones mencionadas, efectuó una supervisión activa, emitiendo recomendaciones para la mejora de los procesos y sistemas internos de control y gestión del riesgo, desarrollados por estas áreas.

### **Dirección Global de Riesgos**

En 2010, se creó una nueva Dirección Global de Riesgos con las funciones de:

1. Asesorar en la detección de riesgos de la organización
2. Orientar en la definición de acciones para la gestión de riesgos
3. Reportar sobre el nivel de riesgo al que está sometida la Compañía y sobre el impacto del riesgo en la misma
4. Supervisar los indicadores, controles y limitaciones de riesgo.

El objetivo prioritario de esta Dirección durante el ejercicio 2011 ha sido la revisión de los sistemas de control de la Información Financiera para dar cumplimiento a las Recomendaciones establecidas por la CNMV en el Informe del Grupo de Expertos sobre control interno de la información financiera (SCIIF) en las sociedades cotizadas.

La Comisión aprobó los procedimientos de diseño, implantación y supervisión del SCIIF que integran el modelo analizado, cuya adecuación la Sociedad somete voluntariamente a la revisión del auditor externo.

Por otro lado, la Comisión analizó la actualización del Mapa de Riesgos presentada durante el ejercicio, prestando especial atención a los riesgos que de materializarse tendrían mayor impacto en la organización, y aprobó el plan de acción para los riesgos con mayor impacto y probabilidad con un nivel de gestión medio.

Para más información, consultar el capítulo "Sistemas de gestión de riesgo" del Informe de Gestión.

### Gestión de Seguros

Indra cuenta con un Programa de Seguros que integra distintas tipologías de seguros (patrimoniales, responsabilidad civil, transporte y mercancías y seguros personales de los empleados), con sus respectivas coberturas, primas y capitales cubiertos, las medidas preventivas aplicadas y los índices de siniestralidad en cada modalidad y la gestión de los seguros a nivel internacional. En 2011, destacan como acciones en materia de prevención las auditorías de seguridad, en las que se ha involucrado gran parte de la organización, y la instalación de dispositivos que favorecen la rápida detección de siniestros.

### Control Corporativo

La Dirección de Control Corporativo ha establecido diversas mejoras en los sistemas de control durante 2011, entre los que merece destacar:

- Adaptación de los sistemas de control de ofertas para mejorar el soporte a las actividades internacionales de la compañía, mediante el establecimiento de ratios de uso que facilitan el seguimiento por país y área geográfica.
- Incorporación de nuevas funcionalidades a la herramienta "Gestiona" de control de operaciones para facilitar el control multiempresa e intercompañías, y la gestión de proyectos, proporcionando datos agregados de gran utilidad. Se han unificado los procesos de visado y autorización y se han implantado mejoras en el seguimiento y control del circulante operativo.
- Homogeneización en el uso de los sistemas corporativos en filiales internacionales. Para aquellas filiales para las que, por su tamaño, no compensa la inversión, se ha diseñado un módulo de Gestiona específico.

### Gestión de Proyectos

Tal y como se describe más ampliamente en los capítulos de "Empresa Global" y de "Clientes" del presente Informe Anual, Indra dispone de una Metodología de Gestión de Proyectos (MIGP) propia que, entre otros aspectos, permite gestionar los riesgos asociados a las operaciones.

Durante 2011, se ha trabajado en tres ejes fundamentales: la introducción de mejoras en MIGP; el refuerzo a la formación, con un particular esfuerzo en certificación de profesionales en Project Management Professionals (PMP); y la mejora en la gestión de riesgos mediante la consolidación y extensión del uso de la herramienta corporativa de indicadores y cuadros de mando.

Además, destaca la incorporación de Indra al Executive Council del Project Management Institute.

### **Código Ético y de Conducta Profesional y la Unidad de Cumplimiento Legal**

Tras la implantación del nuevo Código Ético y de Conducta Profesional en 2010 en las distintas sociedades que componen Indra, en 2011 se comenzaron distintas acciones formativas para asegurar el conocimiento y el compromiso de todos los profesionales con el nuevo Código. Estas acciones comprendieron la inclusión de un módulo sobre el Código Ético y de Conducta Profesional en las sesiones de bienvenida a los nuevos profesionales que se incorporan a la compañía y el desarrollo de un módulo formativo online titulado "Indra. Qué es, valores, marca y método de trabajo", que incluye un capítulo especialmente dedicado al Código.

Además, como muestra del compromiso de Indra con el cumplimiento riguroso del Código, y tras un exhaustivo análisis de los riesgos y las necesidades de control de la compañía, se creó una nueva figura dentro de la organización: la Unidad de Cumplimiento, liderada por un Chief Compliance Officer. Esta se configura como un área independiente dentro de la Secretaría General, separada de los servicios jurídicos. La Unidad de Cumplimiento tiene la misión de establecer un conjunto de medidas y procedimientos de prevención, control y detección de comportamientos no tolerados y riesgos legales dentro de todas las sociedades de la compañía y reportará periódicamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Una de las primeras actividades de la Unidad de Cumplimiento fue el diseño y publicación de un "Programa de Cumplimiento" en el que se han concretado las políticas y procedimientos que se desprenden del Código Ético y de Conducta Profesional.

Para 2012, la Unidad de Cumplimiento prevé realizar un plan de formación específico sobre el Programa de Cumplimiento y el Código Ético y de Conducta Profesional, que irá dirigido a todos los profesionales de la compañía.

### **Incidencias relacionadas con el Código Ético y de Conducta Profesional durante 2011**

<b>Incidencias</b>	<b>Resolución</b>
<b>Acoso laboral</b>	
• 1 caso en México	• Despido del gerente acusado
<b>Fraude</b>	
• 1 caso en Rumanía	• Despido de los profesionales involucrados
<b>Seguridad de la información</b>	
• 102 incumplimientos de relevancia menor relacionados con conexiones a red acompañadas de virus	• Sin consecuencias
• 2 incidentes de crackeo de software	• Adquisición de licencias
• 1 incidente de acceso no autorizado a equipos ajenos	• Despido del profesional
• 1 incidente de borrado intencionado de información	• Despido del profesional
• 1 incidente de utilización indebida de usuario y contraseña	• Amonestación

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento fue informada sobre las incidencias relacionadas con el Código Ético y de Conducta Profesional registradas en 2011 y las medidas adoptadas para su resolución.



### **Seguridad de la Información**

Indra cuenta con Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) que contribuye a gestionar y minimizar los riesgos relacionales con seguridad de las TI y la confidencialidad y privacidad de la información.

En el capítulo de “Clientes” del presente Informe Anual se describe ampliamente las principales novedades que ha incluido en 2011 el SGSI, y entre las que cabe mencionar el aumento del alcance de las certificaciones ISO 27001 (Sistema gestión de seguridad de la información) e ISO 20000 (Sistema de Gestión de las tecnologías de la información); la constitución del un comité de seguridad global para todas las sociedades de Indra; el análisis del estado de de seguridad de las casi 500 plataformas de proyectos conectadas a la red de Indra; la creación de la figura del LISO (Local Information Security Officer); o la ampliación a 15 sociedades de la auditoría LOPD.

### **Apertura de establecimientos en paraísos fiscales**

En cumplimiento de la misión que le otorga el artículo 19.4 b) del Reglamento del Consejo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha revisado y elevado al Consejo informe favorable para la constitución de una sucursal en Bahréin, territorio considerado paraíso fiscal por España, en tanto la necesidad de su apertura estaba vinculada a la ejecución de proyectos dentro de las actividades ordinarias de Indra no persiguiendo con su apertura la obtención de beneficios fiscales y sin menoscabar la transparencia de Indra.

## 3.5 **MODELO DE NEGOCIO**

# NUESTROS COMPROMISOS

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

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

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

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

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

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

### **La gestión del riesgo de corrupción en Indra**

Indra realiza operaciones en 118 países de todo el mundo, lo que implica que actuamos en lugares con muy distinto nivel de transparencia.

En concreto, durante 2011, más del 70% de nuestras ventas provinieron de países con un grado elevado de transparencia (superior a 6 sobre 10 según el índice de Transparencia Internacional), mientras que el resto de ventas se produjeron en países en los que existe un riesgo relativo de corrupción. Este porcentaje ha descendido ligeramente frente a 2010, debido a la mayor exposición de Indra a los mercados emergentes, derivado de la estrategia de orientarse a mercados de elevado potencial de crecimiento.

No obstante, Indra es consciente de que su actividad como empresa debe desarrollarse con respeto a las leyes y en el marco de las condiciones propias del libre mercado y competencia justa, así como de modo ético y transparente.

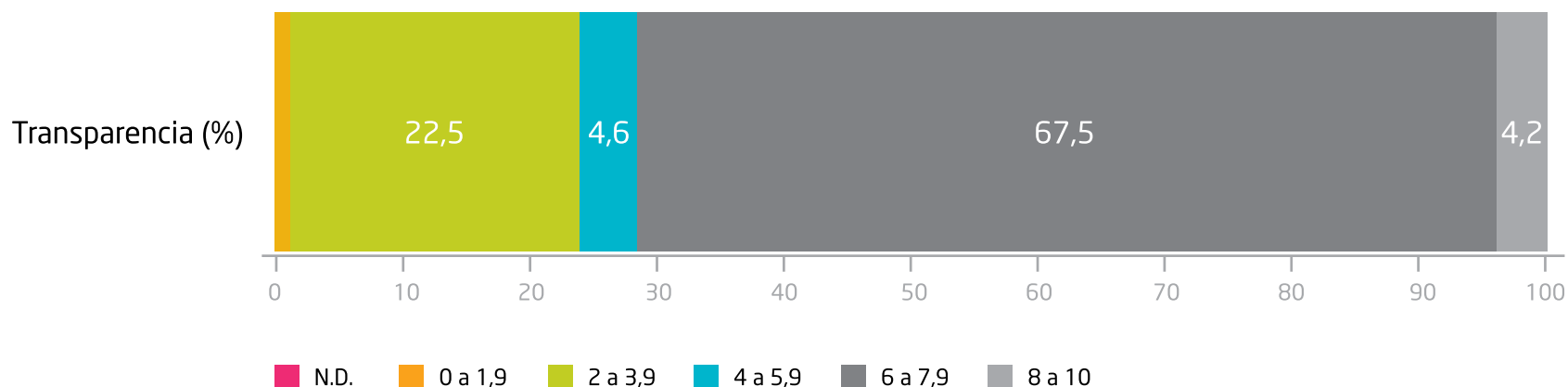


Gráfico: Distribución de ventas de Indra por grado de transparencia de los países en los que se realizan.

Fuente: Transparencia Internacional, Corruption Perception Index 2011. <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>

Elaboración propia.

La compañía extiende este compromiso a todos sus profesionales a través de su Código Ético y de Conducta Profesional, que prohíbe expresamente en su artículo tercero “participar en sobornos a autoridades y/o funcionarios públicos ni ofrecer o conceder a estos ni a directivos, empleados o colaboradores de entidades ajenas un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza que esté fuera de los lícitos usos del mercado o que pudiera entenderse como dirigida a influir de manera impropia en el normal desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en las que participe Indra”.

Con el objetivo de involucrar a todos los profesionales en la lucha contra la corrupción, Indra realiza anualmente distintas acciones formativas y pone a disposición de sus profesionales el Canal Directo como herramienta para comunicar todas aquellas dudas que encuentren durante el desarrollo de su actividad.

Además, Indra mantiene una política de total transparencia respecto a los incidentes de corrupción relacionados con el Código Ético y de Conducta Profesional de la compañía. Tal y como se señala en el capítulo “Auditoría y Control Interno”, en el apartado sobre el Código Ético y de Conducta Profesional, en 2011, Indra no ha registrado ninguna incidencia relacionada con corrupción y soborno. La compañía ha registrado una incidencia sobre fraude que, tras la investigación pertinente y la comprobación de veracidad, se resolvió con el despido de los profesionales involucrados.

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

## Relación con los gobiernos

Indra considera que su actividad como empresa debe desarrollarse con respeto a las leyes y en el marco de las condiciones propias del libre mercado, así como de modo ético y transparente. Como empresa que opera globalmente, es consciente de la importancia de actuar de modo independiente de los gobiernos y de cualquier poder político, ya sean nacionales, regionales o locales. La presencia de Indra en cualquiera de los países en los que actúa está presidida por el respeto a cada una de las legislaciones y por una cordial relación con las instituciones públicas y los gobiernos, siempre presidida por la transparencia y la ética. Teniendo en cuenta el rango de servicios y soluciones en tecnologías de la información que Indra proporciona, la empresa cuenta entre sus clientes con diversas instituciones públicas o administraciones.

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

Indra se compromete a luchar contra el soborno y los pagos de facilitación y cualquier forma de corrupción activa o pasiva. En este sentido, declara que no realiza ninguna contribución política a partido alguno, informando públicamente, desde una política de transparencia y pública rendición de cuentas, de todas las entidades no lucrativas a las que realiza aportaciones.

### **Indra y los lobbys**

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

En este sentido, Indra declara que no realiza ninguna acción dirigida a modificar las políticas gubernamentales. Las relaciones de Indra con las administraciones se basan exclusivamente en ámbitos comerciales o administrativos y siempre en el marco de la más estricta legalidad.

Concretamente las filiales de Indra en EE.UU. tienen una relación mercantil con bufetes de abogados, ya que es la vía que se utiliza en este país para la obtención de información y gestión de contratos, subvenciones y ayudas.

Estas contribuciones se realizan cumpliendo la legislación vigente en la materia, a través de la declaración pública de dichas actividades. Esta información está disponible bajo registro en:

<https://lda.congress.gov/lc/home.aspx>

### **Política de venta de tecnologías para la defensa**

Indra está comprometida con un comercio responsable de material tecnológico de defensa que contribuya a la estabilidad, la seguridad y la paz. Las ventas de tecnologías de defensa de Indra en mercados internacionales quedan reguladas por el “Reglamento de control del comercio exterior de material de defensa, de otro material y de productos y tecnologías de doble uso” de la legislación española, que establece un procedimiento de autorización para todas las exportaciones de material de defensa. El Real Decreto 2061/2008 establece claramente como motivos para denegar un permiso de exportación “la existencia de indicios racionales de que el material de defensa, otro material o de doble uso pueda ser empleado en acciones que perturben la paz, la estabilidad o la seguridad en un ámbito mundial o regional, o que puedan vulnerar los compromisos internacionales contraídos por España.”

<http://www.boe.es/boe/dias/2009/01/07/pdfs/BOE-A-2009-254.pdf>

### Presencia de Indra en paraísos fiscales durante 2011

Tal y como explicitamos en la declaración “Indra y los paraísos fiscales”, publicada por primera vez por la Sociedad en el Informe Anual de 2008, y disponible a través de su web corporativa, la actividad de Indra en países considerados como paraísos fiscales nada tiene que ver con motivaciones de índole fiscal, sino con el desarrollo del negocio internacional de la compañía, y siempre tiene que ser aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y por el Consejo de Administración.

En concreto, durante 2011, Indra ha tenido presencia significativa o realizado proyectos en los siguientes países que son considerados paraísos fiscales, bien según el último listado publicado por la OCDE<sup>1</sup>, o por la organización Tax Justice Network<sup>2</sup>.

- Filipinas: Indra posee un centro de trabajo en Filipinas con más de 600 profesionales, que forma parte de la red de Software Labs de la compañía y da soporte a las operaciones de Indra en todo el mundo. La compañía desarrolla también importantes proyectos en el país, como la gestión del servicio comercial de la empresa de aguas Maynilad o la modernización de la Administración de Justicia. Además, el compromiso de Indra con la comunidad local de Filipinas se manifiesta a través de diversos proyectos de Acción Social. Para más información, consultar <http://www.indracompany.com/pais/filipinas>
- Panamá: nuestra presencia consiste en un centro de trabajo con más de 180 profesionales que, como parte de la red de Software Labs, da soporte a las operaciones de Indra en todo el mundo. Además, Indra desarrolla importantes proyectos en Panamá, como la modernización de los sistemas de gestión de la información de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP). Para más información, consultar: <http://www.indracompany.com/pais/panama>

- Uruguay: Indra cuenta con un centro de trabajo con más de 80 profesionales, que dan soporte a los proyectos que realiza la compañía en el país, especialmente para clientes de los sectores de energía y seguros.

Adicionalmente, en 2011, Indra desarrolló actividades puntuales en países o territorios como Andorra, Aruba, Bahréin, Belice, Bermudas, Chipre, Dubai, Gibraltar, Irlanda, Líbano, Luxemburgo, Mónaco, Países Bajos, Singapur o Suiza, que también son considerados como paraísos fiscales según las instituciones citadas anteriormente.

Como se menciona en el capítulo de “Auditoría y Control Interno” del presente Informe Anual, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha revisado y elevado al Consejo en 2011 un informe favorable para la constitución de una sucursal en Bahréin, territorio considerado paraíso fiscal por España, ya que la necesidad de su apertura estaba vinculada a la ejecución de proyectos dentro de las actividades ordinarias de Indra y no persigue la obtención de beneficios fiscales y no menoscaba la transparencia de Indra.

En conjunto, las ventas de Indra durante 2011 en lugares considerados como paraísos fiscales han representado un 2% del total de ventas de la compañía.

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/50/0/43606256.pdf>

<sup>2</sup> [http://www.taxjustice.net/cms/front\\_content.php?idcat=2](http://www.taxjustice.net/cms/front_content.php?idcat=2)

## Derechos humanos en Indra

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

- Trabajo infantil y trabajo forzado: Pese a que, por la naturaleza de su actividad, que requiere un perfil profesional de elevada cualificación, Indra tiene un riesgo bajo de incurrir en situaciones de trabajo infantil o trabajo forzado, como firmante del Pacto Mundial, se manifiesta abiertamente en contra de cualquier tipo de estas situaciones de explotación. En cualquier caso, Indra aplica mecanismos para que esto sea efectivamente así: verificación de la edad del trabajador en el momento de su incorporación en plantilla, mantenimiento de sistemas de información actualizados con los datos personales de cada empleado, control de jornadas laborales de cada empleado, etc. A modo ilustrativo, la presente Memoria contiene un gráfico que representa la pirámide de edad de los profesionales de Indra.

Además, Indra extiende este compromiso hacia sus proveedores, a través de los Principios Marco de Relaciones con Proveedores y del futuro Código Ético de Proveedores

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

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

Las condiciones laborales de los profesionales de Indra se basan en los convenios sectoriales o colectivos existentes en los respectivos países en los que tenemos operaciones significativas. Así, más del 90% de la compañía está cubierta por algún convenio colectivo.

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

- No discriminación e igualdad: Además de nuestra adhesión al Pacto Mundial, Indra ha puesto en marcha diversas políticas e iniciativas para asegurar la no discriminación y la igualdad entre sus profesionales. El Código Ético y de Conducta Profesional manifiesta el respeto de Indra por la diversidad, el respeto a las personas y la no discriminación y fomenta estos principios entre los profesionales. Este Código se refuerza con otras políticas, como el Plan de Igualdad, la Política de Diversidad, el Protocolo de Comportamientos no Tolerados, etc.
- Promoción y seguridad del empleo: Indra representa una fuente de creación de empleo en las comunidades en las que se implanta y su compromiso con la creación y mantenimiento de puestos de trabajo se manifiesta en el constante crecimiento de su plantilla durante los últimos años. Así, en el periodo 2007-2011, la plantilla de Indra ha crecido a un ritmo anual (tasa anual compuesta) del 12%.

- Seguridad y salud en el trabajo de los profesionales de Indra así como de aquellos que trabajan para nosotros.

En el apartado de “Prevención de riesgos laborales” del capítulo de “Empleados” de la presente Memoria, se ofrece una amplia descripción de las actuaciones realizadas en seguridad y salud en el trabajo por Indra durante 2011.

- Salarios, beneficios y jornada laboral: En Indra contamos desde 2005 con Políticas de igualdad y conciliación, que se concretan de forma diferente en cada uno de los países en los que tenemos presencia.

El capítulo de “Empleados” de la presente Memoria contiene información sobre el funcionamiento de los programas de igualdad y conciliación durante 2011.

- Formación: El desarrollo del talento es un elemento fundamental para una compañía como la nuestra, formada por profesionales del conocimiento. Por eso, en este contexto, otorgamos una elevada importancia a la formación de nuestros profesionales.

El capítulo de “Empleados” de la presente Memoria contiene información e indicadores sobre el desempeño de Indra en esta materia durante 2011.

## Posición sobre el cambio climático

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

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

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

- Medir y controlar mediante análisis de combustión periódicos en las calderas de sus centros certificados medioambientalmente el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Implantación de medidas de eficiencia energética, green IT, movilidad responsable de profesionales y, en general, cualquier actuación que permita una reducción del consumo energético de la compañía, sus profesionales y su cadena de valor.
- Informar públicamente sobre objetivos, acciones y progresos de la compañía sobre emisiones de gases de efecto invernadero.



## Brecha digital

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

### ¿Qué es la brecha digital?

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

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

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

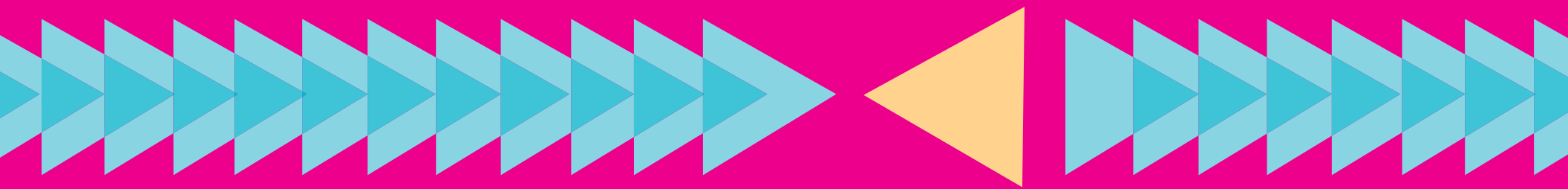
Aunque la brecha digital tiene su origen habitualmente en las diferencias previas al propio acceso a las tecnologías, la posición de las empresas y organizaciones que trabajamos en el área es básica para reducirla.

## Razones de nuestra implicación en minimizar la brecha

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

HACERTE DIFERENTE  
EN UN MUNDO SIN  
BARRERAS.

**ESO ES UN RETO.**



# 03

## Entorno y Estrategia

**Entorno**

**Estrategia**

## 3.1 ENTORNO Y ESTRATEGIA

### ENTORNO

#### Principales tendencias macroeconómicas y sectoriales

- Entorno económico y sectorial complejo
- Presión en precios
- Mayor competencia global
- Debilidad de las economías desarrolladas, especialmente en la segunda mitad del año
- Nichos de oportunidad en la demanda de soluciones inteligentes en las economías avanzadas
- Fuerte crecimiento en mercados emergentes
- Ciclos tempranos de inversión en infraestructuras, sanidad y seguridad
- Acelerada adopción de sistemas inteligentes
- Mantenimiento de la fuerte demanda de servicios
- Crecimiento de la adopción de modelos de entrega basados en Cloud Computing
- Fuerte demanda de servicios (outsourcing y BPO)
- Concentración de proveedores
- Creciente importancia de las capacidades de integración

#### Asimetría en la evolución de la crisis: entorno duro pero con oportunidades

Cada país/región está mostrando un patrón diferente de recuperación económica diferente. El crecimiento económico mundial se está concentrando, sobre todo, en ciertas economías de Asia Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio. Por su parte, las economías más avanzadas están teniendo una salida de la crisis más lenta y vacilante de lo que se preveía.

Adicionalmente a las diferencias de crecimiento asociadas a la geografía existen bolsas de oportunidad asociadas a un uso más inteligente y más eficiente de las tecnologías. Desde hace algunos años venimos observando esta tendencia que no ha hecho sino acentuarse en 2011 y pensamos que va a continuar en los años venideros. Para lograr un uso más inteligente de las tecnologías, se mantienen las inversiones asociadas a dotar a las infraestructuras de una mayor capacidad de respuesta a los cambios en el entorno y se aumentan los recursos destinados a analizar con mayor precisión los datos generados por dichas infraestructuras para aprovechar las oportunidades de negocio derivadas de esta información. Por otra parte, las empresas e instituciones prosiguen su búsqueda de eficiencia impulsadas por unas condiciones del entorno cada vez más exigentes. Así, se confirma la tendencia a explotar el potencial de la virtualización y a concentrar los recursos en las tareas realmente diferenciadoras recurriendo a la externalización de sistemas y procesos cuando existen oportunidades para ello.

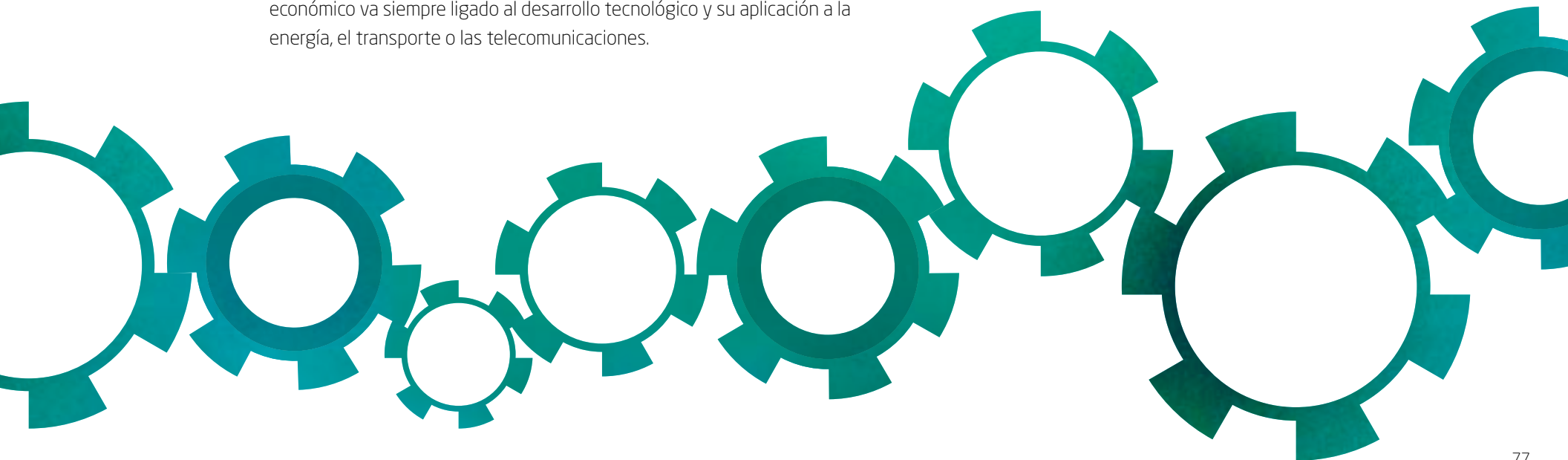
### La tecnología como respuesta al crecimiento sostenible

La salida de la crisis económica nos ha dejado el reto de hacer que la nueva senda de crecimiento sea más sostenible. Parece obvio que debemos afrontar el agotamiento del modelo de crecimiento económico actual, basado en una sobre-explotación de recursos, es decir, en incrementos de la productividad basados en la utilización de más recursos más baratos y el aprovechamiento de las economías de escala. Pero estamos en un mundo en el que los recursos son limitados y, cada vez, somos más conscientes de esta realidad. No podemos aspirar a seguir creciendo mediante una mayor presión sobre los recursos, y mucho menos si tenemos presente el incremento de bienestar y del consumo que va a producirse en los próximos años en Latinoamérica y Asia.

Por lo tanto, es el momento de aprender a gestionar de forma más racional nuestros recursos y sentar las bases para un modelo de crecimiento más sostenible. En este sentido, la historia nos ha enseñado que el progreso económico va siempre ligado al desarrollo tecnológico y su aplicación a la energía, el transporte o las telecomunicaciones.

Como ya hemos apuntado, tenemos la oportunidad de aprovechar el potencial que ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para aumentar de modo radical la utilidad de las infraestructuras al dotarlas de inteligencia. Esto significa que el despliegue de sensores, comunicaciones y capacidad distribuida de procesamiento de información permitirá el control en tiempo real y la reconfiguración automática de los sistemas de modo seguro y eficiente para adaptarse a las variaciones del entorno.

Algunos de los grandes cambios que puede provocar la tecnología ya se vislumbran: energía limpia gracias a las energías renovables; sistemas de transporte más eficientes que acorten distancias y reduzcan su impacto ambiental; ciudades más seguras; atención sanitaria en el propio domicilio; nuevas formas de relacionarse con las administraciones públicas, etc.



## 3.2 ENTORNO Y ESTRATEGIA ESTRATEGIA

Indra mantiene los ejes de crecimiento que han configurado su estrategia en los dos últimos años.

Esta estrategia se representa con tres ejes de crecimiento, **cuyo centro es el cliente**. La elevada exigencia de los clientes líderes es la que hace que tengamos que innovar permanentemente en nuestras soluciones y servicios y seamos capaces de mantener el alto valor añadido y la elevada competitividad de nuestra oferta. Nuestro objetivo es ser capaces de seguir incidiendo en las relaciones que mantenemos con nuestros clientes, ganando mayor cuota de su inversión en tecnología o añadiendo nuevos clientes a nuestra cartera.

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

### GEOGRAFÍA



### CLIENTE

### INTELIGENCIA

Consiste en la capacidad de los clientes para tomar mejores decisiones a todos los niveles. Para ello, es necesario introducir "elementos de inteligencia" en todos los niveles de decisión del cliente, desde las propias infraestructuras (dispositivos conectados que generan cantidad masiva de información y que deben ser capaces de adaptarse a entornos cambiantes de forma autónoma), los procesos y operaciones, el análisis de la información, o los servicios de consultoría para complementar la oferta tecnológica.

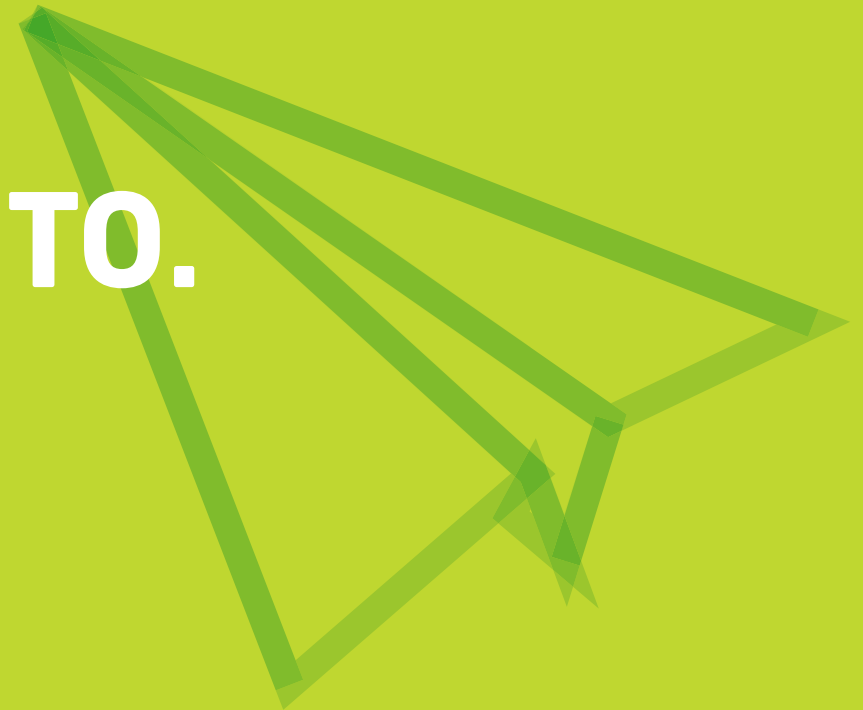
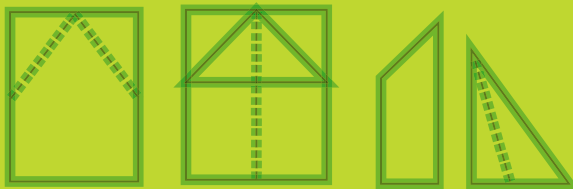
### EFICIENCIA

Se concreta en la aplicación de modelo de gestión y entrega de la tecnología que permitan optimizar los recursos. Con esto nos referimos particularmente a las tendencias hacia modelos industriales de outsourcing de TI y gestión de aplicaciones, hacia la externalización de procesos de negocio, y hacia plataformas virtualizables, flexibles y elásticas de TI comúnmente conocidas como servicios de cloud computing.

	Cliente	Geografía	Inteligencia	Eficiencia
<b>Logros 2011</b>	<p>Indra ha registrado importantes logros en algunos clientes clave y ha añadido nuevas cuentas muy relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de contratos con Telefónica en Brasil</li> <li>• Petrobras y Banco de Brasil incorporados a la cartera de clientes</li> <li>• Comienzo de la actividad con Enel en Italia.</li> </ul>	<p><b>Mercados emergentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte crecimiento orgánico</li> <li>• Adquisición de Politec en Brasil. Compañía de más de 5.000 profesionales con una fuerte posición en los mercados de energía, servicios financieros y administraciones públicas.</li> <li>• Apertura de filiales en Asia y Oriente Medio: Turquía, Malasia e Indonesia.</li> <li>• Contrato del tren de Alta Velocidad de La Meca-Medina, el mayor de la historia de Indra.</li> </ul> <p><b>Mercados desarrollados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de Galyleo en Italia. Compañía de más de 400 profesionales, bien posicionada en los mercados de telecomunicaciones, administraciones públicas y energía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indra ha reforzado su oferta en los ámbitos de los sistemas inteligentes (energía, transporte y tráfico, seguridad y defensa) y de los sistemas de información (servicios financieros, egovernment, Cloud Computing, Analytics).</li> <li>• Indra ha creado un centro de competencia para Analytics, para aprovechar y capitalizar la experiencia en este campo.</li> </ul>	<p>Indra ha rediseñado su oferta de servicios para ofrecer una plataforma más eficiente a sus clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las plataformas de entrega para outsourcing y gestión de aplicaciones.</li> <li>• Revisión de la oferta de BPO</li> <li>• Pasos decisivos para configurarse en un competidor líder en servicios de cloud computing en España y Latinoamérica.</li> </ul>
<b>Estrategia 2012</b>	<p>Indra cuenta con clientes de primer nivel. La nueva oferta debería permitir a Indra incrementar la cuota en los clientes en los que ya está presente, así como aumentar el número de cuentas clave.</p>	<p>Indra ya es un competidor fuerte en Latinoamérica. Indra es una de las compañías europeas con mayor exposición a mercados emergentes. La estrategia debe permitir a la compañía configurarse como líder en Latinoamérica con una mejorada rentabilidad. Indra también aspira a convertirse en un jugador de referencia en los mercados de Asia Pacífico. La experiencia en estos mercados está construida sobre la oferta en transporte y tráfico pero Indra está desarrollando un sólido negocio en otros verticales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indra prevé fuertes nichos de crecimiento en prácticamente todas las regiones en transporte y tráfico, sanidad y analytics.</li> <li>• El ciclo de inversión en infraestructuras actualmente en marcha en países emergentes vendrá seguido por un despliegue de sistemas inteligentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios continuarán su camino hacia la industrialización.</li> <li>• Tendencia continua hacia el cloud computing.</li> </ul>

HACER QUE LO DIFÍCIL  
PAREZCA FÁCIL.

**ESO ES UN RETO.**





# 04

## Desempeño y Futuro EN TIEMPO REAL

**Hitos del año**

**Nuestros negocios**

**Nuestros públicos**

## 4.1 **HITOS**

# PRINCIPALES HITOS DE INDRA 2011

### **ENERO**

Centros de control para la Administración de Aviación Civil China (CAAC).

### **FEBRERO**

Siete nuevos simuladores para el entrenamiento de fuerzas y cuerpos de seguridad destinados a misiones de paz.

### **MARZO**

Soluciones pioneras para acercar el Cloud Computing a las empresas.

### **ABRIL**

Indra suscribe los Women's Empowerment Principles.

### **MAYO**

Desarrollo de un intérprete virtual en 3D de lengua de signos.

### **JUNIO**

Modernización del sistema de gestión empresarial de Petroperú.

### **JULIO**

Sistema de información asistencial en la Casa Hospital San Juan de Dios (Argentina).

### **AGOSTO**

Indra refuerza su presencia en Italia con la integración de la empresa Galileo y en Brasil con la integración de Politec.

### **SEPTIEMBRE**

Indra desarrolla el Centro Único de Coordinación y Control de Emergencias de Buenos Aires.

### **OCTUBRE**

Proyecto internacional de I+D+i de un canal interactivo de televisión por internet (Senior Channel).

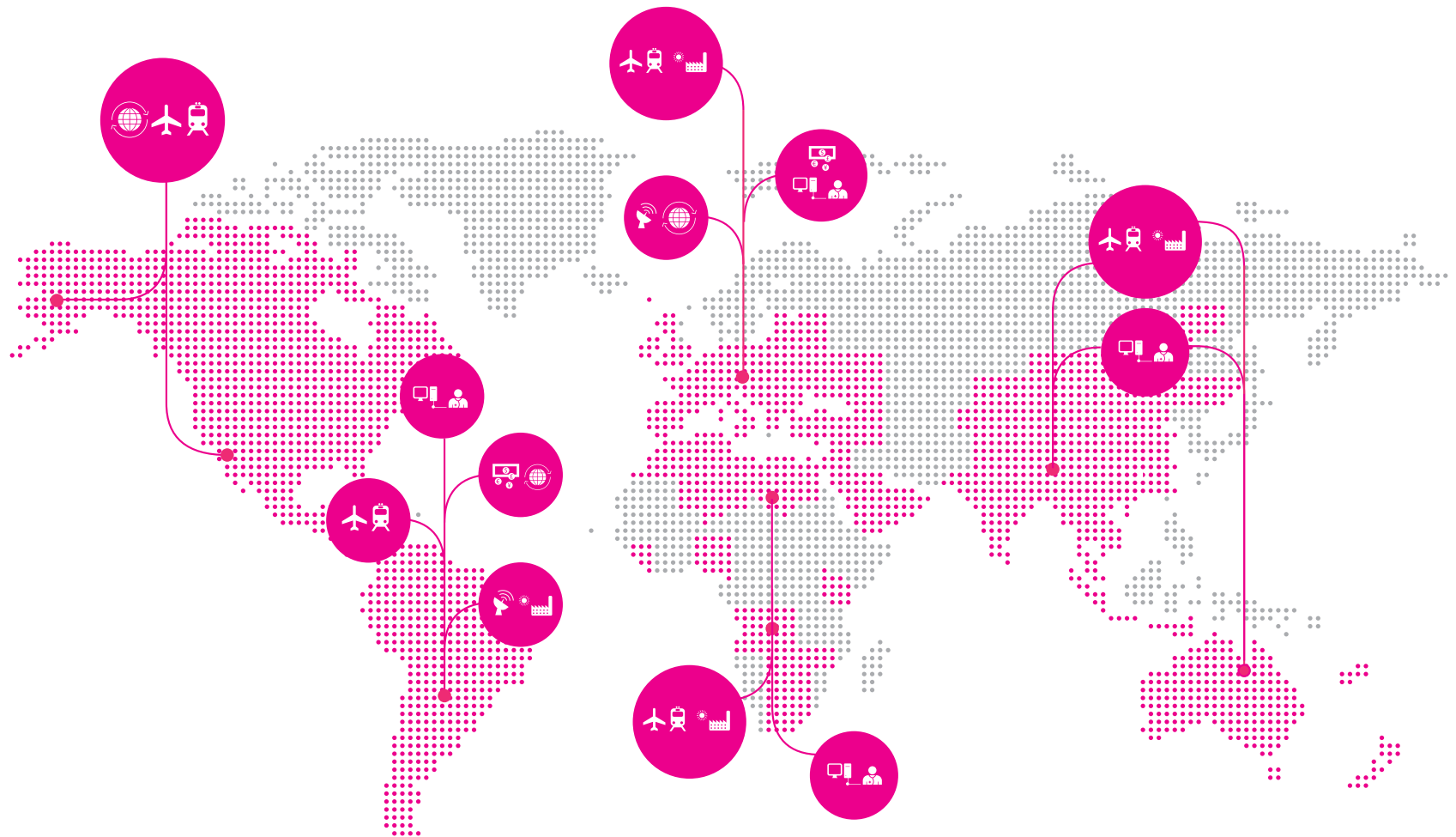
### **NOVIEMBRE**

Indra implantará su tecnología de vanguardia en el AVE la Meca-Medina.

### **DICIEMBRE**

Desarrollo de su ministro del segmento terreno completo del satélite PAZ de observación de la Tierra.

## 4.2 **DESEMPEÑO Y FUTURO** NUESTROS NEGOCIOS



## 4.2.1 SOLUCIONES Y SERVICIOS

	SOLUTIONS +THINK + BUILD	SERVICES +OPERATE
	Intelligence	Efficiency
<b>Ventas (M€)</b>	1.811	878
<b>Crecimiento (%)</b>	-1%	+20%
<b>Oferta</b>	Consultoría Soluciones tecnológicas	Outsourcing de TI BPO
<b>Tendencias</b>	Reducción de presupuestos de inversión en economías avanzadas. Orientación a Soluciones Smart Computing intensivas en tecnología para automatizar procesos y decisiones, agilizar respuestas a eventos de negocio y reducir costes de operación y oportunidad. Desarrollo y modernización de infraestructuras en países emergentes Nuevos modelos comerciales y de pricing soportados por Soluciones Cloud Crecimiento exponencial de la movilidad como generador y consumidor de información.	Crecimiento de externalización como instrumento para optimizar y variabilizar costes Modelos de prestación de servicios basados en cloud computing.
<b>Estrategia</b>	Alianzas tecnológicas con partners de referencia: SAP, Oracle, IBM, Microsoft, SAS, Microstrategy, Kodak, EMC. Desarrollo sobre productos de mercado de soluciones end2end diferenciales: gestión fiscal, gestión tributaria, gestión educativa, analytics sanitario, analytics, soluciones B2B	Alianzas tecnológicas con partners de referencia: Cisco, NEC, Netapp, BMC, etc. Desarrollo de nueva oferta bajo modelos de cloud computing y movilidad Desarrollo capacidades de entrega global. Verticalización de la oferta y especialización funcional Industrialización y mejora continua.
<b>Logros 2011</b>	Integración de Politec y Visiant Galileo	
	Global Partner de SAP 1º socio tecnológico de SAP en España y entre los 3 primeros en Brasil Channel Partner Award 2010 en el BEAMER Document Imaging de Kodak Lanzamiento de soluciones end2end: Gestión Fiscal (SIGEFI), Digitalización y Automatización (CloudScanning), Servicios y Tecnologías Analytics (Think Smart Prospect), Analytics Líneas aéreas (AirBIS), Analytics SSFF (Hermes), primeras soluciones SaaS (netPlus, ISOCloud y SAP Carbon Impact) Desarrollo de la oferta de Consultoría y Migración de Aplicación al Cloud	Desarrollo de las capacidades en modelos "as a Service": Nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) y lanzamiento de Flex-IT Fortalecimiento de alianzas en IMaaS y DaaS Desarrollo de oferta en Platform BPO

### **Inteligencia y la eficiencia**

Cada año apreciamos un endurecimiento del entorno al que se enfrentan las empresas, consecuencia de la necesidad de ganar posiciones frente a competidores tradicionales y a los nuevos que proceden de los países emergentes. Ante esta competitividad, sólo existen dos respuestas: diferenciación de la oferta, del modelo de entrega y del modelo de negocio, mediante una mayor inteligencia en el negocio; o ahondar en la reducción de costes y enfocar las tareas realmente diferenciadoras para hacer los procesos más eficientes.

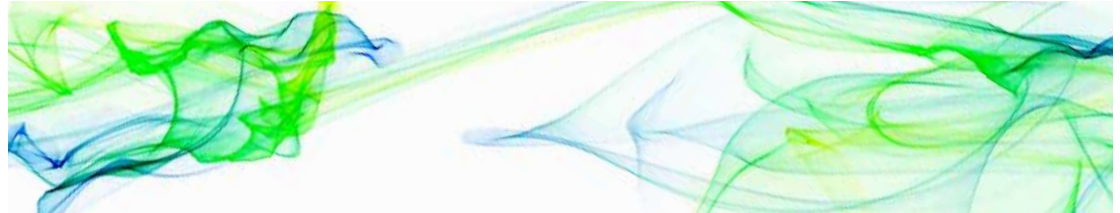
Esos retos, la inteligencia y la eficiencia, son los que condicionan nuestra estrategia en las actividades de soluciones y servicios.

### **Propuesta In-Cloud de Indra**

Un ejemplo de esta estrategia de Indra de dar respuesta con inteligencia y eficiencia a las demandas del mercado, se ha plasmado en la puesta en marcha de la oferta In-Cloud, que aglutina todas las capacidades de soluciones y servicios de la compañía para facilitar la transformación que significa la nube en las organizaciones. Indra ha buscado el desarrollo de una oferta integral y diferenciada que responde a las inquietudes de nuestros clientes:

- > Oferta completa: consultoría, migración/implantación, operación de las soluciones
- > Especializada por sectores mediante soluciones SaaS específicas
- > Con vocación de servicio y garantías de trazabilidad de la información de nuestros clientes
- > Integradora de estándares y arquitecturas abiertas
- > Con capacidad de agregar oferta de terceros en modelos de marketplace
- > Modular con niveles de catálogo de servicios y modelos de adopción cloud (públicas, privadas, etc)
- > Apalancada en la capacidad de Indra en seguridad, business analytics y movilidad

## SOLUCIONES



### **Aumentando el conocimiento de los clientes para transformar sus negocios**

Indra está reforzando sus capacidades de consultoría para tener un profundo conocimiento del negocio de sus clientes y ser capaces de aportar mayor valor a las soluciones y servicios.

En este sentido, destaca la adquisición en 2011 de la compañía de consultoría especializada en el sector sanitario y ciencias de la salud, Mensor, y el lanzamiento, ya a principios de 2012 de la nueva unidad de negocio Indra Consulting. Esta iniciativa responde a la demanda del uso inteligente de las tecnologías y de alcanzar presencia en mercados cada vez más globales.

### **Indra Consulting**

Acompañará a sus clientes en el desarrollo de su negocio, en la transformación empresarial y en la gestión comercial. Esta nueva unidad se convertirá en un aliado estratégico en el asesoramiento integral para ayudarles a elegir el mejor camino y acompañarles en la adopción de modelos “en la nube”.

ERP, Business Analytics, ECM, Soluciones SaaS y Movilidad. Soluciones que dotan de mayor inteligencia y eficiencia a los negocios de los clientes.

En respuesta a las necesidades de mayor inteligencia y eficiencia en los procesos de sus clientes, destaca la apuesta estratégica que está realizando Indra en el ámbito de las soluciones de Enterprise Resource Planning (ERP), Business Analytics, Enterprise Content Management y Cloud Computing particularmente.

### **Soluciones ERP**

Dentro de las soluciones de ERP, destaca el reconocimiento de SAP como “Partner Global” a Indra, que ya es el primer partner en España y entre los 3 primeros en Brasil. La integración de la compañía brasileña Politec ha hecho que se incorporen a Indra un colectivo de 2.000 profesionales especializados en SAP. Más allá de las ventajas en oferta, el reconocimiento como “Global Partner” otorga a Indra una mayor capacidad para entrar en nuevos clientes y geografías donde SAP es un estándar en ERP.

En parte gracias a esto, Indra ha sido capaz de realizar proyectos destacados de ERP internacionalmente durante 2011, como la entrada en Turquía con un proyecto para la empresa de distribución de energía Sedas; la consolidación de la presencia en ENEL en Italia, España y Latinoamérica; la realización de la mayor implantación de SAP en Perú para Petroperú; la entrada en Kenia mediante una solución que combina tecnología Indra y la solución de SAP de forma integrada para Kenya Airports Authority (KAA); o, dentro del gran proyecto de la construcción de la línea ferroviaria de alta

velocidad Medina - La Meca y además de la tecnología de gestión de tráfico ferroviario y otras soluciones, la provisión de la solución de ERP de SAP.

Por otro lado, y más allá de la alianza con SAP, también cabe destacar en el ámbito de los ERP la extensión de la solución SIGEFI a nuevos clientes en España como FCC, ya que ilustra la estrategia de Indra de capitalizar el conocimiento adquirido en el desarrollo de una solución para un cliente (RepsoLYPF en este caso) para aplicarlo posteriormente a nuevos clientes. Esta estrategia de producto permite a Indra comercializar en mejores condiciones y, por lo tanto, favorecer su crecimiento, ya que el nuevo cliente percibe mayores garantías en la solución en términos de seguridad y resultados, ante el aval de la experiencia anterior.

### **Soluciones para la sostenibilidad**

Dentro del segmento específico de soluciones de sostenibilidad, Indra también está realizando un importante esfuerzo de desarrollo de soluciones de ERP que, durante 2011, se ha concretado en el lanzamiento de las soluciones de ISOCloud, para la certificación de empresas en calidad (ISO 9001) y medioambiente (ISO 14001) mediante un modelo basado en cloud computing; y SAP Carbon Impact, para la medición de la huella de carbono de las empresas, tanto corporativa como de producto. En el caso de SAP Carbon Impact, además, se ha alcanzado un acuerdo con Gas Natural, por el que la compañía ofrecerá los servicios de medición de huella de carbono a sus clientes, potenciando así la capacidad comercializadora de Indra. Este tipo de acuerdos, mediante los que los clientes de Indra abren su propia red comercial a la compañía, son claves para Indra y, de hecho, durante 2011 también se ha aplicado a otros casos, como el de la solución de factura electrónica para Aeropuertos de Portugal (ANA).

### **Business Analytics**

Son soluciones más emergentes en el mercado pero para las que se prevén elevados ritmos de crecimiento en los próximos años. Se trata de sistemas con capacidad para analizar y realizar modelos sobre cantidades masivas de información, estructurada y no estructurada, de bases de datos internas, externas o internet, y que tienen un enorme potencial de aplicación para prácticamente todos los sectores. En 2010, ya hicimos referencia al desarrollo de una nueva solución de geomarketing y micromarketing, Prospect. Esta solución ha evolucionado para ser la respuesta para la gestión masiva de información (big data) estructurada y no estructurada, así como su exploración y análisis para permitir el desarrollo de modelos analíticos que den respuesta a problemas de negocio muy diversos como puede ser la optimización comercial, el posicionamiento competitivo, la previsión de la demanda, la predicción de comportamientos y necesidades de mantenimiento, la gestión del fraude, etc. En 2011, se ha continuado con la implantación efectiva de esta solución en diferentes entidades financieras, aseguradoras, administración pública y retail. Además lanzamos una nueva propuesta de valor denominada "Think Smart Prospect" donde ofrecemos a los clientes, toda la capacidad tecnológica de Prospect y nuestros equipos de profesionales expertos en modelización y estadística, para ofrecer al mercado la posibilidad de contratar estos servicios en modelos comerciales más sofisticados (por éxito, por uso) sin barrera de entrada tecnológica.

También en 2011, se han realizado las primeras implantaciones de la solución AirBIS, una solución específica de Business Analytics de Indra para líneas aéreas que supone un complemento informacional en el ámbito comercial, financiero, de operaciones y de RR.HH., a la solución transaccional de Indra, ARACS.

De cara a los próximos años, destaca el posicionamiento que está adquiriendo Indra como socio de referencia de SAP para la comercialización de su tecnología de "in-Memory computing" denominada HANA, mediante un acuerdo estratégico firmado en 2011.

Cabe mencionar la participación de Indra en el Proyecto PI (Plataforma informacional) de Business Intelligence (BI) de información comercial, de riesgos y económico-financiero para el grupo BBVA. Esta solución se aplicará a todas las filiales del grupo, lo que le convierte probablemente en uno de los proyectos de BI más grande de Europa.

### **Soluciones SaaS**

Las soluciones SaaS dentro de la oferta In-Cloud también presentan un gran potencial de crecimiento. Este nuevo modelo de entrega ofrece importantes ventajas en términos de acceso bajo demanda y en tiempo cuasi real a recursos compartidos, escalables, deslocalizados y virtualmente ensamblados, bajo un modelo de precios flexible (pago por uso).

Indra ya cuenta con soluciones SaaS en diversos sectores como Transporte, Administraciones Públicas o Servicios Financieros y, durante 2011, ha continuado desarrollando sus capacidades en este ámbito. En concreto, y además de la solución mencionada anteriormente de ERP bajo modelo de Cloud Computing, ISOCLOUD, cabe destacar también el lanzamiento de la solución de Enterprise Content Management (ECM), CloudScanning. Se trata de una solución de digitalización y automatización que aporta mayor eficiencia a las gestiones de backoffice. Pero no sólo eso.

La solución es "inteligente" ya que es capaz de priorizar aquella información que es más crítica para el negocio del cliente. Este proyecto se suma a otras experiencias en digitalización y automatización realizadas en 2011 en Barclays, Banesto o Banco Santander.

De forma similar funciona la solución Instan Card implantada en 2011 para Citibank. En este caso, se trata de una solución de movilidad en Cloud para la automatización de contratos de tarjetas de crédito en Citibank España, que dota a los agentes colaboradores de Citibank de una infraestructura móvil (tabletas) y la plataforma de servicios en "cloud privada" para realizar las contrataciones de tarjetas en cualquier lugar, con las pertinentes validaciones a los órganos reguladores en tiempo real.

Esta capacidad para automatizar y dar mayor inteligencia a la gestión de procesos es también la que dota a las soluciones de ECM de un gran potencial de crecimiento. Pero además de eso, las soluciones de ECM deben permitir presentar la información al usuario de forma más "amigable" y agradable de consumir. Es el caso de la experiencia de Indra en el proyecto del geoportal de desarrollo turístico y el museo de la Fundación de la Ciudad de la Energía. Este proyecto persigue utilizar la tecnología para la divulgación de los contenidos expositivos del museo, con uso intensivo de tecnologías tales como realidad aumentada, geolocalización o interacción 2.0 con el visitante. Estas tecnologías tienen grandes posibilidades de cara a los próximos años en el ámbito del turismo.

Por último, en el sector casi embrionario que representan las redes sociales, destaca el proyecto de implantación del uso de Twitter como nuevo canal de atención al cliente en Metro de Madrid, mediante el que los usuarios pueden planificar su trayecto con antelación a través de la red social, recibiendo el mismo nivel de atención que por otros canales más "tradicionales".

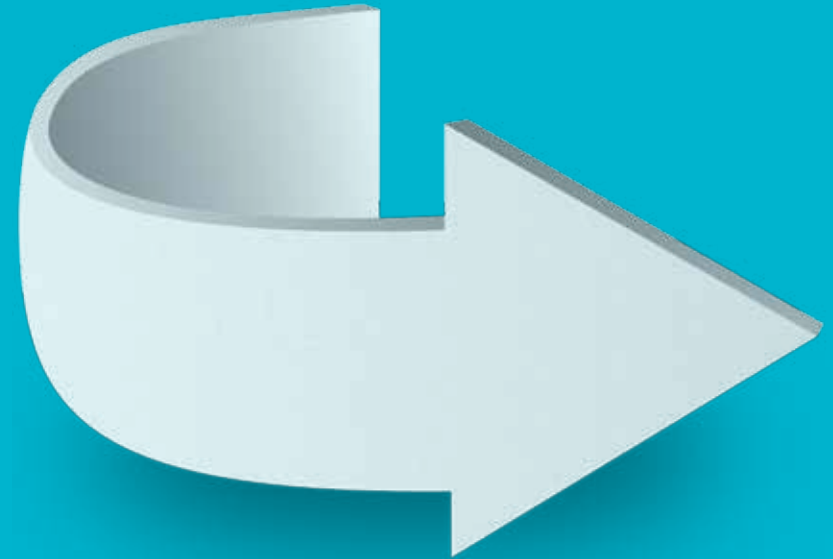


## FUTURO DE NUESTROS SOLUCIONES

Indra prevé que las soluciones de ERP, Business Analytics y ECM orientadas a la automatización y gestión inteligente de procesos, continúen absorbiendo buena parte de la demanda y el crecimiento. Adicionalmente, las soluciones de Cloud y de Movilidad, a pesar de que representan todavía volúmenes de mercado más pequeños, también presentan un potencial de crecimiento claro.

Consecuentemente, Indra pretende seguir dirigiendo su esfuerzo de desarrollo de oferta y comercialización hacia estas tecnologías, con el objetivo de posicionarse muy favorablemente en los segmentos con más futuro.

Paralelamente, en términos geográficos, el reto de Indra está en continuar ganando cuota de mercado en España y seguir desarrollando los mercados internacionales, en parte gracias a la política de alianzas con socios tecnológicos de referencia globalmente.



## SERVICIOS



### **Capacidades globales en la prestación de servicios**

Durante 2011, destaca muy especialmente la integración de la compañía brasileña Politec, una compañía de más de 5.000 profesionales con una amplia red comercial en los más relevantes estados brasileños.

La integración refuerza especialmente las capacidades de outsourcing y BPO de Indra en la región, que pasará a multiplicar por más de dos su volumen de facturación en outsourcing en Brasil. Como resultado, Indra posee ya un fuerte posicionamiento en los mercados de AAPP, con cuentas como el Ministério do Trabalho e Emprego, la Receita Federal do Brasil y varias secretarías de hacienda de varios estados; Servicios financieros, con gran presencia en bancos públicos como Caixa Econômica Federal y Banco do Brasil; Energía y utilities, con clientes como Petrobras; y Telecomunicaciones.

Por otra parte, también cabe destacar la integración de la empresa italiana Visiant Galileo que refuerza la posición de Indra en Italia en mercados como telecomunicaciones, energía y servicios financieros y, más particularmente, en clientes como ENEL.

### **Crecimiento internacional de la actividad de outsourcing y BPO**

Estas adquisiciones complementan el fuerte crecimiento de la actividad internacional de outsourcing y BPO de Indra, que se refleja en todos los mercados y todas las regiones en las que está presente la compañía.

A la consolidación de las grandes operaciones globales de outsourcing iniciadas en 2010, como la integración y transformación al modelo de servicios de todas las áreas de TI del Grupo Prisa en los 22 países en los que opera; la integración y transformación de parte de la actividad de Telefónica I+D en España y Brasil; la gestión de todos los sistemas y servicios técnicos básicos de TI de Ecopetrol en Colombia; o la gestión de servicios para Mapfre en España, Colombia, Brasil y EE.UU.; hay que sumar nuevas referencias obtenidas durante 2011 como la explotación de los sistemas y el mantenimiento de las aplicaciones para los próximos 4 años del Servicio de Administración Tributaria de México, conseguido en dos contratos con licitaciones independientes; el acuerdo para la explotación del sistema de salud de Bahrein; o la gestión de las aplicaciones para BBVA Compass en EE.UU.

### **BPO de alto valor añadido**

El proceso de internacionalización de la actividad de BPO se ha producido en términos de capacidad de producción y entrega, y en términos comerciales. En 2010, ya anunciamos la creación de la empresa conjunta

con Banco Sabadell, IFOS, que se ha consolidado durante 2011 y que supone un refuerzo de las capacidades de Indra para desarrollar proyectos de forma deslocalizada desde Argentina. Por su parte, en términos más puramente comerciales, Indra ha realizado especial énfasis en el desarrollo de su presencia en Latinoamérica y más concretamente en Brasil, México y Colombia, donde ha conseguido relevantes contratos como la externalización del backoffice de BBVA Bancomer en México o el de Caixa Econômica Federal en Brasil. Estos contratos se suman a la consolidación de proyectos significativos de años anteriores, como los servicios de lectura, distribución de recibos y notificaciones e inspecciones para la empresa de servicios de saneamiento de la ciudad de Lima, Sedapal; o el proyecto con la compañía de aguas Maynilad de Filipinas.

En España, cabe mencionar como proyecto más destacado el acuerdo con Ahorro Corporación, que contempla la renovación de toda la plataforma tecnológica, y quizá de forma más importante, el desarrollo de un nuevo sistema que pueda ser exportado posteriormente a Latinoamérica. Un modelo de servicio que combina la externalización, la transformación, la evolución del producto y una puesta en valor de los sistemas. Además de este contrato, se han producido otras entradas en nuevos clientes en España mediante servicios de outsourcing como RTVE, Aqualia, el Servicio Vasco de Salud o el Servicio Vasco de Educación.

En BPO, la experiencia acumulada en los sectores de energía y telecomunicaciones, con referencias como Gas Natural, ONO, Orange o Euskaltel, ha contribuido a la consecución de un nuevo contrato para la

externalización de los procesos de backoffice de facturación y cobro para Endesa. En otros sectores, cabe mencionar también la adjudicación del proyecto de servicio de cita previa para atención primaria de la Comunidad de Madrid, que contribuye a la mejora del servicio al paciente; o la gestión del backoffice del “plan renove” de energía de la Comunidad Valenciana, clave en para la renovación de electrodomésticos con criterios de eficiencia medioambiental.

### **Desarrollo de la oferta “As a Service”**

En línea con la estrategia anunciada en 2010 en Cloud Computing, Virtualización de puestos de trabajo (VDI) y servicios de “infraestructura management as a service” (IMaaS), durante 2011, Indra ha continuado reforzando sus capacidades en estos modelos de entrega dentro de la oferta In-Cloud que considera de enorme potencial de crecimiento y que están llamados a marcar el modelo de servicios en un futuro próximo. En concreto, Indra ha desarrollado un nuevo Centro de Procesamiento de Datos (CPD) que dará soporte a los servicios de Cloud Computing. En este sentido, la compañía ha lanzado el “Flex-IT” (FIT), un modelo avanzado de entrega bajo demanda que utiliza todo el potencial que ofrece “la nube” ya que permite alinear la provisión de infraestructuras y servicios a la demanda real del negocio de sus clientes en cada momento.

Flex-IT parte de la premisa que la gestión de las TI requiere una combinación de modelos tanto tradicionales como virtuales soportados en “nubes” privadas y públicas. Indra ha construido una “nube” privada para combinar todas estas alternativas, como un entorno híbrido de gestión que

permite adecuarse a la realidad de los procesos de negocio, en función de la criticidad de los servicios, la necesidad de control o personalización, los requisitos legales o la posibilidad de estandarización, entre otros aspectos. Este modelo de entrega, más evolucionado respecto al de entrega tradicional, supone un cambio importante en la forma de ofrecer servicios de outsourcing, ya que hace posible el acceso en tiempo record, desde cualquier ubicación y pagando solamente por lo que se utiliza. Además, aporta grandes ventajas de seguridad con respecto a “la nube” pública y contempla todos los procesos de gestión de TI necesarios para soportar los distintos niveles de servicio posibles: Infrastructure Management as a Service, Software as a Service, Desktop as a Service and Application Management as a Service (IMaaS, SaaS, DaaS y AMaaS respectivamente). En la línea anunciada en 2010, Indra ha fortalecido alianzas clave con compañías de referencia para la provisión de servicios en modalidad de “as a Service”. Es el caso, por ejemplo de la alianza con NEC para la provisión de servicios de puestos de trabajo as a Service (Desktop as a Service - DaaS) o la alianza con Cisco para los servicios de gestión de infraestructuras as a Service (Infrastructure management as a Service - IMaaS).

También en el ámbito de los servicios de BPO, Indra está desarrollando una oferta propia de modelos de entrega “as a service” con el denominado “Platform BPO”. Se trata de modelos que, sobre una solución específica, buscan la especialización y concentración de los servicios, mediante centros multipaís y multiciente, para ser capaces de maximizar la eficiencia en la externalización de procesos. Bajo esta premisa, Indra ya está trabajando en una oferta para los sectores de servicios financieros, energía y sanidad.

### Servicios en clave de eficiencia

El incremento de la tensión competitiva a la que se enfrentan los clientes les está llevando a una intensa búsqueda de la eficiencia en sus operaciones, lo que se ha traducido en un elevado y sostenido crecimiento de la demanda de servicios de externalización en los últimos años. Esto supone un gran reto para las empresas proveedoras de servicios que para maximizar el valor aportado al cliente, deben aplicar iniciativas para hacer sus propios servicios más eficientes.

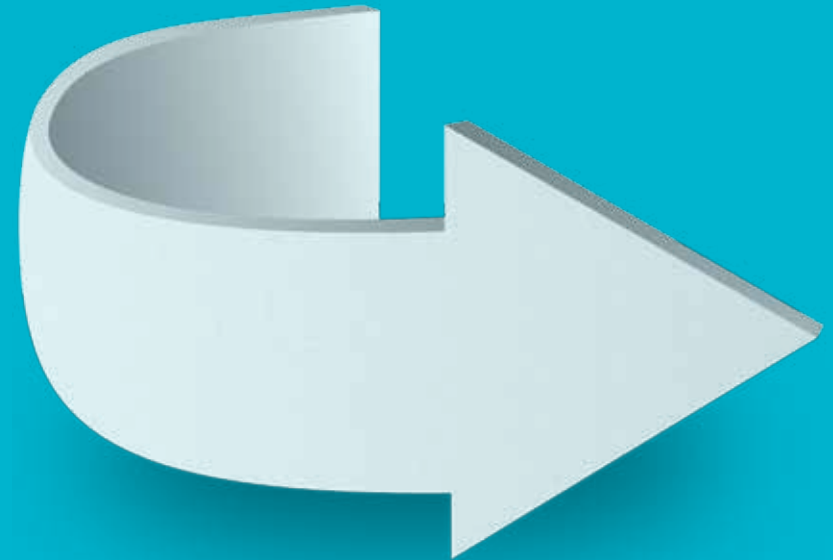
Indra, como muestra de su compromiso con los clientes, lleva varios años trabajando en la mejora de la eficiencia y competitividad de sus servicios. En 2010, ya hacíamos referencia a la concentración de capacidades de producción y la implantación de herramientas para la mejora del modelo productivo. Durante 2011, Indra ha vuelto a incidir en el uso intensivo de la red de Software Labs y un uso intensivo de la tecnología al servicio de la industrialización.

Concretamente, el uso de la tecnología se aplica a través de herramientas de automatización del ciclo de vida de desarrollo y de la gestión de infraestructuras, y a través de tecnología de Business Analytics, que está al servicio de la mejora continua del servicio gracias al análisis sistemático de las capacidades y del trabajo.

## FUTURO DE NUESTROS SERVICIOS

La actividad de servicios sigue representando una clara oportunidad de crecimiento que, para Indra, se concretan fundamentalmente en España, contribuyendo a la mayor eficiencia de sus clientes mediante servicios de outsourcing; y en Latinoamérica, aprovechando la propia dinámica de elevado crecimiento del mercado e intentando desarrollar su presencia.

En términos de oferta, Indra está realizando una intensa apuesta por el Cloud Computing y por la evolución hacia modelos de “as a Service”, lo que significa dotar de más flexibilidad a los modelos de gestión de aplicaciones, migrar hacia modelos de pagos por uso en los servicios de IMaaS y DaaS, y desarrollar la oferta de Platform BPO.



## 4.2.2 MERCADOS VERTICALES

	Transporte y Tráfico	Energía e Industria	AA.PP. y Sanidad	Servicios financieros	Seguridad y Defensa	Telecom y Media
% de Ventas	22%	15%	15%	14%	19%	15%
Crecimiento	+8%	+12%	+9%	+5%	14%	+24%
<b>Oferta</b>	Gestión de tráfico aéreo, ferroviario, marítimo y vial Comunicación, navegación y vigilancia Inteligencia para infraestructuras (túneles, peaje, ticketing, aeropuertos)	Sistemas de información e inteligencia para la generación, distribución y comercialización de utilities Modelos de simulación y rendimiento Seguridad infraestructuras críticas Revenue Accounting para líneas aéreas Soluciones empresariales	Administración electrónica y sistemas de información Catastro, tributos y justicia Sanidad 2.0 Procesos electorales	Core bancario y asegurador Gestión de riesgos Medios de pago y financiación Sistemas de pago y compensación Tesorería	Radars, defensa electrónica, comunicaciones, mando y control Simulación Espacio Seguridad	Sistemas de soporte de negocio (BSS) y de operaciones (OSS) Gestión y soporte para productoras y medios audiovisuales. Servicios TDT Estaciones de comunicaciones vía satélite
<b>Tendencias</b>	Incremento mundial de demanda de transporte Urbanización Infraestructuras inteligentes Desarrollo de infraestructuras Seguridad y movilidad sostenible Modelos de Public-Private Partnership	Producción distribuida y green energy Presión sobre recursos naturales Influencia de las políticas de sostenibilidad Infraestructuras inteligentes (red) Concentración del negocio Necesidad de seguridad (física, lógica y de suministro) Integración de las tecnologías de operaciones con los sistemas de TI	Contención presupuestaria Modernización y eficiencia Participación ciudadana Envejecimiento población (sanidad) Sanidad digital Interoperabilidad y estandarización información sanitaria Soluciones de movilidad para sanidad	Concentración entidades Gestión de riesgos y control Racionalización y optimización Comercio electrónico Banca móvil	Racionalización del gasto en economías desarrolladas frente a crecimiento sostenido en países emergentes Inversión privada en seguridad Sistemas no tripulados, protección de la fuerza, sistemas de información e inteligencia, ciberseguridad, protección de infraestructuras, control de fronteras	Consolidación de operadores Convergencia de servicios Transformación de la infraestructura de comunicaciones Terminales móviles y banda ancha Gestión sofisticada de clientes Proliferación de canales digitales Pago por móvil Consumo y generación de contenidos por Internet
<b>Estrategia</b>	Orientación hacia los mercados de Latinoamérica, Oriente Medio, Europa, Norte de África, y sudeste asiático	Posicionamiento en segmentos emergentes en utilities: smart energy, gestión del agua... Soluciones de ERP y "revenue accounting" en el mercado de industria y consumo. Orientación geográfica hacia Latinoamérica	Posicionamiento en tecnologías emergentes de telemedicina, smart cities y cloud computing Expansión de la actividad de procesos electorales en Latinoamérica, África y Asia.	Expansión en EE.UU. y Latinoamérica Proveedor tecnológico en la reestructuración del sector financiero en España Apuesta por la oferta de BPO de medios de pago, core asegurador y bancario, comercio exterior y banca privada	Esfuerzo continuado en investigación y desarrollo en productos de alto potencial: ciberseguridad, inteligencia, protección de infraestructuras, o UAVs.	Crecimiento en Latam y Europa, especialmente de la mano de clientes. Consolidar la oferta en Cloud Computing Proyectos de publicidad multisectorial para el mercado de media

## TRANSPORTE Y TRAFICO



### Tendencias de mercado



- > Soluciones de automatización, tanto en la interacción con clientes (check-in, información de viaje) como en los procesos internos (RFID, sistemas de seguimiento).
- > Software inteligente para control y optimización del tráfico y de la movilidad.
- > Generación de modelos de Public Private Partnership (participación público-privada).
- > Infraestructuras inteligentes mediante soluciones aplicadas al transporte y tráfico.
- > Intenso proceso de urbanización a escala mundial y aumento del número de "megaciudades" (ciudades con más de 10 millones de habitantes) con grandes necesidades de mejorar la movilidad.
- > Incremento sostenido de la demanda de transporte a nivel mundial.
- > Fuerte necesidad de desarrollo de infraestructuras de transporte en países emergentes.
- > Creciente importancia de la seguridad y la movilidad sostenible.
- > Aumento del interés por la información de transporte por parte de usuarios (navegación GPS, condiciones de tráfico y meteorología, localización de parkings/gasolineras...).

### Nuestra oferta



- > Gestión de tráfico aéreo (ATM)
- > Tráfico vial y marítimo
- > Comunicación, navegación y vigilancia (CNS)
- > Gestión del tráfico ferroviario
- > Ticketing y peaje
- > Aeropuertos

## REFUERZO DE LA POSICIÓN GLOBAL EN EL MERCADO DE GESTIÓN DE TRÁFICO AÉREO

Indra consolida su posición de proveedor global de sistemas de gestión de tráfico aéreo con nuevas referencias destacadas en cuatro continentes.

**En la región del Golfo y Oriente Medio,** Indra implantará un avanzado sistema digital de comunicaciones controlador-piloto en el aeropuerto de Kuwait City. La integración entre el sistema de comunicaciones de voz y el sistema de gestión automatizada del tráfico aéreo será absoluta, al haber sido ambos desarrollados por Indra. Este proyecto se suma al conseguido por la compañía para la implantación en Jordania un sistema radar secundario con el que se mejorará el control del espacio aéreo. Asimismo, dotará con su sistema de automatización de gestión del tráfico aéreo el Centro de Control de Ruta y Aproximación de Aman.

**En Latinoamérica,** Indra ha llegado a dos acuerdos con CISCEA en Brasil (organismo responsable de la implantación de sistemas radar para la gestión del Tráfico aéreo) y en Perú, donde Indra creará el nuevo centro de control aéreo en Lima, desde el que se gestiona el tráfico aéreo de todo el país. La compañía trabaja en el despliegue de una red de vigilancia radar de tráfico civil, que cubrirá el 86% del territorio.

**En Australia,** Indra ha conseguido un contrato para la gestión del tráfico aéreo en ruta del Este del país.

**Holanda** ha adjudicado a Indra la implantación del nuevo sistema para el control del tráfico aéreo y con ello se une al consorcio iTEC, (alianza europea que promueve el desarrollo de un nuevo sistema para el control del tráfico aéreo y del que ya forman parte países como España, Reino Unido, Alemania en el marco del futuro Cielo Único Europeo).

**También en Europa,** países como Ucrania, implantarán sistemas de gestión automatizada de tráfico aéreo en el centro de control del aeropuerto de una de las sedes de la Eurocopa 2012 en Ucrania, Kharkiv. Estos sistemas ampliarán la capacidad del aeropuerto de Dnepropetrovsk con la implantación de nuevas posiciones en su torre de control y la renovación de los sistemas de vigilancia radar.

**Dentro del mercado Español,** y como parte del Plan de Inversiones de Aena Navegación Aérea, Indra ha sido seleccionada para la renovación tecnológica del Sistema de Automatización de Control de Tráfico Aéreo (SACTA). El proyecto contempla la migración, suministro y puesta en operación de una nueva Arquitectura para el sistema SACTA, tanto operacional como de simulación.

Indra garantizará todos los objetivos estratégicos que Aena busca alcanzar con este proyecto, buscando la homogeneidad del Sistema, garantizando su Alta Disponibilidad, aumentando las capacidades y flexibilidad de evolución hacia las necesidades futuras del Sistema de Navegación Aérea en convergencia con SESAR e iTEC y optimizando las inversiones, el rendimiento, productividad y amortización.

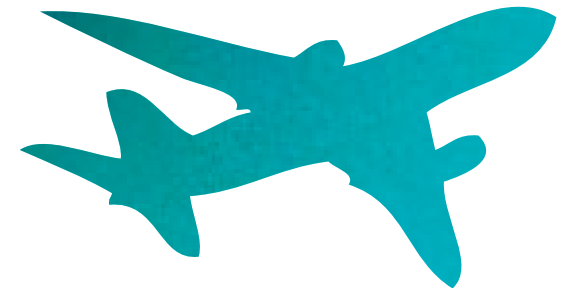




### Nuevas soluciones para gestión de tráfico aéreo

Indra apuesta por las nuevas tecnologías en gestión de tráfico aéreo basadas en **sistemas de multilateración**. Estos sistemas están destinados a mejorar el control de aeronaves en las pistas y resto de zonas de movimiento del aeropuerto y durante 2011 han sido implantadas en el aeropuerto de Vilnius, Lituania. Esta implantación complementa el radar de vigilancia en superficie (SMR) y un sistema avanzado de guía y control de movimientos de superficie (A-SMGCS) ya implantados anteriormente.

Estas soluciones mejoran la gestión de los movimientos de los aviones en el aeropuerto, haciéndolos más fluidos y seguros. Se facilita así el control de las operaciones de despegue y aterrizaje, especialmente en condiciones meteorológicas adversas y de baja visibilidad, permitiendo una mayor puntualidad y capacidad de gestión de tráfico aéreo. Esta referencia se suma a la del Aeropuerto de Barcelona y a los últimos contratos de sistemas de multilateración y Wide Area Multilateration (MLAT/WAM) firmados en Latinoamérica.



## DESARROLLO DE LA PRESENCIA DE INDRA EN EL SECTOR FERROVIARIO DE ASIA Y ORIENTE MEDIO

Indra ha implantado su tecnología de ticketing sin contacto en el metro de **Calcuta**. Este nuevo proyecto en el país se suma a los que la compañía está desarrollando para el metro y el monorraíl de Mumbai, y la nueva línea del metro de Delhi.

En **Oriente Medio**, Indra es uno de los proveedores clave en el mayor proyecto internacional logrado hasta ahora por un consorcio de empresas españolas. Indra suministrará entre otros, los sistemas de gestión, telecomunicaciones, ticketing y seguridad para la que será la mayor línea de Alta Velocidad de Arabia Saudí, que unirá La Meca y Medina, con una longitud de 450 km y más de 160.000 pasajeros diarios.

En **Egipto**, se ha renovado el sistema de billeteaje y control de accesos para las líneas 1 y 2 del Metro del Cairo, calificado por las propias autoridades egipcias como la "cuarta pirámide" por su envergadura como infraestructura, siendo la primera red metropolitana del transporte público en el continente africano y Oriente Medio. La nueva solución está dotada con tecnología sin contacto (contactless), que favorece la rapidez de paso, sustituyendo los billetes magnéticos por tarjetas.

Con estas adjudicaciones, Indra refuerza su posición en Oriente Medio así como en el mercado de sistemas de transporte ferroviario internacional.

En **España**, se ha inaugurado el tramo de Alta Velocidad Santiago-Orense, donde Indra ha instalado el Centro de Control Da Vinci, además de la instalación de los sistemas de seguridad y control de los túneles ferroviarios.

**Renfe**, ha adjudicado a Indra el contrato de "suministro, instalación y mantenimiento de 635 máquinas de nueva generación para la venta de billetes en estaciones de Cercanías de Madrid, Asturias, Sevilla, Cádiz, Málaga, Valencia, Murcia, Bilbao, San Sebastián y Santander y Centros de Control. Este proyecto, supone la continuidad de la confianza que Renfe viene depositando en Indra como principal proveedor en sistemas de billeteaje.

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS SOLUCIONES DE CONTROL DE TRÁFICO VIAL Y PEAJES CON ESPECIAL FOCO EN LATINOAMÉRICA

En 2011, Indra ha consolidado su papel como integrador con la realización del sistema de peaje free-flow en tres concesiones de **Texas en EE.UU.**

En **Portugal**, Indra ha implantado varios proyectos con esta tecnología como los peajes de Scutvias, Litoral Norte y Algarve.

Así mismo, se han adjudicado a Indra dos nuevos peajes convencionales en la **India**, el de Hyderabad Vijayawada Expressways y el peaje de Hungund Hospet Highways, y así como el peaje de la Autopista A-30 de Montreal en **Canadá**.

Por otro lado, en el ámbito de sistemas de control de tráfico, hay que destacar las implantaciones en **España** de los Sistemas de Control de Túneles de Muros Las Dueñas (Asturias), San Mamés y Archanda (Bilbao), Las Pedrizas, San Pedro y Churriana (Málaga), y El Bicho (Tenerife). Hay que destacar que los túneles equipados con sistemas de control de Indra han sido los mejor valorados en todos los estudios EUROTAP realizados desde 2004.

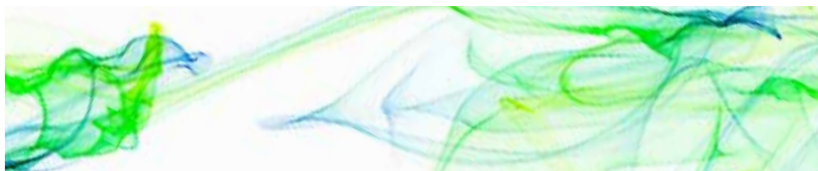
Indra ha fabricado el primer radar de carretera desarrollado en España y ha sido la primera empresa española en homologar un sistema de control de velocidad por tramos.

Dentro del mercado **Latinoamericano**, hay que desatacar la entrada en República Dominicana, donde este año Indra se ha adjudicado el Sistema de Control del túnel de Ortega y Gasset en Santo Domingo.

Indra ha sido adjudicataria de un proyecto para la gestión de los sistemas de cámaras, detección de incendios, sistemas de megafonía, instalaciones electromecánicas y sistemas de control del tercer juego de esclusas del **Canal de Panamá**.

## SOSTENIBILIDAD SOCIAL

### Alta velocidad española que une los dos lugares santos para los musulmanes

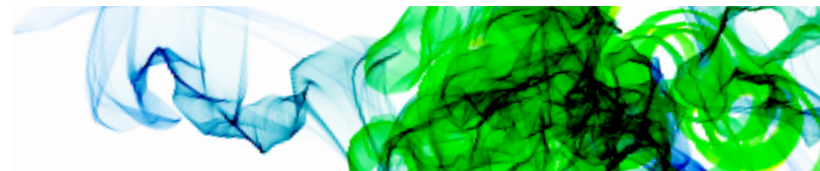


El mayor proyecto internacional logrado nunca por España, suministrará entre otros, los sistemas de gestión, telecomunicaciones, ticketing y seguridad para la que será la mayor línea de Alta Velocidad de Arabia Saudí, que unirá La Meca y Medina, con una longitud de 450 km y más de 160.000 pasajeros diarios.

De esta forma se dotará de la más moderna infraestructura de red de telecomunicaciones a la línea de alta velocidad, incluyendo la última tecnología de comunicaciones móviles. Igualmente Indra proveerá los sistemas necesarios para permitir el acceso a Internet a los pasajeros dentro del tren y dotará a toda la línea, con la última tecnología "sin contacto" para la expedición y venta de billetes, que incorpora el pago electrónico, así como los sistemas de control de accesos. Indra completa este proyecto con los Centros de Control de Alta Velocidad Da Vinci, a través de los cuales se garantiza y posibilita la circulación de los trenes de manera segura.

## SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

### Control del tráfico urbano para mejorar la seguridad y la eficiencia energética



Indra está implantando actualmente la tecnología más avanzada de control de tráfico urbano en cuatro ciudades de China, Changde, Guilin, Korla y Liaocheng. Los proyectos comprenden el diseño, desarrollo, implantación y puesta en marcha de los centros de control de tráfico de cada una de las ciudades, dotados con sistemas de monitoreo inteligente de tráfico, sistemas de señalización y regulación semafórica, vigilancia mediante circuito cerrado de televisión (CCTV), control de velocidad, gestión de infracciones o sistema de información al usuario, entre otros. La solución de Indra permitirá la monitorización en tiempo real de todos los sistemas y el seguimiento continuo de la evolución del tráfico, de forma que incrementará la seguridad, optimizará el flujo de vehículos y permitirá reducir los tiempos de circulación, los costes y el impacto medioambiental.

Asimismo, gracias a los sistemas de seguimiento de infracciones de semáforo rojo mediante reconocimiento automático de matrícula y a un sistema de gestión de infracciones, ayudará a la policía de tráfico a controlar las infracciones y penalizar las mismas. Esta tecnología cumple con las últimas especificaciones internacionales relativas a la gestión del tráfico urbano y la movilidad. Indra es una de las seis empresas que cuentan con un regulador semafórico certificado con la nueva norma china GB-25280.

## FUTURO DE LOS TRANSPORTES Y TRAFICOS

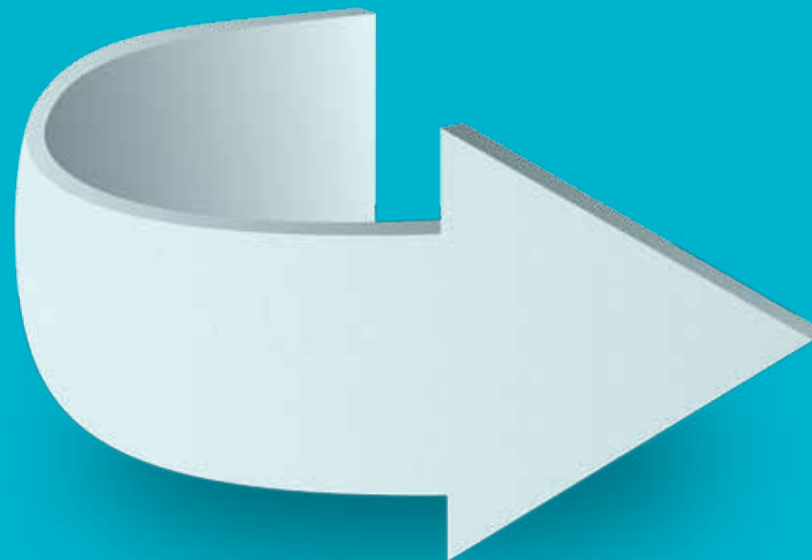
En términos generales, el mercado mantiene su estrategia de años anteriores fuertemente orientada a la internacionalización en los mercados de Latinoamérica, Oriente Medio, Europa, Norte de África y el sudeste asiático.

Más concretamente, en tráfico aéreo, Indra mantiene su estrategia de incorporar nuevos países europeos al sistema ITEC, mientras que pretende seguir abriendo nuevos mercados geográficos como Islas Fidji y Nueva Zelanda, impulsando así su posicionamiento en Oceanía.

En tráfico terrestre, la consolidación de la oferta hace que la compañía siga apostando por peajes y nuevas líneas ferroviarias y de metro en los mercados de Asia Pacífico y Oriente Medio y continuará con su estrategia en el desarrollo de soluciones de control de velocidad y movilidad, sistemas de peaje y proyectos de autobuses en el mercado latinoamericano.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTO

Tras el reconocimiento a la tecnología de ticketing alcanzado por Indra en 2010 con una "Honorable Mention" en los premios de Accesibilidad del Austin City Council, hemos conseguido en 2011 el premio a la "Mejor solución del mercado de T&T" en los Beacon Awards, los prestigiosos galardones que concede la multinacional IBM, por el Sistema Da Vinci, plataforma de referencia en el mundo para la gestión del tráfico ferroviario, y con el que a partir de este año estamos gestionando el metro de Medellín y próximamente el de Málaga.



## ENERGÍA E INDUSTRIA



### Tendencias de mercado

- > Fuentes de energía de pequeña capacidad y gran dispersión geográfica (green energy, producción distribuida...).
- > Necesidad de seguridad en infraestructuras críticas y ciberseguridad.
- > Concentración y dispersión de la demanda de energía y variabilidad de la misma.
- > Necesidad de seguridad y calidad del suministro. Nuevos usos de la energía.
- > Fuerte presión en costes y búsqueda de la eficiencia.
- > Políticas medioambientales y de sostenibilidad.
- > En países emergentes, la necesidad de ampliar capacidades de producción y redes para atender incrementos de demanda de energía.
- > Concentración de negocio en grandes grupos energéticos a nivel nacional e internacional

- > Concentración de proveedores tecnológicos
- > Presión sobre los recursos naturales.
- > Infraestructuras inteligentes mediante soluciones digitales: red eléctrica (smart grid), infraestructuras de agua, edificios, vehículo eléctrico...
- > Las TIC como vector de eficiencia energética, tanto en el ámbito sectorial (Green IT), como para ayudar a otros sectores a reducir su consumo y sus emisiones.
- > Transición hacia energías renovables y nucleares.
- > Creciente uso de analytics en tiempo real, sensores, soluciones de automatización y herramientas de colaboración, a lo largo de toda la cadena de suministro y de los procesos de producción e I+D.
- > Integración de las tecnologías de operaciones con los sistemas TI.

### Nuestra oferta

- > Gestión de plantas
- > Mercados de energía
- > Gestión de redes de distribución
- > Comercialización de energía, atención al cliente y facturación
- > Sistemas de Control.
- > Sistemas de medida / smart metering (AMI/AMR).
- > Optimización de la producción y logística de hidrocarburos
- > Gestión de Seguridad de infraestructuras críticas
- > Modelado, simulación y análisis de rendimiento de instalaciones
- > Enterprise Business Management
- > Enterprise Content Management

- > Loterías y apuestas
- > Soluciones RFID
- > Revenue Accounting para líneas aéreas
- > iFlotas: Planificación, localización y seguimiento de unidades móviles
- > Gestión de construcción e infraestructuras
- > TMSforHotels. Solución vertical hotelera sobre SAP
- > Implantación ERP's

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CLIENTES PARA EL REFUERZO DE LA OFERTA Y DE LA CAPACIDAD COMERCIAL**

En el segmento de petróleo, Indra ha consolidado durante 2011 su relación con **Repsol** como socio tecnológico para el desarrollo de nueva oferta en el ámbito de Exploración y Producción. Se trata de una apuesta estratégica de Indra en un sector caracterizado por inversiones tecnológicas muy significativas. Los proyectos en marcha en **Ecopetrol, Petrobras, Pemex** o **Petroperú**, refuerzan nuestra presencia en este segmento.

El segmento del agua se trata de un mercado incipiente en el que Indra ya se está posicionando favorablemente con una oferta diferencial de soluciones y servicios basada en la experiencia acumulada con clientes de referencia como **Canal de Isabel II**. Las labores de contacto con otros clientes importantes en el sector se han intensificado en 2011 pudiendo reseñar el acuerdo con **AQUALIA** (empresa de aguas del grupo FCC) para la renovación de su plataforma comercial. En el mercado internacional los contratos de BPO de backoffice comercial en **Sedapal**, Perú, y **Maynilad**, Filipinas completan otros contratos de TI. Los retos para 2012 son la consolidación en las cuentas mencionadas y la potenciación de la actividad de expansión internacional.

Por último, en línea con la apuesta de Indra por los ERP's ya adelantada en años anteriores, la compañía ha firmado con Sage un acuerdo de colaboración que pondrá a disposición de las pequeñas y medianas empresas tecnología de gestión puntera estableciendo acciones concretas destinadas a integrar las aplicaciones o soluciones tecnológicas desarrolladas o comercializadas por Indra en las aplicaciones o plataformas ERP comercializadas por Sage. El objetivo de este acuerdo es permitir a las pequeñas y medianas empresas que puedan acceder a soluciones tecnológicas de alto valor añadido que hasta este momento solo estaban al alcance de las grandes compañías.

## DESARROLLO DE LA PRESENCIA EN LATINOAMÉRICA, EUROPA Y OCEANÍA

Petroperú, la compañía estatal más importante de **Perú**, ha confiado en la experiencia de Indra para modernizar su sistema de gestión empresarial, en un interés por que sus procesos de negocio sean más ajustados a las necesidades internas y del propio mercado. Este proyecto que contempla la implantación de un nuevo ERP bajo plataforma SAP, permitirá gestionar de forma integrada la información de finanzas, comercialización, logística, mantenimiento y refinado, que constituyen las áreas clave del negocio de esta empresa de hidrocarburos. La automatización, integración y estandarización de estos procesos generará ahorros en los tiempos de operación, mejora de la productividad y, por tanto, el incremento de la competitividad de Petroperú.

Así mismo, Electrobras Amazonas Energía en **Brasil** refuerza su confianza en Indra renovando el contrato de servicios de mantenimiento para la actualización del Sistema de Gestión de Distribución de Energía, herramienta que administra los procesos de negocios de la empresa distribuidora brasileña.

En **Europa**, la Empresa de Electricidad de Madeira reforzó su alianza con Indra mediante un acuerdo para el mantenimiento y soporte funcional de la aplicación SAP con el objetivo de mejorar sus condiciones de usabilidad y adaptación a las nuevas necesidades presentes en el mercado energético, asegurando una mayor capacidad de respuesta por parte de la compañía de Madeira, elevando el nivel de calidad en sus operaciones y habilitando un centro de relaciones con los clientes que le ayudará, asimismo, a responder de forma eficiente a las demandas operativas planteadas por el sector eléctrico.

Por último, en **Australia**, Indra ha conseguido un importante contrato con CALTEX para la implantación de un Sistema sobre la plataforma Allegro, que le permita gestionar y optimizar su cadena de suministro, incluida la integración de Analytics así como la gestión del trading de crudo, derivados e instrumentos financieros de cobertura de riesgos.



## SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA EL FUTURO COCHE ELÉCTRICO

Indra, ha presentado en la Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente, Genera, un demostrador formado por un dispositivo inteligente de recarga del vehículo eléctrico, y su correspondiente plataforma de Gestión y Control, ofreciendo una perspectiva del movimiento de la industria de la movilidad eléctrica en estrecha relación con el mundo de las energías renovables.

Asimismo, y dentro de su objetivo de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, se han integrado los requisitos de seguridad, comunicaciones y medida en un dispositivo bajo coste, capaz de garantizar la eficiencia energética de la recarga del vehículo eléctrico y el suministro al cliente de nuevos servicios de valor añadido. Se trata del **GRAI o Gestor de Recarga para Aparcamientos de Interior**, un dispositivo para la gestión de la recarga conductiva de vehículos eléctricos, especialmente ideado para la simplificación y reducción de costes de los puntos de recarga domésticos o de infraestructura vinculada, de aplicación extensible a la gestión de las recargas en aparcamientos de interior, tanto privados como públicos.

Indra ha firmado un acuerdo de colaboración con el Ayuntamiento de Ponferrada para el desarrollo e implantación de tecnologías e infraestructuras vinculadas al vehículo eléctrico, y que estudiarán las acciones más idóneas para dotar al municipio de los medios necesarios para afrontar con éxito la expansión del vehículo eléctrico mediante la creación de una red de puntos de recarga públicos y privados. Desde el Centro de Soporte Logístico para Renovables (CENSOLOR) en Bembibre Indra suministrará solución "end to end" para monitorización y recarga de vehículos eléctricos.

## CRECIMIENTO EN EL MERCADO ESPAÑOL DE INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA OFERTA DE ERP

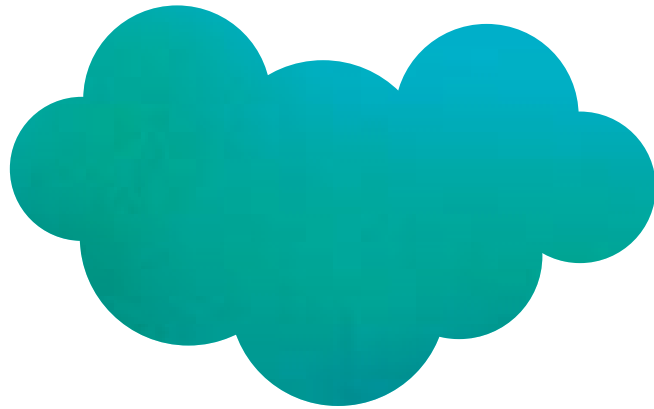
Tal como se anticipó el año pasado, Indra identifica los servicios de integración de soluciones de ERP como uno de los principales ejes de crecimiento en compañías de industria y consumo y, consecuentemente, continúa reforzando su oferta y las referencias que posee en este ámbito. Concretamente, durante 2011, Indra ha conseguido importantes cuentas en el mercado español, como **Affinity**, **Orizonia** o **Española de Zinc**.

Asimismo, cabe destacar la puesta en producción del contrato con **Duro Felguera**, conseguido en 2010. Este contrato significa la transformación tecnológica de los sistemas corporativos de Duro Felguera bajo tecnología Oracle, con el fin de lograr una gestión eficaz y de garantía que asegure la optimización y el control del negocio de la organización.

Por otro lado, merece especial mención el acuerdo de colaboración firmado con Eroski, que prevé extender el Modelo de Gestión del Punto de Venta, a más de 550 centros del grupo alimentario. Un total de 25.000 personas se beneficiarán de este nuevo sistema que contará, además, con una oficina técnica desde la que obtendrá mantenimiento y soporte. El Modelo de Gestión establecido por **Grupo Eroski**, fruto de la colaboración mantenida durante los últimos tres años con Indra, está basado en políticas de productividad y mejora permanente, en los puntos de venta, mediante la fijación de estándares de las operaciones que se desarrollan en estos puntos, criterios de dimensionamiento de las plantillas o generación de horarios de trabajo para el personal de los centros.

## CONTINÚA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA OFERTA PARA LÍNEAS AÉREAS

Indra cuenta con una posición muy destacada como proveedor de soluciones de “revenue accounting” para compañías aéreas de Latinoamérica, donde gestiona los ingresos de más del 70% de los pasajes. Durante 2011, además de continuar afianzando esta posición en Latinoamérica con contratos como el obtenido con la línea aérea **Brasileña** TRIP, ha obtenido nuevas referencias internacionales que le permiten desarrollar su presencia en países como **Suecia**, con un contrato con Malmö Aviation; o **Australia**, con un contrato con Jetstar.



## SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL

### Cambio cultural para impulsar el crecimiento de las organizaciones



Indra está colaborando con el Grupo Leche Pascual en su proceso de transformación cultural y de organización a través del programa "Lidera 2012". Grupo Leche Pascual ha elegido a Indra por sus más de diez años de experiencia en proyectos globales de gestión del capital humano y, en concreto, por su programa innovador de Gestión del Talento.

En colaboración con el Centro de Investigación en Valores (CIVSEM), estamos trabajando en la implantación del programa "Lidera 2012", cuyo objetivo es consolidar el estilo de dirección y el modelo de liderazgo contemplado en la estrategia de gestión del Grupo, a través de la evolución de las capacidades de sus líderes internos.

En su apuesta por la excelencia en la gestión, "Lidera 2012" contempla el desarrollo de habilidades de líderes internos sobre aspectos como el liderazgo, la comunicación, la relación con los demás, el trabajo en equipo, la productividad personal, los valores personales y corporativos. Estos líderes se convierten en protagonistas del cambio y aceleradores del proceso de transformación cultural a través de la difusión de estos conocimientos al resto de la organización mediante equipos transversales elegidos por ellos mismos.

Este programa se puso en marcha en el año 2010 con 220 participantes. En el año 2011 se han sumado al programa otros 420 profesionales y se estima que en el año 2012 el proyecto pueda llegar a la totalidad de Grupo Leche Pascual.

## SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

### Eficiencia en la gestión energética



Electrobras Amazonas Energía ha adjudicado a Indra un contrato de servicios de mantenimiento para la actualización del Sistema de Gestión de Distribución de Energía.

Esta sistema, le garantizará mantener la eficiencia en sus procesos de gestión de distribución de energía eléctrica, entre los que se encuentran la medición de tensión, cálculos, operaciones, proyectos, facturación, mantenimiento de la red eléctrica, GIS, indicadores, soporte, call center y emisión de informes gerenciales.

Para ofrecer estos servicios, Indra empleará un equipo multidisciplinar de profesionales altamente cualificados de su fábrica de software localizada en Campinas -interior de São Paulo-, compuesta por gestores, líderes técnicos, analistas de soporte y de configuración, programadores y especialistas en pruebas.

El sistema de Gestión de Distribución de Energía, es utilizado actualmente por más de 140 clientes en todo el mundo, de los cuales más de 40 están en Brasil. Es la segunda generación de soluciones de Indra para la gestión técnica de empresas de energía eléctrica. Indra dispone ya de la tercera generación, que incorpora conceptos avanzados en las áreas de operación, mantenimiento y servicios que permiten a cualquier empresa de energía eléctrica adherirse al concepto de SmartGrids.

## FUTURO DE LA ENERGÍA Y DE LA INDUSTRIA

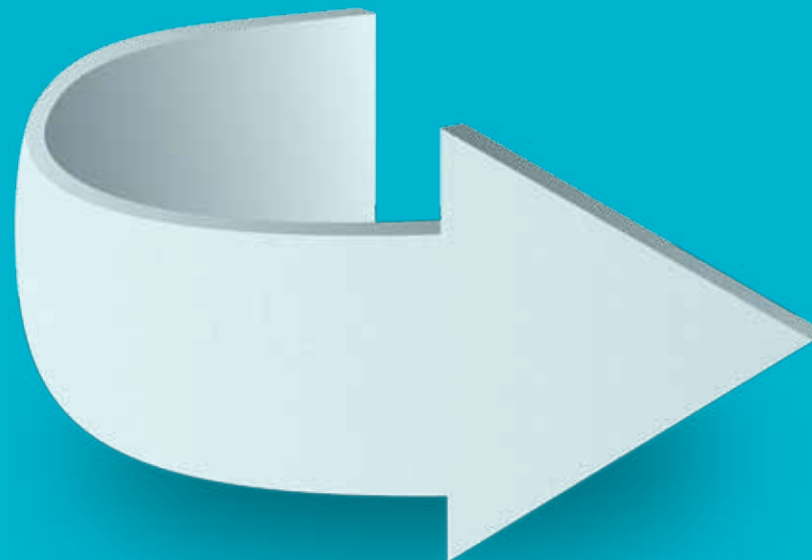
En el mercado de energía y utilities, Indra pretende seguir posicionándose en segmentos emergentes de elevado potencial de crecimiento, mediante el desarrollo de una oferta de soluciones propias. Es el caso, por ejemplo, de la oferta entorno a la denominada Smart Energy (Smart grid y nuevas tecnologías aplicadas a redes inteligentes) tanto para energías “tradicionales” pero, especialmente, para energías renovables.

En el segmento del agua, 2012 tomará relevancia internacional también, participando en el contexto europeo (7FP.ICT-2013.6.3 y Europa 2020) en la constitución del futuro Integrated Water Resources Management System (IWRMS). En especial, alrededor de un Centro de Control de Operaciones y Gestión de Grandes Emergencias.

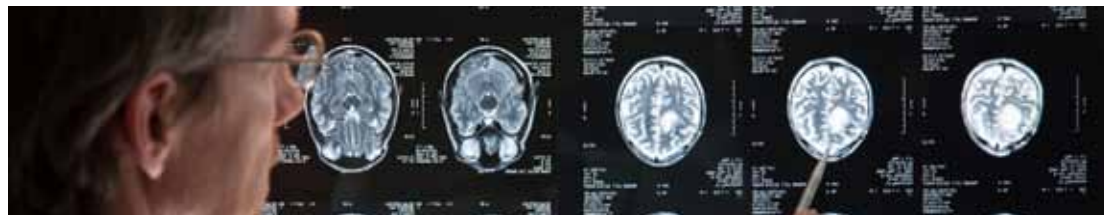
En términos geográficos, la apuesta de Indra será continuar con su expansión y afianzar la posición en Latinoamérica. Otras regiones como África, Asia-Pacífico e Italia, esta última conducida por la integración de Galileo, también presentan oportunidades relevantes para 2012.

Por su parte, en el mercado de industria y consumo, el objetivo será seguir creciendo en el mercado español y ganar cuota en el mercado latinoamericano, donde ya se están sentando las bases para un crecimiento sostenido en países como Argentina, México, Brasil, Colombia y Chile.

Los servicios de integración de soluciones de ERP y las soluciones de “revenue accounting” para líneas aéreas deben continuar siendo los ejes de crecimiento en términos de oferta.



## AA.PP. Y SANIDAD



### Tendencias de mercado

- > Contención presupuestaria por parte de las administraciones públicas.
- > Necesidad creciente de modernización y aumento de eficiencia: cloud computing, digitalización, automatización, centros de servicios compartidos, consolidación de centros de datos, reingeniería y simplificación de procesos.
- > Mayor participación ciudadana en la toma de decisiones públicas.
- > Demanda creciente de servicios sanitarios ante aumento y envejecimiento de la población.

- > Sanidad digital: evolución desde el modelo hospitalario actual (basado en la medicina reactiva – tratamientos agudos), hacia un modelo preventivo y proactivo (telemedicina, crónicos).
- > Mejora de la interoperabilidad y la estandarización de información y sistemas médicos.
- > Soluciones de movilidad para el personal sanitario.

### Nuestra oferta

- > Administración electrónica
- > Sistemas de gestión catastral
- > Atención al ciudadano
- > Gestión integral de tributos
- > Sistemas de gestión judicial
- > Historia de Salud Única
- > Estaciones clínicas

- > Imagen médica digital
- > Portal de atención multicanal
- > Receta electrónica
- > Telemedicina y monitorización
- > Procesos electorales

## REFUERZO DE LA OFERTA EN EL ÁMBITO DE JUSTICIA

Indra colabora con el **Consejo General de la Abogacía Española** (CGAE) en la comercialización y prestación de servicios de consultoría, desarrollo, implantación e integración de soluciones informáticas desarrolladas por la Infraestructura Tecnológica del CGAE, para Administraciones Públicas. Indra aportará en esta iniciativa su amplia experiencia en prestación de servicios e implantación de soluciones para el mercado de Administraciones Públicas en general, y de Justicia en particular, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Esta iniciativa comprende los servicios de terceros de confianza que presta RedAbogacía, servicio de Sellado de Tiempo, mecanismo on-line para demostrar que una serie de datos han existido y no han sido alterados desde un instante específico; emisión remota de certificados digitales sobre tarjetas criptográficas; y servicios de custodia documental electrónica y plataforma de firma. Indra también puede utilizar las soluciones para el registro electrónico de entrada y salida, y la solución e-Colegio, como plataforma de gestión de los colegios profesionales.

## LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA

Indra ha implantado su plataforma AMARA en el **Ayuntamiento de Valladolid**, orientada al ciudadano, facilitando una prestación electrónica de los servicios, mejorando así calidad y eficiencia.

La plataforma AMARA, de Administración electrónica, contempla todos los elementos para lograr la efectiva consecución de una e- Administración con plenas garantías. AMARA acerca la administración a los ciudadanos e integra administraciones, sector privado y asociativo para una prestación completa del servicio. La plataforma ofrece los mecanismos que transforman oficinas tradicionales en oficinas sin papeles, procesos en papel en electrónicos, comunicaciones internas, con otras oficinas y organismos públicos en procesos eficientes y transparentes.

## NUEVAS REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA LAS SOLUCIONES DE SANIDAD

Indra implantó en 2011 la **Historia Clínica Digital en Argentina**. Gracias a este sistema, será posible la descentralización de la entrada de datos y la obtención de consultas e informes en tiempo real dentro del centro. De este modo, la historia clínica de cada paciente estará disponible online de manera permanente con los datos actualizados y para todos los profesionales que gestionan la aplicación. Todo ello permitirá la identificación única del paciente y la posibilidad de localizar y seguir su evolución, disponiendo de datos asistenciales del mismo, incluso cuando no tenga historia clínica física, lo que permite obtener un alto rendimiento, tanto a nivel asistencial como de gestión.

Por su parte, **Bahrain** ha confiado su nuevo modelo nacional de salud a Indra, quien asume la primera implantación y operación de un sistema nacional de salud completo en la zona del Golfo Árabe y recoge las aplicaciones de todos los niveles asistenciales, así como su gestión por un período de 11 años.

El contrato contempla el suministro de las aplicaciones de todos los niveles asistenciales; desde la historia de salud, receta electrónica, sistemas de atención primaria y hospitalaria, hasta los sistemas de gestión de urgencias, consulta externa radiología, imagen médica digital, cuidados intensivos, laboratorios y patología.

Se trata de un proyecto pionero en el Golfo Árabe en lo que se refiere a la implantación y operación de un sistema nacional de salud completo, con una estructura similar al modelo español, que permitirá desplegar la tecnología que Indra ha desarrollado en este ámbito y su contrastada experiencia en una zona emergente de alto crecimiento que está impulsando la modernización de los sistemas públicos y privados de salud.

Indra, que ya desarrolló en 2010 el **Sistema Integrado de Donación y Trasplantes** (SIUL) de la Organización Nacional de Trasplantes (ONT), asume ahora el mantenimiento y la integración de sus principales sistemas, con el fin de optimizar su funcionamiento, facilitando el control de los recursos y la eficiencia en la gestión.

Indra consolida así su relación con la **ONT** y se convierte en partner preferente de la organización, en consonancia con el interés de esta por extender en todo el mundo el modelo español de donación y trasplantes, cuya implantación se ha desarrollado en 27 países de la UE y ya es considerado un modelo de referencia a nivel mundial, que permite a 500 millones de ciudadanos europeos mejorar su acceso a este tipo de terapias.

## REFUERZO DE LA OFERTA EN SANIDAD

Indra refuerza su posicionamiento en Sanidad con la integración de **Mensor** y adquiere el 80% del capital social de la consultora estratégica y de negocio española centrada en el mercado de Sanidad (hospitales, estudios sectoriales y gestión de procesos) y que cuenta con importantes clientes tanto en el sector privado como en el público, así como con un equipo de profesionales de alto nivel y dilatada experiencia en el sector.

El posicionamiento y las actividades de Mensor complementan fuertemente las actividades y oferta de valor de Indra en el sector de salud. Mensor está especializada en proyectos relacionados con e-salud, I+D+i y el segmento sociosanitario.

Por otro lado, Indra ha firmado un convenio con el **Servicio de Salud de Castilla-La Mancha** (SESCAM), mediante el que pretende poner en marcha experiencias piloto para la monitorización del paciente crónico desde su domicilio. Será a través de dispositivos (glucómetro, pulsioxímetro, etc) conectados los que permitan remitir información sobre el desarrollo de su enfermedad al hospital y que el profesional sanitario también pueda transmitirle al paciente información sobre cambios en el tratamiento o consejos. Tanto el médico como el enfermo crónico podrán acceder a esta información vía internet, pudiendo trasladar a la historia clínica del paciente los datos que los facultativos consideren importantes.

Su objetivo es generar un nuevo conocimiento e I+D+i para su aplicación a la mejora de la calidad y modernización de los servicios sanitarios.

Durante 2011, Indra ha continuado con el proyecto de I+D **TradionP**, que ha creado un sistema experto que facilita el diagnóstico y la creación de tratamientos personalizados en la lucha contra el cáncer.

TradionP es el primer proyecto de innovación que se llevará a cabo desde el **Centro de Excelencia en Salud Digital Avanzada** que Indra ha puesto recientemente en marcha en Sevilla, y que investigará proyectos claves en el futuro de la Sanidad vinculados con la gestión del conocimiento.

Las nuevas tecnologías permiten diagnósticos predictivos más precisos y objetivos dirigidos a determinar qué terapias son las más efectivas para cada paciente y, en consecuencia, también el desarrollo de nuevas modalidades de tratamientos.

Con FutureClinic, introducimos la medicina genómica personalizada en la **Comunidad Valenciana**. Su objetivo es desarrollar nuevas tecnologías que prueben la eficacia de la medicina genómica en los diagnósticos y tratamientos clínicos, así como valorar su integración en los sistemas sanitarios actuales. Se mejorará la calidad asistencial a los pacientes posibilitando el avance médico personalizado en enfermedades hereditarias o que cursan por mutaciones adquiridas en el genoma, como el cáncer.

Además, Indra también ha colaborado con el **Institut Guttmann**, apostando por la Economía del Conocimiento y la Innovación en un servicio de telemedicina en rehabilitación mediante un sistema para la tele rehabilitación cognitiva, el "Guttmann NeuropersonalTrainer®".



## INDRA APLICA NUEVAS SOLUCIONES A SUS PROYECTOS DE PROCESOS ELECTORALES

A nivel Internacional, durante 2011, muchos clientes de Indra volvieron a confiar en la compañía para sus procesos electorales. Tras la reforma del sistema electoral, **Argentina** vuelve a contar con Indra para la ejecución por primera vez de las elecciones primarias a nivel nacional y las presidenciales en Octubre de 2011. La tecnología de Indra ha gestionado un equipo humano integrado por más de 1.100 profesionales y 31 centros de recuento de datos distribuidos por todo el país. Además, Indra ha consolidado su posición en **Colombia** donde ya realizó las elecciones de 2010; así como en Noruega con la implantación de la solución de e-counting en las elecciones de **Oslo**.

En **España**, Indra ha llevado a cabo las elecciones autonómicas en 11 Autonomías (Castilla La Mancha, Castilla León, Valencia, Asturias, Madrid, Cantabria, Aragón, Extremadura, Murcia, Baleares y Canarias), las elecciones a la Diputación Foral de Álava, y las Elecciones Locales y Generales de 2011, siendo este último, uno de los procesos más rápidos de escrutinio realizados hasta ahora.

En este último caso, cabe destacar el apoyo tecnológico que Indra ha puesto a disposición del Ministerio del Interior y que ha cubierto más del 80% del censo. Indra utiliza sus soluciones tecnológicas para la transmisión automatizada de datos, a través de PDAs, y para la automatización de mesas electorales mediante el sistema MAE, dispositivos que agilizan el proceso de escrutinio, incrementando la calidad de los datos.

El sistema de Mesa Administrada Electrónicamente (MAE) tiene por objetivo facilitar a los miembros de las mesas electorales una serie de herramientas informáticas para la gestión de la jornada electoral. Sirviendo de apoyo a las tareas que desempeñan y garantizando la seguridad del procedimiento de escrutinio, el MAE aporta rapidez al permitir la identificación del votante en el censo de la mesa, con lectura directa del DNI electrónico, y cumplimenta las actas de la mesa de manera prácticamente automática.

Casi 1.400.000 electores fueron distribuidos en cerca de 2.000 mesas electorales de la ciudad de Madrid, y tuvieron la posibilidad de ejercer su derecho a voto a través de este sistema.

## SOSTENIBILIDAD SOCIAL

### Administración electrónica aplicada a la dependencia



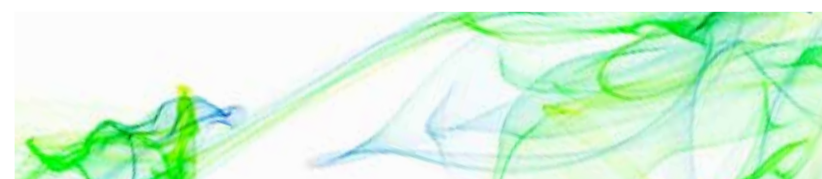
El apoyo de Indra ha contribuido a que la **Consellería de Bienestar Social de la Generalitat de Valencia** haya sido reconocida como Organización o Institución Pública impulsora de las TIC's.

El proyecto ADA (Aplicación para la Dependencia y Autonomía), que representa la puesta en marcha del Sistema Valenciano de Dependencia, ha sido considerado como el más relevante en lo que se refiere a implantación de tecnologías. El galardón fue concedido a la Consellería de Bienestar Social en la categoría de "Organización o Institución Pública impulsora de las TIC's" durante la XII edición de la Noche de las Telecomunicaciones Valencianas.

Indra refuerza su posición de referencia en el desarrollo de tecnologías de administración electrónica orientadas al **amparo y protección del colectivo dependiente** con este galardón que, además, supone un reconocimiento a la experiencia adquirida por la compañía en este ámbito sectorial, uno de los apartados competenciales con más recorrido en el sector de las Administraciones Públicas y Sanidad.

## SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL

### Tecnología que mejora el tratamiento de los pacientes



El centro médico Makati (MMC), el hospital más importante de **Filipinas**, ha adjudicado a Indra la modernización de sus servicios con la implementación de su sistema de información y gestión hospitalaria que cuenta con la tecnología más avanzada en el sector de la salud.

El proyecto, basado en nuestra solución (IHS – Indra Health Solution), está orientado a mejorar los servicios ofrecidos por MMC a sus pacientes y profesionales reforzando la seguridad de las prácticas y la accesibilidad de los servicios prestados, lo cual redundará en un mayor bienestar para el paciente. Por otro lado, el personal médico contará con los medios necesarios para mejorar su productividad y con asistencia en la toma de decisiones, acceso a información en tiempo real, a procesos clínicos y administrativos optimizados y a un control más eficaz de los recursos del hospital.

El sistema de información y gestión hospitalaria de Indra es una solución completa de salud dirigida a las necesidades críticas de hospitales privados, conformada por módulos de sistemas administrativos y clínicos, utilizados por los profesionales médicos y enfermeros y que dispone del historial médico electrónico como elemento central.

El proyecto se completa con la integración de nuestro sistema con otros sistemas utilizados por MMC: su sistema de información de radiología, archivo de imágenes, el sistema de información de laboratorio y SAP para las finanzas.

## FUTURO DE LA AA.PP. Y SANIDAD

Nuestra apuesta para 2012 dentro del ámbito de las Administraciones públicas irá ligada principalmente a dos líneas estratégicas.

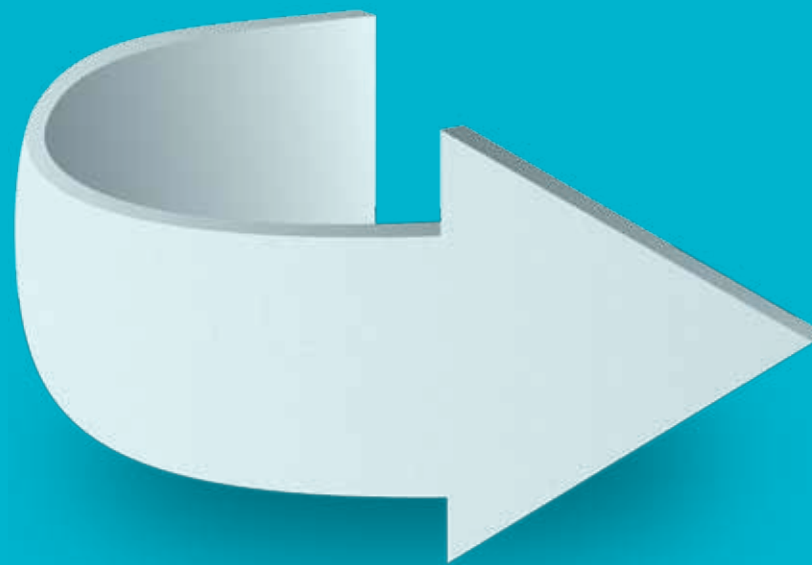
Por un lado, la solución de Telemedicina para la asistencia a pacientes crónicos cuyo objetivo es desarrollar un modelo de negocio que nos permita extender nuestra oferta a todas las Comunidades Autónomas.

Por otro lado, Indra dispone de una solución propia paquetizada de Smart Cities, sobre la cual ha desarrollado dos pilotos para los ayuntamientos de Sant Cugat y Lleida y que a lo largo del próximo año pretende impulsar en nuevos clientes.

En este ámbito, Indra dispone de una oferta completa de medio ambiente, movilidad, aproximación al ciudadano y gestión que marca nuestra línea estratégica y que nos ha ayudado a configurar una oferta global que desarrollaremos de manera más intensa tanto a nivel nacional como internacional.

Desde el punto de vista tecnológico, Indra continuará su apuesta por el modelo de Cloud Computing, que cada vez cobra mayor sentido por ser un modelo orientado a una mayor concentración y reducción de costes, línea en la cual ya hemos trabajado a lo largo de este año y que si bien será extensivo a todos los sectores, en el de Administración Pública prevemos un mayor calado.

Desde nuestra unidad de Procesos electorales, mantenemos la apuesta de expansión en el mercado internacional, especialmente en Latinoamérica, en África y en Países asiáticos.



## SERVICIOS FINANCIEROS



### Tendencias de mercado

- > Restructuración profunda del mercado financiero.
- > Proceso de concentración del número de entidades financieras.
- > Necesidades crecientes de sistemas de gestión de riesgos y control, así como de cumplimiento regulatorio.
- > Creciente presión sobre los márgenes comerciales.
- > Racionalización de recursos en búsqueda de mayor eficiencia y reducción de costes (reingeniería de procesos, automatización de back-office y front-office, externalización...)
- > Optimización de la capacidad comercial.
- > Fuerte crecimiento del comercio electrónico (e-commerce).
- > Desarrollo de los servicios de banca por el móvil (m-banking).

### Nuestra oferta

- > Core Bancario
- > Gestión de riesgos: créditos, mercado, operacional
- > Medios de pago y financiación
- > Sistemas de pago y compensación
- > Tesorería
- > Banca Privada
- > Core Asegurador
- > Desarrollo de Aplicaciones e Integración de Sistemas
- > Framework de Siniestros
- > Mutuas de Accidentes de trabajo y de Previsión Social
- > Externalización de Operaciones de Negocio

## REFUERZO DE LA POSICIÓN ENTRE LAS 5 PRIMERAS ENTIDADES BANCARIAS DE ESPAÑA

Durante 2011, Indra ha conseguido importantes contratos con **Caixa Bank** y **Banco Sabadell** que, unidos al fuerte posicionamiento histórico de Indra en **Banco Santander**, **BBVA** y **Bankia**, refuerza la posición de la compañía como proveedor de referencia para las 5 instituciones bancarias más importantes de España.

Ha sido el año en que Indra ha consolidado en **Caixa Bank** el modelo de BPO, lo que le ha convertido en el primer proveedor de la entidad bancaria. Así mismo, ha iniciado una experiencia piloto con Banco Sabadell, a través de una sociedad conjunta en Argentina, para ofrecer servicios de BPO deslocalizadamente alrededor de soluciones de backoffice bancario.

Por otro lado, Indra ha alcanzado un acuerdo con **Ahorro Corporación** para la transformación del modelo tecnológico de la entidad financiera, que implica la externalización de la gestión de las infraestructuras tecnológicas y del desarrollo de aplicaciones. Todo ello supondrá una mayor eficiencia y calidad de los servicios, así como un ahorro de costes globales. En el marco de esta alianza, pionera en el sector financiero, Ahorro Corporación e Indra han creado una sociedad de capital conjunto con el objetivo de seguir comercializando el Sistema Global de Tesorería (SGT) de la corporación financiera en el escenario internacional. Esta solución cuenta con más de 40 clientes entre bancos y cajas de ahorro. Además de incorporar al portfolio de soluciones las nuevas capacidades que se desarrollen, la creación de la compañía permitirá sistematizar la acción comercial y con ello, multiplicar el número de las actuales entidades usuarias de la solución SGT; mejorar la oferta de productos y servicios, aumentar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones, y anticipar los cambios en la demanda. En esta nueva compañía, Indra será el proveedor de servicios de tecnología y comercialización y Ahorro Corporación el proveedor de servicios financieros.

## ACOMPANIAMIENTO DE LOS CLIENTES EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La presencia de Indra en los grandes clientes, ha permitido que el proceso de reestructuración del sector financiero, cuyo impacto ha sido más incisivo en las entidades de mayor tamaño, no haya impactado significativamente en la actividad de Indra. El acompañamiento de nuestros clientes en su **expansión internacional** nos ha abierto nuevas oportunidades.

Hemos afianzado nuestra posición en EE.UU. de la mano de **BBVA Compass** en Birmingham, donde hemos sido adjudicatarios del mantenimiento durante los próximos cuatro años de las aplicaciones de la nueva plataforma tecnológica que están implantando. También con BBVA, Indra ha resultado adjudicataria del proyecto de BBVA Bancomer en México, dentro del marco de gestión global de los servicios del grupo BBVA que venimos realizando como principal socio tecnológico.

Afianzamos nuestra relación con **Mapfre**, a quien hemos acompañado en su expansión internacional desde EEUU al Cono Sur, ayudándoles a implantar su sistema corporativo TRON en EEUU, México, Perú, Colombia, Argentina, Chile, Puerto Rico y Costa Rica. Hemos firmado un acuerdo marco como proveedor preferente lo que nos ha permitido aumentar nuestra cuota de negocio en la primera aseguradora española, consiguiendo la homologación local y convirtiéndonos en proveedor de su herramienta corporativa.

De la mano de **Grupo Santander**, destaca la implantación de las plataformas tecnológicas en Santander Sovereign así como la consecución de los primeros contratos en México para su red de ISBAN, dónde ya estamos homologados en México, Argentina, Brasil y Chile.

## CRECIMIENTO EN EL MERCADO LATINOAMERICANO

En Latinoamérica, Indra ha consolidado su relación con Caixa Económica Federal a través del proyecto de medios de pago en el que ha seguido trabajando durante 2011.

Asimismo, Indra ha obtenido el proyecto de implantación de SAP para el banco más importante de Brasil, Banco Do Brasil.

Por su parte, en Colombia, Indra se ha convertido en el proveedor de servicios de gestión de los sistemas informáticos de Fiduprevisora, Agencia estatal encargada de los siniestros de salud entre las distintas compañías sanitarias.

## SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL

### Herramientas sociales como medio para impulsar la competitividad y la productividad



Indra ha desarrollado para el Grupo BBVA una Red Social interna de trabajo colaborativo, denominada GENERA! para fomentar el diálogo entre profesionales del Grupo de todo el mundo en la búsqueda de propuestas y soluciones para avanzar en un modelo de igualdad y diversidad de género en la compañía.

Como base tecnológica, se ha planteado **Tecnologías Open Source**, empleando el gestor de contenidos **Drupal**, altamente productivo y flexible.

Este desarrollo está pensado para adaptarse al día a día del usuario directivo de la entidad, y está adaptado para el acceso vía móviles o tablets.

Esta iniciativa informa y sensibiliza a los usuarios sobre la diversidad de género con la participación de los usuarios en debates y dando a conocer todos los planes y actuaciones sobre diversidad e igualdad. Está dirigido a más de 400 empleados, principalmente directivos y se prevé que en los próximos meses se vaya abriendo paulatinamente a todos los empleados del Grupo BBVA, superando los 110.000 usuarios.

Este proyecto ha significado una nueva incursión en el uso de **Redes Sociales** y de trabajo.

## SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL

### Eficiencia de una agencia estatal de seguros para agilizar la tramitación de siniestros



Durante 2011, Indra se convirtió en el outsourcer de los sistemas informáticos de **Fiduprevisora, Agencia estatal colombiana** encargada de los siniestros de salud entre las distintas compañías sanitarias.

Para llevar a cabo esta operación, Indra se encargará del suministro de infraestructura de procesamiento, almacenamiento y comunicaciones, gestión de aplicaciones del Sistema core del negocio ya existente por 5 años, outsourcing de TI y Operativo y el BPO para procesos de manejo documental e impresión.

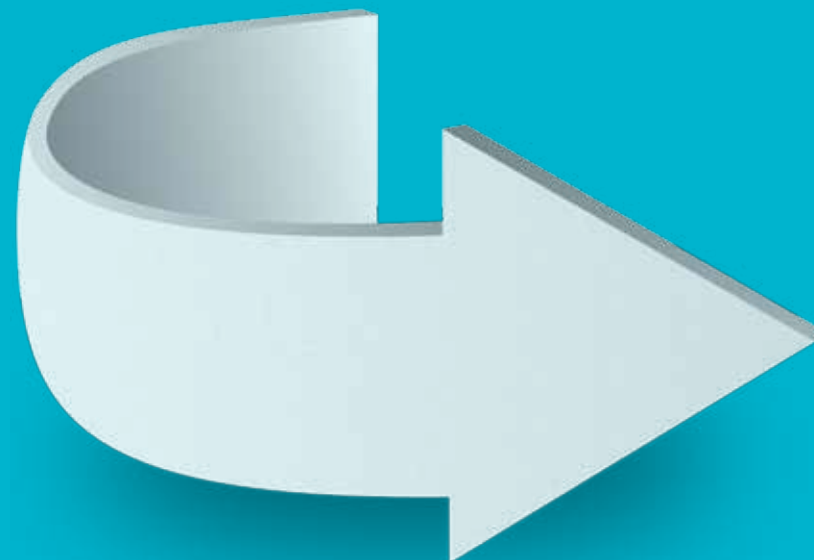
La experiencia de Indra en el cliente y el disponer de un equipo de expertos con alta cualificación y conocimiento en los sistemas utilizados, nos han permitido posicionarnos como socio tecnológico en esta operación.

Así mismo, este proyecto permitirá al cliente reducir sus gastos de explotación, logrando la focalización en los puntos críticos de la operación así como minimizar los riesgos dado el conocimiento previo de los procesos de la organización.

## FUTURO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Nuestro objetivo para los próximos años es convertirnos en el primer proveedor de las principales entidades financieras en Latinoamérica (México, Brasil y Colombia).

Esto nos impulsa a centrar nuestros esfuerzos en desarrollar una oferta de productos y soluciones a partir de servicios BPO, medios de pago, Core asegurador, Core bancario, comercio exterior y Banca privada.





## SEGURIDAD Y DEFENSA



### Tendencias de mercado

- > Racionalización y recorte del gasto en defensa en países desarrollados, con foco en mantenimiento de capacidades críticas y eficiencia del gasto (esquemas de colaboración público-privada, cooperación bilateral, etc.) frente a un crecimiento sostenido del gasto en defensa en países emergentes.
- > Aumento de la inversión en seguridad en el ámbito de las grandes corporaciones

- > Áreas de gran potencial: sistemas no tripulados, protección de la fuerza, sistemas de información, inteligencia, comunicaciones, ciberseguridad, protección de infraestructuras críticas, control de fronteras y simulación.

### Nuestra oferta

- > Radares
- > Defensa electrónica
- > Comunicaciones
- > Mando y Control

- > Simulación
- > Espacio
- > Sistemas y Servicios de Seguridad

## **NUEVAS REFERENCIAS INTERNACIONALES CONSOLIDAN LA OFERTA DE SIMULADORES DE INDRA**

AgustaWestland ha adjudicado a Indra el desarrollo de simuladores de helicóptero para **Reino Unido**, lo que nos convierte en proveedor preferente de sistemas de entrenamiento para el AW159 Lynx Wildcat, helicóptero que utilizarán el Ejército y la Marina británica. La plataforma dispone de un paquete completo e integrado de software de aviónica que, a su vez, incluye un radar de última tecnología, representación electro-óptica de imágenes y medidas de vigilancia electrónica, además de un paquete de auto defensa, entre otros. Todos estos sistemas serán simulados e integrados en los simuladores de Indra con el objetivo de proporcionar el entrenamiento más realista posible.

Por su parte, Indra y Eurocopter han proporcionado entrenamiento en simuladores de helicóptero en **China**, facilitando y mejorando la preparación de los pilotos. Este nuevo sistema estará destinado a preparar pilotos para afrontar misiones de búsqueda y rescate, intervención en desastres naturales, extinción de incendios y actuaciones en caso de emergencia.

También en China, Hainan Airlines ha confiado en Indra para poner en marcha un gran centro de formación de pilotos del Sudeste asiático, que estará formado por dos simuladores de vuelo completos (Boeing 737-800, Airbus A330), con el máximo nivel de certificación según la normativa internacional.

## POSICIONAMIENTO EN GRANDES PROGRAMAS EUROPEOS DE TECNOLOGÍA ESPACIAL

El INTA (Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial) ha confiado a Indra el desarrollo del segmento terreno del satélite de observación radárico PAZ. Nos responsabilizamos como contratista principal de la integración de todos los sistemas que gestionarán desde tierra el mayor y el más complejo satélite construido en España, integrado en el Programa Nacional de Observación de la Tierra (PNOT). El segmento terreno será el encargado de controlar el satélite y el sensor radar de apertura sintética que equipa el satélite Paz y de procesar, validar, calibrar, almacenar y difundir las imágenes generadas.

A su vez la **Agencia Espacial Europea** – ESA - y el Gobierno español han encomendado a Indra el suministro del sistema terreno completo del satélite de observación óptica INGENIO. Las referencias conjuntas de PAZ e INGENIO, consolidan la fortaleza de Indra en la escena europea de suministradores de segmentos terrenos de control y explotación de satélites de observación.

2011 ha marcado un hito importante en el posicionamiento de Indra en el **sistema GALILEO**: las estaciones de TTC (seguimiento y control) instaladas y entregadas por Indra soportaron el lanzamiento de los dos primeros satélites GALILEO hasta su correcto posicionamiento en órbita. En la actualidad ambas estaciones se utilizan en todas las operaciones diarias.

Por otra parte, la ESA va a incorporar al sistema GALILEO de forma progresiva, un total de 5 estaciones ULS (señal de navegación) entregadas por Indra y situadas en diversas localizaciones de la Tierra, habiéndose validado en 2011 la primera de ellas, ya en situación operacional.

El éxito en 2011 de las soluciones desarrolladas por los profesionales de Indra garantizará una posición muy relevante en el futuro despliegue de la constelación de cobertura mundial GALILEO.

## COMUNICACIONES SATELITALES, COMUNICACIONES SEGURAS

La integración de la compañía XSAT durante 2011 refuerza la oferta de Indra en sistemas tácticos y de "satélite en movimiento" tanto militar como de seguridad, mejorando nuestro posicionamiento para liderar el desarrollo de futuros proyectos y servicios en Europa y Latinoamérica.

En el segmento de demanda privada, Indra ha obtenido un contrato relevante con **Repsol** para la provisión de servicios satelitales y de comunicación en sus despliegues de exploración a nivel mundial. Bajo este contrato, este mismo año Indra ha realizado el despliegue de las comunicaciones en la Costa Norte de Alaska para la campaña invernal de prospección petrolífera establecida por Repsol.

En Latinoamérica, nos consolidamos como el proveedor de terminales satélite del **Ministerio de Defensa brasileño** gracias al proyecto de suministro de los sistemas de comunicación por satélite de despliegue rápido (Fly Away) a las Fuerzas Armadas Brasileñas. Estos equipos se caracterizan por ser ligeros, fácilmente transportables y muy sencillos de desplegar. Esta tecnología garantiza a cualquier unidad del ejército brasileño la capacidad de establecer un enlace de comunicaciones por satélite seguro desde los lugares más remotos.

Los cuerpos de Marina de **Italia, Alemania y Polonia** han seleccionado terminales de Indra para resolver las comunicaciones por satélite de diversos buques de superficie y submarinos de sus respectivas flotas. Los terminales de Indra siguen liderando las ventas a nivel mundial en comunicaciones satelitales para submarinos convencionales.

## RECONOCIMIENTO A LA CAPACIDADES TÉCNICAS DE INDRA

Las crecientes necesidades de proyección de sensores de manera remota, en condiciones de operación sostenida, han impulsado la utilización de aeronaves no tripuladas como plataformas vectoras. Nuestra experiencia y conocimiento en el área de sistemas electro-ópticos y radares ha propiciado la apuesta por la Investigación y Desarrollo en el ámbito de los UAVs. Hemos recibido el Certificado de Aeronavegabilidad Experimental Especial (CAEE) de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA) para el sistema de aeronaves no tripuladas (UAS) **Pelícano**, desarrollado por Indra.

La obtención del CAEE, primero otorgado en España para UAS de ala rotatoria, implica que el sistema Pelícano cumple los estándares de calidad y seguridad establecidos por AESA y permite iniciar en España la fase de ensayos en vuelo e integración de subsistemas y equipos. Reforzamos nuestra posición en un campo de clara proyección estratégica, que ofrece un amplio recorrido en el mercado internacional.

Por otra parte, en 2011 Indra ha obtenido también el Certificado de Aeronavegabilidad para Experimentación (CAE) otorgado en España por el INTA para el UAS de ala fija PASI (Searcher MkIII) operado por el Ejército de Tierra español.

El sistema **MANTA**, ha sido probado en 2011 por la OTAN superando con éxito las exigentes pruebas planteadas por Francia y Alemania y demostrando su madurez tecnológica para comenzar su integración en aeronaves. Destacamos así mismo que en 2011 el INTA emitió el Reconocimiento de Organización de Diseño (ROD) a Indra. Este reconocimiento permitirá a Indra abordar modificaciones en los sistemas de aviónica de todo tipo de aeronaves.

## MEJORAMOS LA SEGURIDAD Y CONTROL DEL TRÁFICO MARÍTIMO

Nuestra tecnología y soluciones de seguridad nos permiten identificar amenazas antes de que se materialicen, evitando que lleguen a producirse y blindando las infraestructuras para evitar y minimizar los daños.

El crecimiento del mercado de seguridad a escala global supone una gran oportunidad y a lo largo de 2011, hemos trabajado con organizaciones tanto públicas como privadas, del ámbito militar o civil, con una oferta global y convergente en materia de seguridad.

Hemos conseguido dos certificados Common Criteria como reconocimiento al alto grado de seguridad funcional en nuestros proyectos, así como al esfuerzo de nuestros profesionales en seguridad de la información.

Indra junto con Alcatel, ha introducido nueva oferta con sus sistemas VTS (Vessel Traffic System) y ha sido seleccionada por la **Oficina Marítima de Polonia**, Urzd Morski Gdynia, para mejorar la seguridad y eficiencia en la navegación de embarcaciones y en los servicios de tráfico marítimo en las aguas territoriales polacas del Mar Báltico. Se alertará con antelación sobre las condiciones para la navegación, gestionar incidentes marítimos y medioambientales y asistir en operaciones de rescate marítimo. El Puerto de Cádiz usará esta misma tecnología.

Estamos liderando el proyecto I+D+i Basyliis, que desarrollará una solución de seguridad integral, transportable y de fácil despliegue, para la protección en los campos de refugiados.

## SOSTENIBILIDAD SOCIAL

### Protección de infraestructuras críticas



Indra ha sido adjudicataria en Marruecos de un sistema integral de protección de dos plantas de tratamiento de fosfatos de la compañía Maroc Phosphore (Grupo OCP). Este sistema, implementado íntegramente por Indra, busca la gestión integral de la seguridad física de ambos complejos, incluyendo la instalación de múltiples subsistemas integrados entre sí, que utilizan las últimas tecnologías existentes en el mercado.

Este es un proyecto civil de gran envergadura, tanto por la magnitud de las instalaciones como por la complejidad de la solución llave en mano, cuya característica principal es la utilización de un sistema completamente independiente y dedicado a la seguridad de la infraestructura con requisitos de redundancia y funcionalidades completamente equiparables e incluso superiores a las soluciones de protección de infraestructuras críticas y del entorno militar.

Debemos destacar también en 2011 el diseño, suministro, instalación y mantenimiento de los sistemas de seguridad en zonas críticas de Pemex (Petróleos Mexicanos).

## SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

### Indra eleva la calidad de las imágenes de SMOS, la misión espacial para el estudio del agua en la Tierra



En 2011 se ha evolucionado el sistema de reprocesamiento de datos de SMOS (Soil Moisture & Ocean Salinity) dentro del Programa de la Agencia Espacial Europea (ESA) "Living Planet". Las mejoras introducidas permitirán disponer de imágenes más fiables y de mayor calidad.

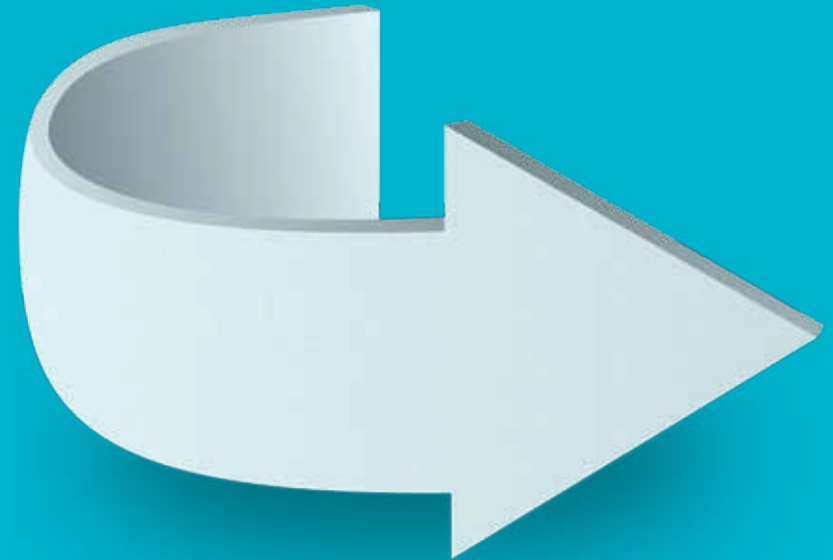
Todos los datos recogidos hasta hoy serán tratados de nuevo para obtener imágenes de la humedad del suelo y salinidad de los océanos mucho más exactas y que facilitarán más información a los científicos. La evolución del sistema multiplicará por 15 la velocidad de procesamiento. De este modo, el sistema puede procesar todos los datos recogidos por el satélite en el último año en tan solo un mes.

A las labores de ingeniería para introducir mejoras en los sistemas se suma, el mantenimiento del sistema de adquisición de datos del satélite, el mantenimiento del propio centro de procesamiento de datos, y del centro de reprocesado. Desde Indra realizamos en todos los casos el mantenimiento correctivo y el preventivo, que permite detectar posibles errores antes de que se produzcan, evitando que afecten a la misión.

## FUTURO DE LA SEGURIDAD Y DE LA DEFENSA

Indra continuará reforzando su oferta y referencias internacionales en defensa en segmentos con alto potencial de crecimiento basado en un continuado esfuerzo en investigación y desarrollo de nuevos productos con vocación de liderazgo global en su categoría.

De igual forma, en el mercado de seguridad, Indra continuará impulsando y apostando por las soluciones de ciberseguridad e inteligencia para las que se prevén altos ritmos de crecimiento, capitalizando los activos de información para su puesta en valor. Indra ha lanzado un ambicioso programa de I+D en ciberseguridad como apuesta estratégica de la compañía en los próximos años, con el fin de ofrecer a nuestros clientes la más alta calidad en un modelo altamente competitivo.



## TELECOM Y MEDIA



### Tendencias de mercado

- > Redes en mercados emergentes
- > Gestión de clientes para retención y captación
- > Consolidación de operadores
- > Consumo y creación de contenidos en Internet
- > Demanda concentrada y en creciente proceso de consolidación
- > Más agentes en el mercado publicitario y entrada de nuevos competidores
- > Convergencia de servicios: fijo – móvil – xdsl
- > Transformación infraestructura (migración a fibra, wireless y convergencia plataformas IP)

- > Plataformas de pago por el móvil (Near-Field Communications). Debido al descenso de los ingresos publicitarios convencionales y a la sustitución por modelos de difícil rentabilidad tradicionales (online, below the line, etc..)
- > Fragmentación audiencia audiovisual por proliferación canales digitales
- > Crecimiento de móviles y banda ancha
- > Servicios de movilidad y aplicaciones sociales

### Nuestra oferta

- > Outsourcing
- > Sistemas de soporte de negocio (BSS), atención al cliente, ventas, fidelización, facturación, cobros, portales
- > Sistemas de soporte de operaciones (OSS), networking, planning, inventario de red, O&M de red, interconexión, mediación
- > Gestión y soporte de productoras audiovisuales

- > Sistemas de gestión para medios audiovisuales (planificación de la emisión, derechos, gestión de la producción propia y ajena, comercialización de publicidad multisupoorte, así como soluciones propias de MAM)
- > Servicios TDT
- > Estaciones de comunicaciones vía satélite
- > Infraestructuras de TI



## INDRA CONSOLIDA SU POSICIÓN EN 3 DE LAS 10 OPERADORAS MÁS GRANDES DEL MUNDO

En España, Indra ha conseguido estar presente en proyectos de alta visibilidad e impacto en el negocio de sus clientes. A lo largo de 2011 hemos acompañado con éxito a **Vodafone** en el lanzamiento de su oferta comercial a través de su Canal Online, sobre el que hemos trabajado intensamente culminando con éxito la migración tecnológica a UCM (Universal Content Management) y el proceso de virtualización de las infraestructuras de soporte. Así mismo, hemos gestionado los servicios de valor añadido SPOC (Single Point of Contact) de la Dirección de Red de **Orange**, cliente que también nos confió el outsourcing global de sus sistemas en Cataluña.

Por último, hay que destacar, la adjudicación del Mantenimiento de Aplicaciones de los servicios de Apoyo, Aseguramiento, Creación y Mantenimiento de Red de **Telefónica** de España durante los próximos 4 años.

Indra continua posicionado de forma relevante en los sistemas de Soporte al Negocio (BSS) y las Operaciones (OSS) permitiéndonos formar parte de ambos procesos (optimización y modelo IT) y fortaleciendo nuestra oferta en las nuevas dimensiones del negocio de Telefónica (integración de aplicaciones OTT, despliegue de nueva oferta FTTx, Cloud Computing, M2M) y participar en la optimización de las líneas negocio más clásicas como la simplificación de la oferta de productos y servicios y disponibilidad de red. Durante 2011, la Integración y Consolidación de la Dirección de Plataformas y Servicios de Red, creada a partir de la adquisición del negocio de Telefónica I+D España y su filial brasileña, ha permitido que Indra se posicione como un proveedor de referencia en los sistemas y servicios para la gestión de la red de Telefónica dotándonos de recursos altamente cualificados.

Integrando de forma exitosa estas nuevas capacidades en el Mercado de Telecomunicaciones hemos conseguido mejorar de forma notable nuestra capacidad de oferta, lo que nos ha permitido incrementar nuestra actividad en el ámbito TI de sistemas y plataformas de red. Nuestro reto actual es potenciar estas capacidades y ampliar nuestras operaciones en otras operadoras del Grupo Telefónica, así como su extensión a otras operadoras como vía natural de crecimiento del negocio en ejercicios sucesivos. Como ejemplo destaca el proyecto de implantación de la Plataforma de Servicios de Acceso (PSA) en Telefónica Móviles Argentina, que permitirá gestionar el ancho de banda de cada cliente en función de múltiples parámetros, dando facilidad a la operadora para dinamizar su oferta comercial.

## CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO EN LATINOAMÉRICA Y EUROPA

Latinoamérica sigue presentándose como una de las áreas de mayor crecimiento que nos ha permitido durante 2011 incrementar el volumen de negocio en clientes de referencia (Operadoras Grupo Telefónica), a la vez que se han desarrollado operaciones de carácter estratégico en otras operadoras de la región como **TIM** en Brasil, **UNE** en Colombia y **América Móvil** o el nuevo operador de Telefónica en Costa Rica.

Hay que destacar la relevancia de la adjudicación que Telefónica ha hecho a Indra del proyecto estratégico para la definición, construcción e implementación de su Modelo Global de Recursos Humanos. Este proyecto, basado en tecnología SAP, forma parte del Global SAP desarrollado por Indra para las áreas económico, financiera y logística, y está llamado a ser el primer sistema de ámbito mundial dentro de HR (human resources) del grupo.

Durante este año, se ha consolidado nuestra presencia en Europa, cuya andadura comenzó a finales del 2010. En Reino Unido, hemos incrementado los servicios en el mantenimiento de los sistemas de monitorización de red, y Telefónica República Checa ha confiado en Indra para la implantación de su nuevo sistema de gestión de campañas que será uno de los pilares de su estrategia de crecimiento de ingresos para 2012. La apertura de nuevos mercados con la integración de Galyleo en Italia, nos ha permitido reforzar nuestra posición en **Telecom Italia** en Europa. De esta manera, la filial italiana de Indra ha pasado a tener una presencia destacada en la operadora italiana que nos abre las puertas a nuevas oportunidades en su filial de Brasil.

## CONSOLIDACIÓN EN EL SECTOR DE MEDIOS EN ESPAÑA CON NUEVAS SOLUCIONES Y SERVICIOS

En los últimos años, los medios de comunicación han experimentado un gran cambio en cuanto a la distribución, publicación o emisión de sus contenidos, debido a las necesidades del mercado y a los avances tecnológicos que están facilitando el acceso a nuevos canales o plataformas.

Desde el mercado de media de Indra hemos trabajado conjuntamente en el diseño e implantación de soluciones específicas del negocio para cada cliente, que le permitirán adaptarse y evolucionar a esta nueva realidad. Estas soluciones son diversas y pueden ser específicas para una empresa de producción audiovisual, como lo es el sistema de gestión de la producción, un sistema de planificación de la emisión, un sistema de gestión de la publicidad o el servicio de emisión (playout) para una televisión, servicios interactivos para un operador de TDT o bien la gestión de las ediciones digitales de un grupo editorial. También son soluciones que abarcan los procesos de negocio de un cliente, apoyándose en tecnología y soluciones de mercado.

En esta línea, durante 2011, Indra ha desarrollado el nuevo **sistema editorial y el repositorio** digital único del grupo Santillana, accesible para todos los negocios y países donde el grupo tiene presencia; el Sistema de gestión de derechos musicales de Antena3; la plataforma de pagos de Orbit (Grupo Unidad Editorial), integrada dentro de la plataforma de Indra que ofrece su servicio en modo SAS (Software as Service); y el servicio de soporte y mantenimiento de los sistemas de gestión documental para el grupo RTVE para los próximos 2 años, servicio que Indra ya está gestionando dentro de los contratos con el grupo Prisa y el Grupo Antena3.

Por último, una solución propia para realizar la **gestión del sistema presupuestario** del grupo Boomerang TV, la **gestión comercial y de publicidad** de Media Park que se une a los contratos que Telemadrid ha adjudicado a Indra para la implantación de sus soluciones gestión de producción propia (SPI) y de gestión de la producción ajena (SPA) dentro del marco del proyecto de implantación del ERP Corporativo.

#### **FUERTE ACTIVIDAD DE I+D EN EL SECTOR DE MEDIA**

La experiencia de Indra en soluciones que abarquen los procesos de negocio de un cliente, apoyándose en tecnología y soluciones de mercado, se ha visto complementada por la participación en proyectos de innovación y desarrollo en diferentes áreas, principalmente en el área audiovisual.

En 2011 hemos liderado **"ImmersiveTV"**, un proyecto de I+D+i cuyo fin es investigar sobre las tecnologías de producción de contenidos digitales inmersivos y toda la cadena de valor involucrada (producción, transmisión, recepción y visualización) para impulsar la sensación de integración del espectador.

La televisión inmersiva pretende que el espectador experimente en primera persona la acción que le envuelve, sintiéndose parte y protagonista de ella y facilitando su interacción con el escenario en cualquier dimensión espacial. El proyecto combinará técnicas de producción y visualización 3D, que aportan profundidad a la visión, con sistemas de sonido envolvente. Además, varios sensores captarán y transmitirán los movimientos del usuario en un escenario virtual proyectado sobre 5 direcciones espaciales.

Con este proyecto de investigación industrial se pretende generar en España un nuevo mercado de producción y consumo que permita al espectador integrarse en el escenario del contenido transmitido y formar parte de la acción desde su hogar.

Este proyecto persigue explorar otros ámbitos de aplicación como la inmersión cognitiva para ayudar a personas con necesidades especiales; sistemas de guiado para cirugía o telecirugía; iniciativas de marketing y comercio electrónico que incluyan tours o pruebas virtuales de productos; sistemas de realidad aumentada que faciliten la comprensión del espectador en eventos, o sistemas de video conferencia inmersiva para equipos de trabajo distanciados geográficamente.

## SOSTENIBILIDAD SOCIAL

### I+D en media para la reducción de la brecha social y digital



Dentro del marco de proyectos de I+D+i en los que Indra ha participado en el mercado de media, cabe destacar los proyectos SeniorChannel, que tiene como objetivo la creación de un canal interactivo de televisión por Internet que permita a las personas mayores disfrutar de contenidos pensados para ellas; y Social Media, en el que Indra se ha unido con empresas líderes en innovación del sector media para investigar nuevas posibilidades de comunicación y negocio de las redes sociales.

Indra presentó la red eACCESS+ en la III Jornada divulgativa de la Cátedra Indra-Fundación Adecco con la Universidad Politécnica de Madrid, celebrada en enero de 2011. Se trata de una iniciativa europea en la que participa Indra junto con 24 partners europeos, y que tiene como objetivo contribuir a la implementación de la accesibilidad en tres dominios: la web, la televisión digital y la comunicación multimedia y los terminales de autoservicio, (las máquinas utilizadas en cajeros, expendedores de billetes, máquinas de voto electrónico, quioscos informativos, etc). A lo largo de tres años, se analizará cuál es la situación de la accesibilidad en Europa, identificando buenas prácticas, proyectos de referencia, casos de éxito y necesidades reales.

## SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

### Optimizar procesos de negocio para ganar eficiencia y productividad



Telefónica de España ha adjudicado a Indra un contrato de 4 años para el Mantenimiento de Aplicaciones de los servicios de Apoyo, Aseguramiento, Creación y Mantenimiento de Red. La compañía ha continuado el proceso emprendido por Telefónica de reducción de costes, lo que supondrá optimizar los procesos de negocio y simplificar el mapa de sistemas de IT manteniendo el Outsourcing como modelo de gestión.

La adjudicación de este contrato implica el mantenimiento de 400 sistemas en los siguientes ámbitos de procesos:

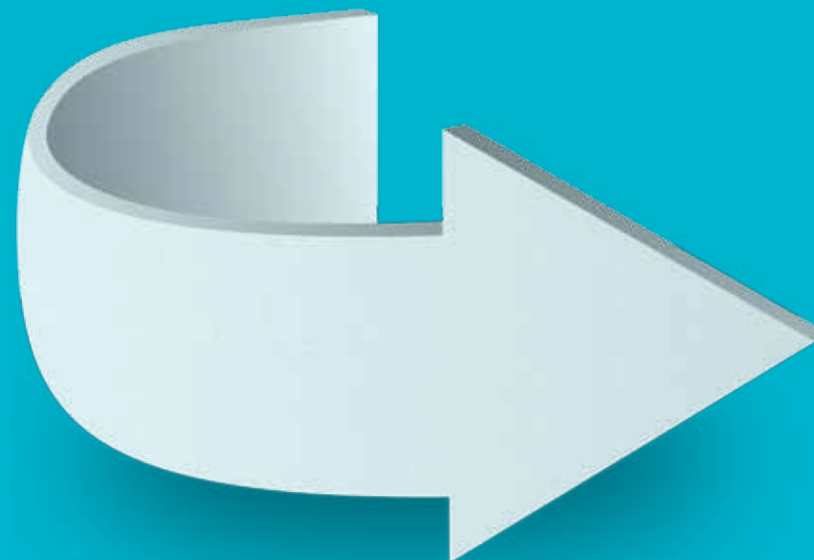
- > Logística, planificación y control de la gestión
- > Averías e incidencias, actuaciones de despacho y cumplimentación de la provisión.
- > Estrategia, planificación y gestión técnica del despliegue de red.

## FUTURO DE LAS TELECOMES Y DE LOS MEDIAS

Dentro del mercado de Telecom, Indra mantiene su apuesta de años anteriores de ganar presencia en Europa y Latinoamérica, apalancada en su posición en grandes operadoras como Telefonica, o Telecom Italia.

Entre los retos marcados se encuentra consolidar la oferta en Cloud Computing, donde Indra cuenta ya con referencias de éxito sobre las que construir su crecimiento.

En el sector Media, gracias a la oferta propia de la compañía, el crecimiento de los proyectos de publicidad multisoporte (campañas de tv, radio, prensa e internet de manera conjunta) deben permitir a Indra abrir mercados fuera de España.



## 4.3 DESEMPEÑO Y FUTURO NUESTROS PÚBLICOS

	Accionistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Partners	Medio ambiente	II.CC	Sociedad
<b>Tendencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre bursátil.</li> <li>Alta volatilidad.</li> <li>Caída de los valores</li> <li>• Los inversores valoran crecientemente los "intangibles" de las compañías</li> <li>• Crecimiento de fondos e inversores "éticos"</li> <li>• Exigencia creciente de las normas de buen gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado desempleo en España (coyuntural) pero, al mismo tiempo, presión (estructural) sobre los recursos cualificados en TI.</li> <li>• Ventaja en costes y demográficas en países de Latinoamérica y Asia-Pacífico.</li> <li>Generación de profesionales cualificados en estas regiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de la eficiencia</li> <li>• Demanda de soluciones inteligentes</li> <li>• Necesidad de los clientes de ganar productividad y diferenciarse para ganar competitividad</li> <li>• Concentración de proveedores</li> <li>• Globalización de las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escasez de crédito puede provocar problemas financieros, de solvencia y liquidez en PYMES especialmente</li> <li>• Cadenas de valor cada vez más globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración y globalización de partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático</li> <li>• Creciente escasez de agua</li> <li>• Proliferación de legislación ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia creciente de los modelos de "open innovation"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor exigencia hacia las empresas de implicación social: creación de valor compartido</li> </ul>

	Accionistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Partners	Medio ambiente	II.CC	Sociedad
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia informativa</li> <li>• Integración de información financiera y no financiera</li> <li>• Estrategia de negocio sólida basada en la innovación y la sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la diversidad: flexibilidad laboral</li> <li>• Foco en atracción, retención y desarrollo de talento</li> <li>• Globalización del modelo productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio estratégico de los clientes</li> <li>• Elevada atención a la calidad</li> <li>• Acompañamiento de clientes y desarrollo de capacidades de producción y entrega globales</li> <li>• Industrialización y mejora continua de la producción</li> <li>• Desarrollo de soluciones y servicios en los ámbitos de eficiencia e infraestructuras inteligentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de los riesgos financieros, sociales y ambientales de proveedores</li> <li>• Extensión de exigencias sociales y ambientales a proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de políticas de alianzas globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimización consumos y residuos</li> <li>• Iniciativas de eficiencia energética</li> <li>• Desarrollo de productos medio-ambientalmente responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión proactiva de las relaciones con las universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con comunidades locales</li> <li>• Desarrollo de productos socialmente responsables</li> <li>• Desarrollo de primeros indicadores para medir el impacto de nuestra acción social</li> </ul>

## ACCIONISTAS

### Accionistas minoritarios Inversores institucionales

#### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS

- **Oficina del Accionista:** Pone a disposición del accionista información detallada sobre principales magnitudes, información financiera y bursátil; información de Gobierno Corporativo; estados financieros trimestrales; información relativa a los dividendos; últimas presentaciones a inversores y analistas; la agenda del inversor, con el calendario anual de eventos programados con analistas e inversores y fechas previstas para la publicación de resultados trimestrales; las recomendaciones de los analistas sobre Indra, incluyendo el último informe publicado por los mismos; información referente tanto a la próxima Junta General de Accionistas como a las de los últimos años y posibilidad, llegada la fecha, de seguir online el desarrollo de las juntas; y la Memoria Anual.
- **Revista del Accionista:** Publicación sobre información de Indra dirigida al accionista minoritario.
- **Información para la Junta General de Accionistas:** Indra informa públicamente a sus accionistas de la fecha prevista para la celebración de la Junta y les invita a proponer al Consejo de Administración, a través de la página web o de la oficina del accionista, aquellos asuntos que crean conveniente tratar o incluir en el orden del día de la misma. Estos mismos

medios quedan a disposición de los accionistas para aclarar o solicitar información adicional sobre cualquier asunto contenido en el orden del día. Asimismo, Indra facilita información detallada sobre los procedimientos para conferir la representación y ejercer el derecho de voto a través de medios electrónicos y de comunicación a distancia disponibles para la próxima Junta.

- **Foro electrónico del accionista:** Desde la Junta General de 2011, Indra habilita en su página web un foro electrónico para facilitar la comunicación entre sus accionistas.



Indra es consciente de la importancia de gestionar de forma responsable sus relaciones con accionistas e inversores como pilar de su sostenibilidad económica ya que, sin accionistas, Indra carecería de los recursos de capital necesarios para ejercer su actividad. Por eso, la compañía pretende establecer relaciones de largo plazo con accionistas e inversores y entiende que eso pasa, inevitablemente, por ofrecer confianza a los inversores, especialmente en términos de una estrategia de negocio sólida y sostenible que garantice el crecimiento de la compañía; una política retributiva competitiva que recompense la confianza depositada en la empresa; una política informativa transparente, veraz y rigurosa; y una normativa de Gobierno Corporativo que asegure el buen gobierno de la compañía.

## **INDRA EN BOLSA**

### **Datos relevantes**

A 31 de diciembre del año 2011, el **capital social** de la compañía ascendía a 32.826.507,80 euros, totalmente suscrito y desembolsado, y representado por 164.132.539 acciones ordinarias de 0,20 euros de valor nominal cada una, y todas ellas de la misma clase. La totalidad de las acciones se encuentran admitidas a cotización en las cuatro Bolsas de Valores españolas.

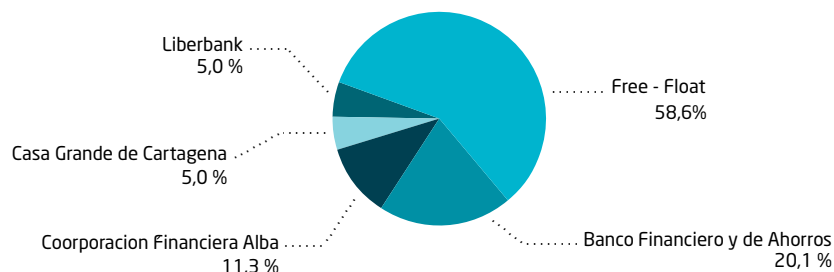
Las **acciones ordinarias** cotizan en el **Mercado Continuo** desde el 23 de marzo de 1999 dentro del sector de Comunicaciones y Servicios de Información y del subsector de Electrónica y Software. Igualmente, Indra pertenece, desde el 1 de julio de 1999, al índice selectivo **IBEX 35**, que incluye a las treinta y cinco compañías más representativas del mercado bursátil español, tanto en términos de capitalización bursátil como de liquidez. A 31 de diciembre de 2011, la ponderación de la acción en el índice Ibex35 se situó en el 0,50%.

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

Finalmente, reseñar que Indra forma parte de relevantes índices internacionales, como son el índice europeo MSCI de IT Services (desde Julio 2003), importante índice sectorial de referencia para inversores institucionales, el STOXX EUR TI, que agrupa a los principales valores tecnológicos europeos, y el Dow Jones STOXX Broad, que incluye a las principales compañías europeas cotizadas. Igualmente, desde el 18 de septiembre de 2006, los títulos de Indra cotizan dentro de los índices Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) y Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX) que seleccionan a aquellas empresas que realizan un mayor esfuerzo por ajustar su actividad a criterios de sostenibilidad de entre las mayores empresas del mundo y del continente europeo, respectivamente.

## Estructura accionarial

(a 31 de diciembre de 2011)



Accionista	Acciones	% s/Capital Social
Banco Financiero y de Ahorros	33.037.828	20,13%
Corporación Financiera Alba	18.587.155	11,32%
Liberbank	8.225.554	5,01%
Casa Grande de Cartagena	8.212.998	5,00%
Free-Float	96.069.004	58,53%
<b>Total acciones</b>	<b>164.132.539</b>	<b>100,0%</b>

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

De acuerdo con lo anterior, de la información conocida por la Sociedad resulta que a 31 de diciembre de 2011 su primer accionista es Banco Financiero y de Ahorros, con una participación del 20,13%, seguido de Corporación Financiera Alba, con una participación del 11,32%, Liberbank con una participación del 5,01% y Casa Grande de Cartagena con un 5% del capital de Indra. Asimismo, según constaba en los registros de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Fidelity Management & Research comunicó con fecha 11 de agosto 2011 tener una participación del 9,96%.

## Distribución del capital

La distribución del capital por tramos, de acuerdo con los datos de la Junta General de Accionistas en junio de 2011 es la siguiente:

Número de acciones ordinarias poseídas por accionistas	Accionistas	Total acciones	Participación en el capital
Hasta 500	54.494	7.698.959	4,69%
De 501 a 2.000	6.678	6.726.639	4,10%
De 2.001 a 5.000	1.354	4.239.125	2,58%
De 5.001 a 10.000	454	3.290.157	2,00%
De 10.001 a 20.000	198	2.847.671	1,73%
De 20.001 a 30.000	90	2.198.615	1,34%
De 30.001 a 50.000	69	2.656.569	1,62%
De 50.001 a 100.000	65	4.547.352	2,77%
De 100.001 a 500.000	73	14.742.450	8,98%
De 500.001 a 2.000.000	19	19.620.818	11,95%
Más de 2.000.000	9	95.564.184	58,22%
<b>Total</b>	<b>63.503</b>	<b>164.132.539</b>	<b>100,00%</b>

A 31 de diciembre, el número de acciones propias en autocartera ascendía a 1.332.549 acciones, que representa un 0,81% del total de acciones de la compañía.

## Indicadores bursátiles

Los principales indicadores bursátiles del período se detallan a continuación:

### Principales indicadores bursátiles de 2011

Nº Total de acciones (31-12-2011)	164.132.539
Nº de acciones ordinarias en libre circulación -free-float- (31-12-11)	96.069.004
Nominal de la acción	0,20€
Contratación media diaria en títulos	1.370.931
Contratación media diaria (en miles de euros)	17.976
Días de contratación	257
Frecuencia de contratación	100 %
Contratación mínima diaria (en títulos) (27 de diciembre)	251.226
Contratación maximal diaria (en títulos) (28 de junio) (1)	9.255.209
Total contratación efectiva (Mil €)	4.620
Total contratación en el año (en títulos)	352.329.389
Total acciones contratadas sobre total acciones ordinarias	215 %
Total acciones contratadas sobre acciones ordinarias libre circulación	367 %
Cotización mínima anual (25 de noviembre)	9.739
Cotización máxima anual (10 de mayo)	15.800
Cotización al cierre (31 de diciembre)	9.837
Cotización media	12.821
Capitalización bursátil a 31 de diciembre	1.614.6
Beneficio neto por acción (BPA) (en euros)	1.113
Cash Flow por acción (CFPA) (en euros) (2)	1.976
Valor contable por acción (en euros) (2)	6.502
Cotización / BPA (PER) (3)	8.84
Cotización / CFPA (PCF) (3)	4.98
Cotización / Valor contable por acción (PVC) (3)	1.51
EV / Ventas (4)	0.79
EV / EBITDA (4)	6.79

(1) El 1 de junio se negociaron fuera de mercado 66.633.645 acciones, correspondientes, en su mayoría, al traspaso de acciones de Bankia a Banco Financiero y de Ahorros

(2) Considerando el número total de acciones de la compañía: 164.132.539 títulos

(3) Se ha considerado la cotización a 31 de diciembre de 2011

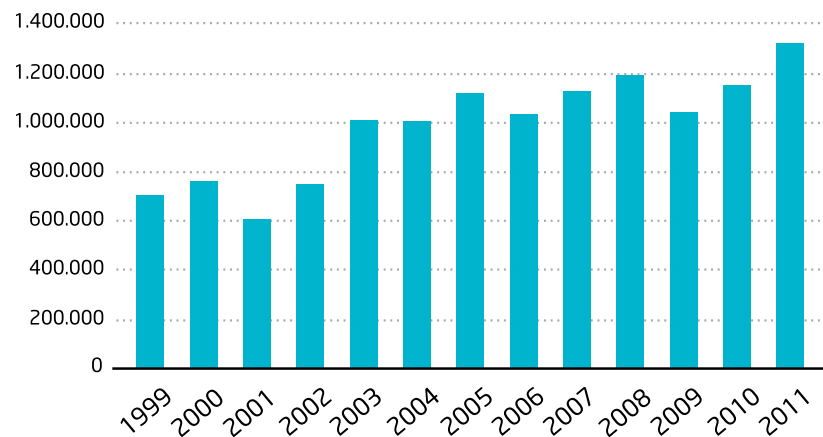
(4) Se ha considerado el Valor de Empresa (EV) al cierre del ejercicio: capitalización bursátil a 31 de diciembre de 2011 + Deuda Neta de la compañía en ese momento (513,6 M€).

### Volumen de contratación

La acción tuvo una frecuencia de contratación del 100% durante todo el año (257 días).

La contratación media diaria ascendió a 1.370.931, un 14% superior a la del año anterior.

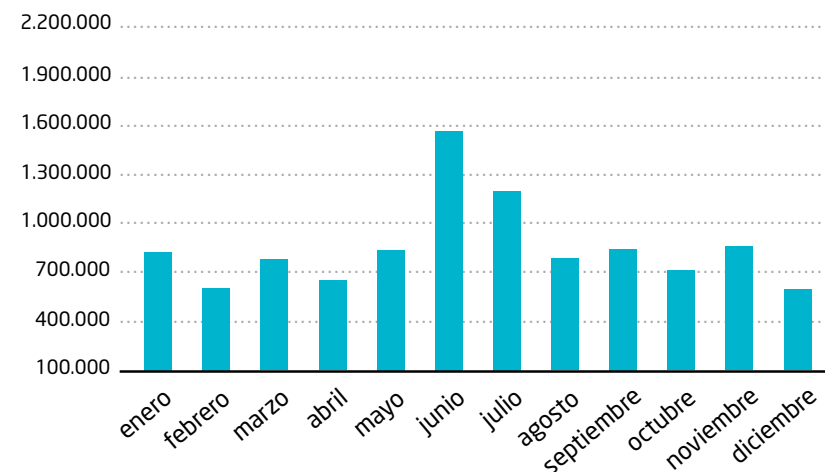
#### Volumen contratación medio diaria (títulos)



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

Durante el año 2011 se negociaron en el mercado 352 millones de títulos, equivalente a 2,15 veces el total de acciones ordinarias y a 3,59 veces las acciones ordinarias en libre circulación (o free-float). La contratación efectiva fue de 4.620 millones de euros, un 6% superior a la del año anterior. La media diaria de contratación y su evolución mensual durante

2011 se muestra en el siguiente gráfico:



Asimismo, en lo referente al volumen de contratación de opciones sobre acciones negociadas en el mercado MEFF Renta Variable sobre Indra, durante 2011 se han realizado 44.118 contratos de 100 opciones cada uno, de los cuales, 30.264 han sido contratos Call y 13.854 contratos Put.

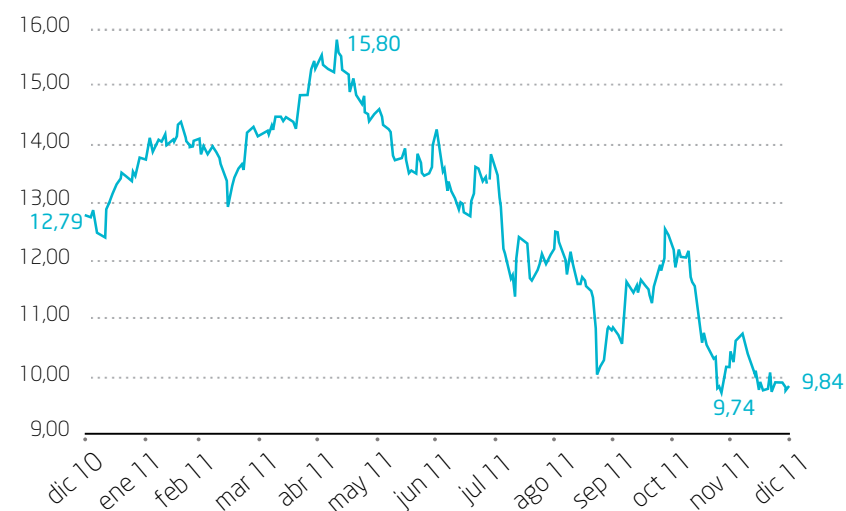
### Evolución de la acción de Indra

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

#### Indra: Evolución mensual del precio de cierre

	Mínimo	Máximos	Medio	Cierre del mes
Enero	12,410	13,760	13,166	13,750
Febrero	13,845	14,390	14,066	14,100
Marzo	12,940	14,310	13,765	14,150
<b>1º trimestre</b>	<b>12,410</b>	<b>14,390</b>	<b>13,660</b>	
Abril	14,175	15,420	14,616	15,320
Mayo	14,405	15,800	15,067	14,545
Junio	13,470	14,600	13,864	14,230
<b>2º trimestre</b>	<b>13,470</b>	<b>15,800</b>	<b>14,513</b>	
Julio	12,780	14,255	13,309	13,830
Agosto	11,395	13,445	12,169	12,485
Septiembre	10,035	12,480	11,371	10,840
<b>3º trimestre</b>	<b>10,035</b>	<b>14,255</b>	<b>12,273</b>	
Octubre	10,570	12,535	11,564	12,160
Noviembre	9,739	12,180	10,967	10,445
Diciembre	9,755	10,735	10,089	9,837
<b>4º trimestre</b>	<b>9,739</b>	<b>12,535</b>	<b>10,869</b>	

No se incluyen precios intradía



Fuente: Bloomberg

Información para la declaración del Impuesto de Patrimonio: la cotización media del cuarto trimestre de 2011 se ha situado en 10,88 euros (publicado en el Boletín Oficial del Estado num. 50, de fecha 28 de febrero de 2012).

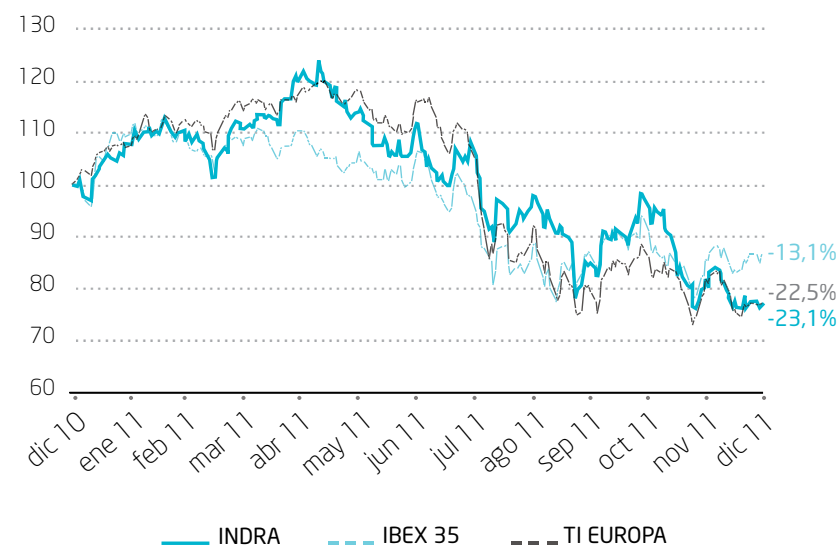
## Indra y el sector

Las bolsas europeas han cerrado el año 2011 con pérdidas generalizadas, que han ido desde el 6% del FTSE inglés al 25% del MIB italiano, siendo el descenso del IBEX del 13%. La evolución de los mercados ha estado marcada por el empeoramiento de las condiciones macro económicas a nivel global, la complicada situación fiscal de Grecia y los cambios políticos que se han producido en algunos países europeos consecuencia de las dificultades condiciones económicas y de la necesidad de importantes medidas de ajustes para reequilibrar las finanzas públicas.

Las compañías del sector de los Servicios de Tecnologías de la Información han tenido asimismo una evolución negativa a lo largo del año, peor, en la mayoría de los casos a la de los principales índices europeos. En este sentido, el índice sectorial STOXX EUR TI ha sufrido un descenso del 28%.

Indra ha terminado el ejercicio 2011 con una caída del 23%, en línea con el descenso de las comparables del sector TI europeo, y frente al descenso del IBEX del 13%.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de Indra en comparación con el IBEX 35 y con la media de las principales compañías europeas de Servicios de TI (sobre base 100).



Fuente: Bloomberg

Al cierre del ejercicio 2011, el valor bursátil de Indra acumula una revalorización del 120% desde la fecha de la OPV (22 de marzo de 1999), frente a la pérdida de valor del IBEX 35 del 14% y del 40% del sector TI europeo.

## **DIVIDENDO DEL EJERCICIO**

El dividendo propuesto por el Consejo de Administración para su aprobación por parte de la Junta General de Accionistas es de 0,68 euros por acción. Así:

### **Dividendos por accion con cargo al ejercicio 2011**

#### **Dividendo bruto por acción**

Dividendo Bruto ordinario por acción 2010	0,68
% de dividendos sobre Resultado Neto o BPA (payout)	62%
Rentabilidad por Dividendo	6,9%

## **RELACIONES CON ACCIONISTAS E INVERSORES**

Durante el año 2011, Indra ha seguido desarrollando una política activa de comunicación con el fin de asegurar la mayor transparencia e información a los mercados financieros, realizando numerosas presentaciones a inversores institucionales y a analistas, tanto en España como en Europa y Estados Unidos. De hecho, el número de inversores visitados a lo largo del año fueron 423, número similar al del ejercicio anterior.

A 31 de diciembre del año 2011, el número total de entidades que realizaban, de forma activa y recurrente, informes de análisis de cobertura de Indra ascendía a 31, de las que 17 eran internacionales. Por otra parte, en diciembre de 2011, las casas de análisis que tenían recomendación de "Comprar" alcanzaban el 26%, porcentaje similar al de las recomendaciones de "Mantener", siendo el resto recomendaciones "Vender". Además, la media del precio objetivo de los 31 analistas a fin de año se situó en el 12,39€, representado un potencial de revalorización del 26% respecto al precio de la acción a cierre del año.

Con el fin de dar respuesta a todas las cuestiones y necesidades de información de nuestros accionistas, Indra pone a disposición de los mismos un departamento específico, la Oficina del Accionista (teléfono 91.480.98.00, accionistas@indra.es). En el año 2011, este teléfono ha respondido a 1.388 consultas, referidas a los más diversos temas relacionados con el negocio de la compañía, las perspectivas de crecimiento, el dividendo, la Junta de Accionistas, la cotización, etc. Además, la Revista del Accionista sigue posicionándose como medio de comunicación dirigido especialmente a los accionistas minoristas.

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

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

- Principales magnitudes, información financiera y bursátil.
- Información de Gobierno Corporativo.
- Estados financieros trimestrales, en formato PDF y Excel, para un mejor manejo y gestión de la información.

**Accionistas**

Empleados

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

Sociedad

- Información relativa a los dividendos.
- Últimas presentaciones a inversores y analistas.
- La agenda del Inversor, con el calendario anual de eventos programados con analistas e inversores y fechas previstas para la publicación de resultados trimestrales.
- Las recomendaciones de los analistas sobre Indra, incluyendo el último informe publicado por los mismos.
- Información referente tanto a la próxima Junta de Accionistas como a las de los últimos años y posibilidad, llegada la fecha, de seguir online el desarrollo de las juntas.
- Memoria Anual, en formato PDF e interactivo, para un fácil empleo.

Adicionalmente, en 2011 se ha enriquecido la sección de “Accionistas e Inversores” de la web con nuevos contenidos que dotan de mayor transparencia a la gestión de la compañía:

- Video semestral online sobre los resultados de Indra: el Director de Relaciones con Inversores de Indra comenta los resultados de la compañía de cierre del primer semestre y cierre del ejercicio, con el objetivo de dar un acceso más directo a la información.
- Nueva Sección en la web sobre integración de compañías: con motivo de la integración de la compañía brasileña Politec, se habilitó una nueva sección en la web para hacer más accesible, mediante un único punto de acceso, la información sobre los hechos relevantes destacados del proceso. Indra pretende repetir esta iniciativa en posibles futuras integraciones significativas de nuevas sociedades.

La Junta General de Accionistas también está dotada de diversos canales para facilitar el acceso a la información. Además de la página web, la oficina del accionista y el foro electrónico del accionista, durante 2011,

Indra ha continuado trabajando para dar mayor transparencia a la Junta General de Accionistas.

En particular, Indra ha eliminado del Reglamento de la Junta General de Accionistas la obligatoriedad de tener, al menos, 100 acciones para poder asistir a la Junta, lo que supone un ejercicio de transparencia para los accionistas minoritarios.

Además, a partir de la Junta General de Accionistas de 2011, Indra ha invitado a asistir a representantes sindicales, con el objetivo de hacer llegar información de primera mano sobre la información y decisiones adoptadas en la Junta a la representación de los trabajadores.

### **Pertenencia de Indra a Asociaciones**

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





## Indra, inversión sostenible

Indra pertenece a diversos índices bursátiles de sostenibilidad, entre los que cabe destacar:

	Índices	Observaciones
DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES Miembro 2011/2012	Dow Jones Sustainability World Index. Dow Jones Sustainability Index STOXX	Miembros desde 2006. Líderes del subsector "Computer services and Internet" en 2007, 2008, y 2010.
ASPI	Aspi. Vigeo.	Miembros desde 2008.
OEKOM	Global Challenges Index OEKOM	Miembros desde 2010. Calificación de B Prime.
STOXX	STOXX Global ESG Leaders	Miembros desde 2011

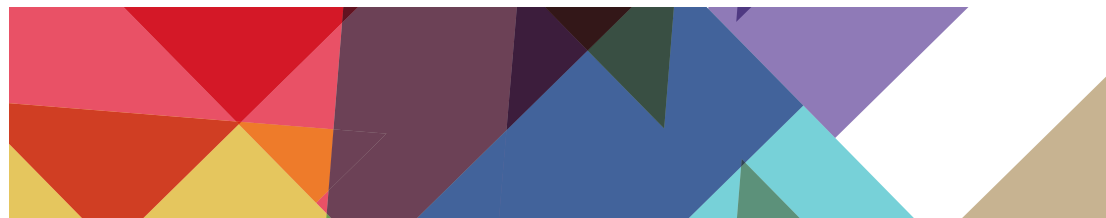
### Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

### Progresos realizados en 2011

### Objetivos para 2012

Habilitar un foro electrónico de accionistas con el fin de facilitar la comunicación entre ellos con carácter previo a la celebración de las Juntas Generales de Accionistas	En la Junta General de Accionistas de 2011 se habilitó el foro electrónico de accionistas	Continuar introduciendo iniciativas que mejoren la transparencia con accionistas e inversores
Desarrollo de una encuesta de satisfacción de inversores.	No se desarrolló la encuesta de satisfacción de inversores. Se ha pospuesto el objetivo para 2012	Desarrollo de una encuesta de satisfacción de inversores.

## EMPLEADOS



**Consultoría**  
**Proyectos/Soluciones**  
**Factoría**  
**BPO**  
**Apoyo Corporativo**

### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS

- Código Ético y de Conducta Profesional: principios básicos de comportamiento de la organización. Recoge los derechos y deberes fundamentales de nuestros profesionales.
- Proceso de Gestión de Carrera: Es el proceso a través del cual se determina la evolución profesional y en el que se basan las decisiones de desarrollo y compensación de cada profesional.
- Política de gestión de asignaciones: Define el procedimiento según el cual los profesionales cambian de asignación, para así potenciar el desarrollo de sus habilidades y competencias.
- Oficina de movilidad y Política de desplazamientos internacionales: Procedimientos, centralizados a través de la oficina de movilidad, que facilitan a los profesionales que realizan desplazamientos internacionales todas las gestiones relacionadas con el mismo y aseguran que los viajes se realicen con total seguridad.
- Plan General de Desarrollo: Plan de Formación basado en la trayectoria que sigue cada profesional, orientado a ayudar al desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos, funcionales y metodológicos que requiere en cada momento de su carrera.
- Programas especiales de formación y desarrollo: Programas dirigidos a colectivos específicos, con unas necesidades de formación singulares.
  - Programa de desarrollo de talento global: Programa dirigido a profesionales con especial interés y motivación por su autodesarrollo, proporcionando claves para promover el desarrollo individual.
  - Programa de desarrollo de talento selectivo: (ALTO)p. Programa de desarrollo dirigido especialmente a aquellos profesionales identificados como los de mayor potencial.
  - Programa de Transformación del equipo de gestión: Programa dirigido a profundizar en las competencias clave en los distintos ámbitos de actuación del equipo de gestión.

## 04 Desempeño y Futuro

## Hitos del año

## Nuestros negocios

## Nuestros públicos

Accionistas

**Empleados**

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

Sociedad

- Plan de formación para juniors: Planes de formación orientados a los profesionales de nueva incorporación con el objeto de facilitar su desarrollo personal y profesional dentro de la compañía.
- Plan de reorientación tecnológica: Programas formativos basados en la actualización tecnológica, a través de la asistencia a cursos de formación y/o a través de formación "on the job", con el objetivo de potenciar la empleabilidad de todos los profesionales.
- Gestión del conocimiento.
  - Compartiendo conocimiento: Plataforma colaborativa de gestión del conocimiento.
  - Desarrolla tu talento: Préstamo y foros de discusión sobre libros.
- Gestión de la diversidad: conjunto de políticas dirigidas a adaptarse a las diferentes necesidades e intereses de cada persona que forma parte de la organización.
  - Plan de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: iniciativas relativas a asegurar la igualdad de oportunidades en áreas como acceso al empleo, selección y promoción; formación; conciliación; retribución; medidas específicas en prevención del acoso sexual y por razón de sexo; y comunicación.
  - Programa Equilibra: programa para la conciliación de la vida profesional, familiar y personal.
  - Protocolo de comportamientos no tolerados: establece los medios para prevenir, detectar y solucionar cualquier situación de acoso sexual o acoso por razón de sexo.

- Línea Igualdad: puesta en marcha junto con el protocolo de comportamientos no tolerados como línea de ayuda para resolver o canalizar consultas y situaciones de acoso sexual o acoso por razón de sexo.
- Mujer y liderazgo: Programa de formación, mentoring y encuentros con la alta dirección que tiene como objetivo promover el desarrollo profesional de mujeres predirectivas y directivas.
- Comunicación con empleados.
  - Professionals Relationship Management: Canal de escucha y observatorio de cultura interna, para asegurar el alineamiento entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial.
  - Portal de Bienvenida: web de información práctica para los recién incorporados a la compañía.
  - Mis Consultas: ventanilla única de consulta para todos los profesionales.
- Plan Reflex: plan de retribución flexible a la carta para cada profesional.
- Prevención de riesgos laborales: Indra cuenta con un sistema para promover la salud, la seguridad y el bienestar de sus profesionales.

### Más información en

<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/Empleados> <http://www.indracompany.com/tu-carrera-en-indra/trabajar-en-indra>

El talento es el principal elemento de diferenciación y de creación de ventajas competitivas para Indra. Por lo tanto, la gestión de las personas es crítica para la compañía, y captar, desarrollar y retener el talento, una prioridad estratégica.

### **GLOBALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO**

En línea con la estrategia de la compañía, durante 2011, Indra ha continuado desarrollando las capacidades globales en gestión de talento, de forma que puedan seguir dando soporte a las operaciones de la compañía en los mercados donde opera y, asimismo, ser el motor para propiciar su crecimiento en los próximos años.

En concreto, Indra mantiene políticas concretas de captación, retención y desarrollo de talento y, de forma común a todas ellas, de gestión de la diversidad. Este tratamiento específico de la diversidad responde a la elevada importancia que este aspecto tiene para una compañía como Indra, en la que la innovación es un elemento clave de su modelo de negocio. Poseer profesionales de distintos perfiles y capacidades contribuye a potenciar la innovación de la compañía y, por lo tanto, asegurar su competitividad y sostenibilidad.

#### **Captación**

El objetivo de Indra es incorporar a los mejores profesionales del mercado. Para ello, Indra es consciente de que debe configurarse como una marca "atractiva" en el mercado laboral y, particularmente, en la que constituye su principal fuente de profesionales: las instituciones del conocimiento. A cierre de 2011, Indra colabora con 200 Universidades, Centros de Investigación y Escuelas de Negocio.

Adicionalmente, Indra ha puesto en marcha las siguientes iniciativas para mejorar sus capacidades globales de gestión del talento:

- **Future Minds:** en 2011, Indra lanzó la primera edición del concurso Indra Future Minds Competition. En esta competición, los estudiantes son retados por Indra a resolver varios enigmas basados en proyectos reales de diferentes áreas de la compañía, para lo que los estudiantes tienen a su disposición herramientas colaborativas y entornos virtuales y trabajan en equipos multiculturales. El objetivo es enfrentar a los estudiantes con los retos que se encontrarán en el mundo empresarial actual. El premio final, que finalmente ganó un equipo de la Universidad Politécnica de Cataluña, era la incorporación a Indra en uno de los países en los que se celebraba el concurso: España, Brasil, Méjico, Colombia, Chile o Argentina. Los estudiantes pudieron elegir como destino un país distinto al de origen y vivir así una experiencia internacional desde el inicio de su trayectoria, desarrollando un perfil global, muy demandado en el entorno profesional actual. En 2012, Indra ha lanzado ya la segunda edición del concurso.
- **Recruiting international's MBA:** Durante 2011, Indra comenzó un programa de visitas para estudiantes de MBA en escuelas de negocios con programas de estudios internacionales, con el objetivo de buscar talento con aspiraciones y perfiles internacionales.
- **Recruiting Erasmus:** En 2011, Indra participó en el proyecto "Recruiting Erasmus" cuyo objetivo es poner en contacto estudiantes que han tenido alguna experiencia internacional con organizaciones interesadas en contar con ellos.
- **El programa DESTACA:** Proyecto de "Desarrollo de ESTudiantes de Alto PotenCIAl" de la Universidad Politécnica de Madrid va dirigido a la detección de los estudiantes con más alto rendimiento y desarrollar sus capacidades en términos de, no sólo conocimientos técnicos, sino también de inteligencia emocional, capacidad de comunicación, resolución de problemas, organización del tiempo, habilidades interpersonales, liderazgo, madurez emocional, etc.

## 04 Desempeño y Futuro

### Hitos del año

### Nuestros negocios

### Nuestros públicos

Accionistas

**Empleados**

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

Sociedad

- Implantación de una nueva herramienta de gestión curricular multiidioma, que permite la gestión de las ofertas en Indra ([www.indracompany.com/tu-carrera-en-indra/empleo-en-indra](http://www.indracompany.com/tu-carrera-en-indra/empleo-en-indra)).
- Posicionamiento de la marca como empleador en las redes sociales.

Además, en el ámbito del fomento de la diversidad en la captación de profesionales, Indra ha desarrollado durante 2011, las siguientes iniciativas.

- El acuerdo con la Fundación Inteligencia y Sociedad para la integración de personas superdotadas.
- Lanzamiento del programa para la integración de personas con discapacidad "Sumando capacidades" en México.
- Participación en el "Girl's Day" en España para promover la vocación tecnológica entre estudiantes de secundaria mujeres.

#### Premios y reconocimientos

- Indra, la mejor empresa para trabajar del sector de la consultoría en España según Merco Personas.
- Indra entre las 30 mejores empresas para trabajar en Brasil ("Melhores Empresas para Começar a Carreira"), según la revista Guia VOCÊ S/A de Brasil.

#### Retención

La gestión del talento en Indra se basa en un tratamiento individual y personalizado de las capacidades, motivaciones e intereses de los profesionales. Además de las políticas de desarrollo, que impulsan la motivación y el compromiso, Indra promueve la flexibilidad del trabajo, con políticas que se adecúan a cada uno de los países en los que operamos, de forma que puedan responder a los requerimientos sociales y de negocio de cada país.

Por este motivo, la estrategia de retención de profesionales de la compañía va muy ligada a su gestión de la diversidad.

Indra cuenta con una dilatada trayectoria en la gestión de la diversidad de su plantilla. Desde 2004, la compañía ha lanzado numerosas iniciativas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades de personas con distinta raza, sexo, idioma, religión, opinión, origen, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición; respetar la singularidad de las personas y sus culturas; atender las necesidades individuales de las personas que trabajan en Indra; y promover estos valores en toda la compañía. Estas iniciativas incluyen, por ejemplo, una política de diversidad, el programa de conciliación, el Plan de Igualdad, la certificación como Empresa Familiarmente Responsable, la creación de un cuadro de mando de diversidad, etc.

Durante 2011, la compañía ha continuado desarrollando políticas que permitan realizar una gestión más personalizada de sus profesionales, así como iniciativas para impulsar la diversidad en la plantilla. Entre ellas, cabe destacar:

- Lanzamiento del Comité de Diversidad a escala global: Comité formado por las direcciones de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa que, mediante reuniones periódicas, pretende facilitar la implantación de iniciativas globales y locales.
- Lanzamiento de la iniciativa Mujer y Liderazgo: Programa de formación, mentoring y encuentros con la alta dirección que tiene como objetivo promover el desarrollo profesional de mujeres predirectivas y directivas
- Adhesión a los Principios de Empoderamiento de la Mujer: conjunto de principios para dar mayor poder a las mujeres en el trabajo y en la comunidad. Surgen de la colaboración entre el Fondo de Desarrollo de la Mujer (UNIFEM) y el Pacto Mundial (Global Compact) de Naciones Unidas.

### Premios y reconocimientos

- Indra ha renovado la certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en España, alcanzando el nivel de empresa proactiva.
- La Fundación Integra ha concedido la “mención de RRHH” a Indra, en reconocimiento a su contribución en la integración de personas en situación de desventaja social en Indra.

### Desarrollo

Indra es consciente de que un desarrollo efectivo de los profesionales requiere dar respuesta a la diversidad de perfiles, motivaciones, capacidad e intereses. Por ellos, las políticas de desarrollo ofrecen distintas opciones de carrera que reponen a los requerimientos tanto de las distintas líneas de negocio de la compañía como a las preferencias, capacidades y necesidades de cada profesional, desde aquellos que quieren tener una carrera rápida y con proyección internacional, hasta aquellos que quieran centrarse en tecnologías concretas y ser expertos en ellas.

Por ello, durante 2011 cabe destacar especialmente el desarrollo de unos mapas de capacidades del equipo de dirección, de gestión y técnico, que permitirán realizar un tratamiento aún más diferencial de las trayectorias profesionales según las distintas capacidades, intereses y ambiciones y, al mismo tiempo, ganar eficiencia en la gestión de asignaciones.

Adicionalmente, se han desarrollado acciones concretas especialmente dirigidas a algunos de los colectivos identificados por la compañía:

- Evaluaciones adicionales para el equipo de dirección: con el objetivo de profundizar en el conocimiento del grado de adecuación del equipo de dirección al perfil directivo que requiere la compañía, y de definir las acciones de desarrollo que den respuesta a las necesidades del colectivo.
- 2ª edición del Programa de Transformación del equipo de gestión en

España: dirigido a dotar al equipo de gestión de las competencias necesarias en los distintos ámbitos de su actuación. En 2010, Indra recibió el premio Cegos a las mejores prácticas de RR.HH. por la primera edición de este Programa.

- Programa de Transformación del equipo de gestión en Latinoamérica: Programa específico que combina contenidos de los itinerarios troncales definidos para el equipo de gestión y del programa transformación desarrollado en España.
- Plan de juniors: se ha definido un programa formativo específico que acompañe a los profesionales durante sus dos primeros años en la compañía.
- Lanzamiento del Programa Next para el colectivo de Alto Potencial: tiene como objetivo acompañar a los profesionales de Alto Potencial en la adaptación al nuevo entorno en el que se desarrolla actualmente la actividad empresarial.

Indra cuenta con un modelo de formación asociado al desarrollo profesional, a través de itinerarios formativos definidos según las habilidades y conocimientos técnicos y funcionales necesarios en su ámbito de actuación. Además, para complementar y reforzar el aprendizaje, todos los profesionales tienen acceso a la plataforma colaborativa Compartiendo Conocimiento, donde a través de los grupos y comunidades de aprendizaje podremos seguir formándonos en un contexto más abierto y colaborativo.

Durante 2011, ha continuado el despliegue internacional del modelo de formación y de la plataforma tecnológica asociada, hasta dar cobertura a aproximadamente el 80% de los profesionales. Asimismo, se ha realizado el despliegue internacional de la plataforma colaborativa de gestión del conocimiento: Compartiendo Conocimiento.

### Premios y reconocimientos

• Premio Garben 2011 en la categoría “mejor programa para la formación en la empresa”: el jurado ha destacado la importancia de la formación continua en Indra, mediante la realización de actividades formativas dirigidas a todos los profesionales de la compañía, y en particular el desarrollo e implantación de planes de carrera profesionales, consiguiendo la implicación de todos los estamentos de la empresa.

### MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Indra dispone de distintos instrumentos para la monitorización de la percepción de sus profesionales sobre la compañía. Estos instrumentos se valen tanto de estudios internos de la propia compañía, como de fuentes externas, y se basan en diversas metodologías (focus group, encuestas, entrevistas, grupos de discusión o benchmarkings).

En 2011, destaca el desarrollo de un nuevo canal interno para monitorizar la percepción de los profesionales y que ya anticipábamos en 2010, Open Dialogs (“Professional Relationship Management”). Se trata de una plataforma online, basada en la solución de Indra iParticipa, que permite realizar sondeos y recoger ideas para mejorar aspectos concretos de la gestión de la compañía. En particular, durante 2011 se realizaron dos consultas sobre aspectos de mejora de la comunicación interna y la promoción de una mayor diversidad en la plantilla.

Adicionalmente, Indra ha lanzado a finales de 2011 un nuevo Plan Director de Comunicación Interna, que pretende potenciar esta función dentro de la compañía para lograr una cultura más fuerte y cohesionada que facilite el cumplimiento de los objetivos de negocio. Durante 2012 se prevé realizar diversas iniciativas en el marco del nuevo Plan Director.

### RELACIONES LABORALES

La representación sindical y unitaria de los empleados en España se articula a través de las Secciones Sindicales y de los Comités constituidos. Dicha Representación de Indra en España está compuesta por más de 350 personas de diferentes Sindicatos, mayoritariamente CCOO, UGT y USO:

- Indra ofrece a la Representación Legal de los Trabajadores información relativa a la situación y evolución de la compañía así como sobre aquellos aspectos e iniciativas relevantes para la misma. La Representación Legal de los Trabajadores a través de las Organizaciones Sindicales más representativas participan en la negociación colectiva sectorial de los Convenios Colectivos de aplicación en Indra.
- Indra mantiene reuniones en las que informa y hace partícipes a las organizaciones sindicales mayoritarias de los procesos de la compañía que afectan o vinculan a los empleados.
- La empresa y la representación sindical CC.OO (COMFIA) en el área de Consultoría todavía no ha llegado a un acuerdo en cuanto a las discrepancias señaladas en el informe de sostenibilidad de 2008, sobre el modelo de representación (por centro o por empresa) y sobre el sistema de las horas sindicales.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Indra está comprometida con el cumplimiento de lo establecido en la Legislación en materia de Prevención de Riesgos Laborales, no sólo por cuanto supone una obligación legal, sino porque pretende fomentar una cultura de prevención en todas las actividades que realiza la compañía. Asimismo, la compañía tiene el compromiso de asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar, y de procurar que se proteja adecuadamente a sus empleados y a los que puedan verse afectados por sus actuaciones.

Indra tiene implantado el Plan de Prevención de Riesgos Laborales, herramienta marco que establece las pautas de actuación para alcanzar los compromisos marcados. Este Plan de Prevención se concreta en las siguientes acciones a destacar:

- Se realiza una continua identificación de riesgos, evaluación de peligros e implantación de acciones preventivas y/o correctoras, así como las medidas de control necesarias para la eliminación de riesgos en las diferentes actividades que se desarrollan.
- Se fomenta una cultura empresarial que promueve la integración en la organización de conductas preventivas como elemento esencial en las actividades.



Accionistas

**Empleados**

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

Sociedad

El proceso descrito persigue la integración efectiva de la actividad preventiva, así como la participación de empleados, mandos y representantes sociales, elementos esenciales para configurar una cultura empresarial preventiva. Por todo lo anterior, hemos de destacar las siguientes actuaciones realizadas en el año 2011:

- Integración de empresas en la organización preventiva (Servicio de Prevención Mancomunado) a fin de mantener un mismo sistema de gestión preventiva y estándares en materia de seguridad y salud. Actualmente las empresas que están integradas son:
  - Advance Logistics Group
  - Europraxis Atlante
  - Bmb Canarias
  - I3 Televisión
  - Indra Bmb
  - Indra Bmb Servicios Digitales
  - Indra Emac
  - Indra Espacio
  - Indra Sistemas
  - Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras
  - Indra Sistemas Seguridad
  - Indra Sistemas Tesorería
  - Indra Software Labs
  - Intos
  - IP Sistemas
  - Tasai
  - Tourism & Leisure

- Actualización de la "Metodología de Identificación y Valoración de Riesgos Laborales" mediante la incorporación de un proceso de trabajo para la identificación y control de posibles situaciones de acoso laboral o de posibles situaciones que favorecen su aparición.
- Formación al Equipo de Gestión con el fin de desarrollar su "sensibilidad" hacia la prevención y capacitarles para canalizar las necesidades de sus proyectos. Esto permitirá una mayor integración de los aspectos preventivos en sus actuaciones y decisiones.
- Unificación de los proveedores de servicios médicos, Servicios Médicos Asistenciales y Vigilancia de la Salud Laboral, para preservar, promover y mejorar la salud y bienestar general de todos los profesionales que presten servicios en Indra. En concreto, los objetivos de la unificación de proveedores son:
  - Ofrecer un servicio médico directo y personalizado en el lugar de trabajo para atender las necesidades y consultas médicas relacionadas con la salud de los profesionales de Indra.
  - Aportar información sobre patologías prevalentes en la población laboral que ayuden a dirigir las campañas preventivas y sanitarias.

### Consulta y participación de la representación social

Indra considera y reconoce la importancia que tiene la participación activa y colaboradora de la representación social, a través de los Delegados de Prevención, ya que contribuye a situar la atención en materia de Seguridad y Salud Laboral en el nivel deseable.

La empresa ha constituido en sus centros de trabajo con más de 50 empleados, Comités de Seguridad y Salud. Estos Comités tienen carácter de órganos paritarios y colegiados de participación, destinados a la consulta regular y periódica de las actuaciones en materia de seguridad y salud laboral. Se celebran reuniones periódicas y el contenido de lo tratado se registra en las correspondientes Actas.

Con motivo de las elecciones sindicales de 2011 y de la integración de nuevas empresas, se han realizado reuniones con la nueva representación social en materia de seguridad y salud, en las que se ha presentado la organización preventiva, y los documentos y los sistemas de gestión en materia de seguridad y salud de la compañía.

Por último, se ha procedido a la consulta y participación de los Delegados de Prevención sobre la asunción de la tercera disciplina preventiva, sobre la integración de las empresas en el Servicio de Prevención Mancomunado, y sobre la actualización de la Metodología de Identificación y Valoración de Riesgos Laborales. Asimismo, se ha contado con su participación en la realización de las actuaciones preventivas: evaluación de riesgos y planificación de la acción preventiva.

### Dimensión internacional de la Seguridad y Salud

Indra continúa trabajando en la extensión de la Política en Prevención de Riesgos Laborales a nivel internacional y que en 2011 se ha traducido en proporcionar a todos los profesionales que tienen previsto realizar un desplazamiento internacional, la información necesaria sobre los distintos aspectos que deben considerarse previamente a realizar el viaje y durante la estancia del mismo, para dar respuesta a las distintas necesidades que se presenten, garantizando un adecuado nivel de cobertura legal, de seguridad y de salud.

### Promoción de la salud y el bienestar

Indra realiza campañas de promoción a la salud, aún no estando dentro de las actuaciones propias de salud laboral, con el objetivo de contribuir a la creación de una cultura de salud eficaz y efectiva en el medio laboral mediante la toma de conciencia por los empleados de la importancia de proteger su propia salud, evitar los riesgos, y mantener hábitos de vida saludables.

- Se dispone de 4 centros médicos asistenciales en la Comunidad de Madrid, comunidad que concentra el mayor número de empleados de Indra, con el objetivo de "Acercar la Medicina Asistencial al centro de trabajo". Las actuaciones de promoción a la salud aportarán información sobre patologías prevalentes en la población laboral que ayuden a dirigir las campañas preventivas y sanitarias y contribuye a la mejora y promoción de la salud y bienestar general de todos los profesionales de Indra:

- Consulta asistencial, atención primaria, primeras curas y curas sucesivas, tratamiento médico (farmacológico), etc.
- Seguimiento y Asesoramiento a los empleados que se encuentren enfermos o con enfermedades crónicas.
- Seguimiento y Asesoramiento de los empleados con baja médica por contingencia común.
- Actuación en Primeros auxilios y urgencias.
- Integración al equipo de emergencias para las actuaciones de primeros auxilios.
- Vacunación laboral: tétanos, internacional, antigripal, etc.
- Médico orientador con respecto a las empresas sanitarias privadas en la Póliza Colectiva, pudiendo indicar pruebas diagnósticas y derivación a un médico especialista.
- Coordinación con los servicios médicos de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales y Sistema Público Sanitario.

- Las campañas preventivas sanitarias realizadas fueron:
  - Vacuna antigripal
  - Reconocimiento preventivo ginecológico
  - Detección precoz de patología prostática
  - Control biológico (análisis de sangre y orina)
- Las campañas preventivas divulgativas realizadas fueron:
  - Salud de la Mujer
  - Prevención de Alergias
  - Prevención del Melanoma
  - Prevención Sobrepeso y Obesidad
  - Prevención Gripe Común
  - Orden y Limpieza: Tú puedes Evitar el Riesgo Laboral
  - Seguridad Vial

Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

Progresos realizados en 2011

Objetivos para 2012

Continuar impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con empleados Continuar fomentando la creatividad e innovación de los profesionales	Despliegue internacional de Compartiendo Conocimiento Campaña "Piensa en innovar" Lanzamiento de consultas de Open Dialogs	Continuar impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con empleados. Continuar fomentando la creatividad e innovación de los profesionales
Mejorar la comunicación interna y el flujo de información como medio para fortalecer la cultura	Lanzamiento del Plan Director de Comunicación Interna	Continuar mejorando la comunicación interna y el flujo de información como medio para fortalecer la cultura
Seguir impulsando el desarrollo de talento	Evaluaciones adicionales para el equipo de dirección 2ª edición del Programa de Transformación del equipo de gestión en España Programa de Transformación del equipo de gestión en Latinoamérica Plan de juniors Lanzamiento del Programa Next para el colectivo de Alto Potencial	Cambio de plataforma tecnológica que soporta Compartiendo Conocimiento y la formación formal Lanzamiento de itinerarios funcionales y específicos para funciones corporativas Lanzamiento de un nuevo programa de certificación en inglés Lanzamiento de un programa de certificación para el equipo de gestión con una institución externa. Lanzamiento de acciones de desarrollo para el equipo de dirección
Seguir potenciando la diversidad	Acuerdo con la Fundación Inteligencia y Sociedad para la integración de personas superdotadas Lanzamiento del programa para la integración de personas con discapacidad "Sumando capacidades" en México Participación en el "Girl's Day" en España Lanzamiento del Comité de Diversidad Lanzamiento de la iniciativa Mujer y Liderazgo Adhesión a los Principios de Empoderamiento de la Mujer	Continuar la implantación local de las políticas corporativas, adecuándolas a las exigencias legales, sociales y de negocio de cada país Definición y lanzamiento del procedimiento de reasignación de personas con incapacidad permanente total Implantación en España de medidas de igualdad y el protocolo de prevención ante posibles casos de acoso sexual o acoso por razón de sexo
Desarrollo de un sistema de gestión de relaciones con los empleados	Lanzamiento de Open Dialogs	Continuar desarrollando Open Dialogs con el lanzamiento de nuevas consultas

Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

Progresos realizados en 2011

Objetivos para 2012

Seguir promoviendo nuevas formas de trabajo	Se han continuado potenciando nuevas herramientas de comunicación para flexibilizar las formas de trabajo (ver el capítulo de "Medio ambiente")	Seguir promoviendo nuevas formas de trabajo
Potenciar los programas de voluntariado corporativo a través del Portal	Se han realizado nuevas acciones de voluntariado como el Convenio con Fundación DALMA y Ayuntamiento de Alcobendas	Continuar potenciando los programas de voluntariado corporativo a través del Portal. Lanzamiento del Programa de Voluntariado en nuevos países
Completar la identificación y homologación de criterios y/o estándares preventivos en los diferentes países donde Indra tiene presencia Implantar la política de seguridad Internacional como herramienta para garantizar la seguridad y salud de todos los profesionales que se tengan que desplazar por razones de negocio a cualquier área geográfica	Suministro de información para los profesionales que planean viajar internacionalmente, garantizando un adecuado nivel de cobertura sanitaria y legal.	Establecer un "Sistema Global de Gestión de Seguridad y Salud Laboral" determinando criterios y/o estándares preventivos en los diferentes países donde Indra desarrolle actividades
		Integrar a las siguientes empresas en la organización preventiva del Servicio de Prevención Mancomunado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• COB Barcelona</li> <li>• Mensor</li> <li>• Vialogos</li> </ul>
La vigencia de las certificaciones son cada cuatro años o cada dos, durante el año 2011 no se tiene previsto realizar renovación de la certificación		Renovar la Certificación Favorable de la Auditoria Reglamentaria del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales en aquellas que tienen previsto su vencimiento. Obtener la Certificación Favorable de la Auditoria Reglamentaria del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales en aquellas empresas que se han integrado en la organización preventiva del Servicio de Prevención Mancomunado de Indra

Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

Progresos realizados en 2011

Objetivos para 2012

Seguir con la acción preventiva tendente a la reducción de los índices de siniestralidad laboral

Continuar con la plena integración de la prevención en todos los procesos y decisiones que se adopten y en la asunción de responsabilidades de la estructura organizativa

Seguir impulsando acciones de sensibilización encaminadas a incorporar los aspectos preventivos en nuestras actuaciones y procesos

Se realizarán las mismas campañas que en el año 2010 más las siguientes:

- Campaña divulgativa de Seguridad Vial
- Campaña divulgativa de Higiene Postural
- Campaña divulgativa Sobre peso y Obesidad

Formación al Equipo de Gestión.  
Campañas preventivas realizadas:

- Vacuna antigripal
- Reconocimiento preventivo ginecológico
- Detección precoz de patología prostática
- Control biológico (análisis de sangre y orina)
- Salud de la Mujer
- Prevención de Alergias
- Prevención del Melanoma
- Prevención Sobre peso y Obesidad
- Prevención Gripe Común
- Orden y Limpieza: Tú puedes Evitar el Riesgo Laboral
- Seguridad Vial

Continuar la realización de campañas divulgativas Preventivas y Sanitarias.

## CLIENTES



### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS EN VIGOR:

- Plan Estratégico de Calidad 2012-2014: Recoge los principales ejes de actuación para el periodo sobre tres ejes: calidad corporativa, calidad operativa y mercado CE.
- Metodología Indra de Gestión de Proyectos (MIGP): Indra tiene su propia metodología de proyectos para garantizar la predictibilidad, calidad y eficiencia de los proyectos.
- Metodología Indra de Desarrollo MIDAS: Indra cuenta con una metodología propia de gestión de calidad desarrollo software en los proyectos que se utiliza de forma conjunta y complementaria con el Método Indra de Gestión de Proyectos (MIGP).
- Certificados de calidad UNE-EN ISO 9001, PECAL 2110, PECAL 2210, PECAL 160, UNE-EN 9100, UNE-EN 9110, CMMi, ITIL, PMP...: El sistema de gestión de la calidad de Indra está desarrollado de acuerdo con los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001 y otros estándares.
- Procedimiento de tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes: Establece el tratamiento a que deben ser sometidas las quejas y reclamaciones recibidas del cliente, con el objeto de resolverlas eficaz y satisfactoriamente.
- Encuesta de satisfacción de clientes: Indicador del grado de satisfacción de los clientes sobre su relación con Indra.
- Sistema de riesgos operativos: Indra cuenta con un sistema corporativo para monitorizar el riesgo de sus operaciones.
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI): El sistema de gestión de la seguridad tiene como referencia la norma internacional ISO/IEC 27002 de buenas prácticas y la UNE ISO/IEC 27001.
- Acreditación "Madrid Excelente" otorgada a Indra por la Comunidad de Madrid por la excelencia en la gestión y renovada en 2011.

### Más información en

<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-einnovacion/clientes>

## EXTENSIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Indra dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad desarrollado de acuerdo con los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008, y de otros estándares (PECAL 2110, PECAL 2210, UNE-EN 9100, etc.) de aplicación en áreas específicas de la compañía.

En 2011, y tal y como se adelantó en el Informe Anual de 2010, Indra ha extendido su Sistema de Gestión de Calidad a sus centros en Chile, Argentina y República Checa, mediante la certificación de dichos centros bajo la norma ISO 9001.

Asimismo, durante 2011, Indra ha trabajado en el diseño del sucesor al vigente Plan Estratégico de Calidad 2009 – 2012, para el horizonte 2012-2014. Este nuevo plan sigue haciendo hincapié en la globalización de la gestión de la calidad, y en la potenciación de la comunicación interna como herramienta para la integración efectiva de la cultura de calidad en toda la organización.

A corto plazo, para 2012, el objetivo de globalización del Plan Estratégico se está traduciendo en la armonización de los Sistemas de Calidad de los centros de trabajo en Brasil, Uruguay y Eslovaquia, cuya certificación de acuerdo a la norma ISO 9001 se espera antes de cerrar el ejercicio.

## Asegurando la calidad del proyecto

El diseño de la Metodología y de los sistemas corporativos de Indra, desde su creación en los años noventa, contribuyen y apoyan la excelencia metodológica, ya que utiliza las premisas definidas por el estándar de gestión del “valor ganado” (Practice Standard for Earned Value Management, PMI Project Management Institute) y posibilita la medición periódica del avance de los proyectos.

Durante 2011, los avances en el aseguramiento de la calidad de los proyectos se han concretado en tres ejes fundamentales:

- Introducción de mejoras en la Metodología de Gestión de Proyectos (MIGP): Indra ha incorporado a la metodología criterios sobre bajo qué reglas generales se deberán desarrollar los proyectos y define así los nuevos requisitos que les permitan desarrollar nuevas herramientas.
- Refuerzo de la formación: Indra ha definido los contenidos e itinerarios formativos de la gestión de proyectos, y ha puesto en marcha formación on-line en planificación y control de proyectos y en MIGP, lo que permite un acceso más flexible a los contenidos y, consecuentemente, facilita la extensión y globalización de su aplicación. Para 2012, se está trabajando en la elaboración y desarrollo de dos nuevos cursos: curso de gestión de multiproyecto, que dará las pautas para una gestión adecuada de los recursos; y curso de gestión de proyectos multinacionales, que aplica las pautas de gestión de la compañía a nivel global.



- Mejora en la Gestión de Riesgos: se ha consolidado y extendido el uso de la herramienta de indicadores y cuadros de mando Qlick View hasta alcanzar una cobertura global del 70% de los proyectos. Esta herramienta permite tener una mayor visibilidad de los riesgos de un proyecto.

Para más información sobre las metodologías de gestión de proyecto de Indra, consultar el capítulo “Empresa Global”.

### **Auditorías a proyectos**

De forma complementaria a los mecanismos de aseguramiento de la calidad que establece el MIGP, Indra realiza anualmente auditorías internas a sus proyectos, con el fin de verificar que los criterios corporativos de calidad efectivamente se cumplen y detectar posibles áreas de mejora. En concreto, en 2011, Indra realizó 162 auditorías (160 internas y 2 a procesos especiales de subcontratistas) en España, Colombia, Argentina, República Checa y Eslovaquia.

### **Creación del comité de coordinación de clientes**

En 2011, se ha creado el Comité de Coordinación de Clientes de Indra formado por las Direcciones de Calidad y Medio Ambiente, Control Corporativo y Responsabilidad Corporativa con objeto de coordinar la elaboración del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2012 (área de Clientes) y abordar con una visión conjunta posibles mejoras en la gestión de clientes. Entre las primeras actividades del Comité se ha encontrado el análisis de los resultados de la Encuesta Anual de Satisfacción de Clientes y el diseño de una consulta interna sobre la plataforma de Open Dialogs (ver capítulo de Empleados) para recoger sugerencias dentro la organización.

### Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un ámbito de gestión al que se dedican numerosos esfuerzos y se materializa en las siguientes herramientas:

- Una encuesta corporativa anual de consulta externa a una muestra significativa, por volumen de facturación, de la cartera de clientes, para recabar información sobre la percepción del cliente en relación con la calidad del servicio suministrado.
- Una encuesta de consulta interna y sistemática a los gestores de los proyectos en la fase de cierre de los mismos.
- La elaboración de informes semestrales y anuales de seguimiento y análisis de los resultados.
- La mejora permanente de los procesos directamente relacionados con el cliente.

### Encuesta corporativa anual

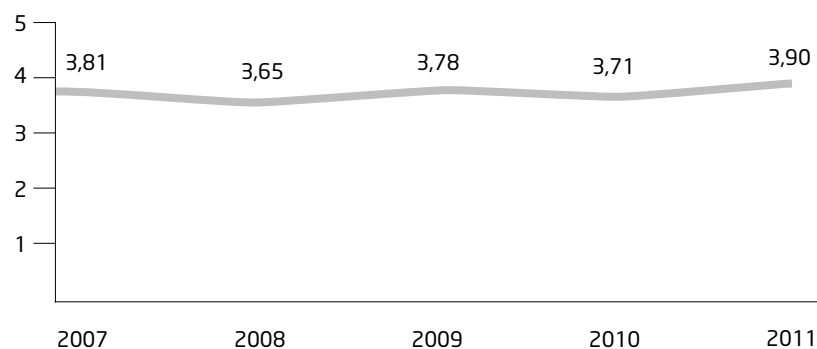


Gráfico: Evolución de la satisfacción del cliente 2007-2011. Escala de 1 a 5.

Indra ha aumentando el alcance geográfico de la encuesta de satisfacción de clientes de 2011, gracias a la incorporación de nuevos países como Colombia, Uruguay y Portugal, que se suman a los países en los que ya se venía realizando la encuesta (España, Argentina y Chile).

En general, los resultados muestran una mejora de casi 0,2 puntos respecto al año anterior, hasta alcanzar los 3,9 puntos sobre 5. Los efectos de la ampliación del alcance sobre los resultados no han sido significativos, ya que aislando su impacto y tomando únicamente los resultados para España, la evolución es muy similar. En concreto, los resultados de España han pasado de 3,8 a 3,9 puntos. Destaca especialmente la mejora conseguida en "cumplimiento de plazos de los proyectos", ya que era un atributo tradicionalmente identificado como área de mejora por los clientes y sobre la que Indra, como se ha descrito en años anteriores, ha desarrollado diversas iniciativas para intentar mejorar. Esto ha contribuido a conseguir una mejora de 0,2 puntos en este atributo, pese a lo que todavía se sigue considerando un área de mejora sobre la que Indra pretende incidir en los próximos años.

Junto a este atributo, "eficiencia de los procesos administrativos" sigue siendo el principal área de mejora con una puntuación de 3,5 puntos.

### Gestión de la seguridad de la información en Indra

En 2011, el plan de acción del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) ha incorporado algunas novedades, entre las que cabe destacar:

- Integración de los sistemas de gestión de la norma ISO/IEC 27001:2005 (SGSI) y la norma ISO/IEC 20000:2005 (SGSIT), lo que permite aprovechar sinergias entre ambos sistemas de gestión. Además, se ha ampliado en un nuevo servicio los alcances de dichas certificaciones, con el propósito de dinamizar y reforzar el sistema de gestión hasta integrarse en la operativa cotidiana. El objetivo para 2012 es ampliar el alcance de las certificaciones en un servicio más.

Por otro lado, se ha consolidado el modelo de aporte de valor, que actúa como palanca de apoyo a la dirección de sistemas internos, y cuyo propósito es analizar en qué medida la implantación de un sistema de gestión basado en la norma ISO/IEC 20000 ayuda a mejorar la calidad de los servicios de TI y su aporte de valor a la organización.

Por último, Indra dispone de un modelo que le permite medir el grado de madurez de los procesos ya implantados. Este modelo toma como referencia el de CMMI y define unos indicadores de madurez por cada proceso que permite realizar evaluaciones periódicas del grado de evolución de los mismos.

- En febrero de 2011, se constituyó un comité de seguridad global para todas las sociedades de Indra. Este comité, pretende poner de manifiesto todos los puntos que afectan a los diferentes mercados y tomar las decisiones que serán de aplicación para toda la organización.

Con el fin de evaluar y evitar así los posibles riesgos en los servicios que presta Indra a sus clientes se ha realizado un análisis del estado de seguridad de las casi 500 plataformas de proyectos conectadas a la red de Indra.

Hay que destacar, la constitución de un nuevo perfil denominado LISO (Local Information Security) cuyo objetivo es hacer que se aplique la política de seguridad para todos los mercados extrayendo las necesidades y políticas de difusión en materia de seguridad en cada uno de ellos y evitando así el riesgo hacia los clientes internos.

- Indra ha ampliado a 15 sociedades la aplicación de la Auditoría LOPD llegando al objetivo marcado, siendo de aplicación no solo en Indra Sistemas sino en todo el grupo Indrabmb. El objetivo para 2012 es extender la auditoría a todas las sociedades de Indra.
- La publicación de un catalogo de servicios de sistemas internos al cual se han incorporado utilidades de valor añadido para el usuario, como descargas de manuales, noticias, preguntas más frecuentes, etc., lo que ha supuesto reorganizar y modelizar todos los servicios para informar a la organización de aquellos servicios específicos que pueden ser solicitados por los proyectos según SGI norma 20000.
- Indra ha desarrollado un cuadro de mando de seguridad que integra todos los elementos que considera críticos monitorizar (antispam, antivirus, actualizaciones...)

El objetivo para 2012 es extender los servicios de seguridad avanzada a toda la organización, no solo a nivel corporativo, sino también aplicarlo a los clientes.

Para ello, la compañía pretende implantar el modelo de conexión de plataformas a la red de Indra. Con este modelo, busca minimizar el riesgo de los proyectos que ofrece a sus clientes ya que antes de conectarse a la plataforma es revisado por un equipo multidisciplinar (comunicaciones, redes y seguridad) que velará para garantizar que el servicio está dimensionado de manera correcta ofreciendo así todas las garantías.

**Compromisos asumidos en la Memoria de 2010**

**Progresos realizados en 2011**

**Objetivos para 2012**

Impulsar acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con clientes.  
Continuar mejorando la gestión de la innovación.

Mantenimiento de la certificación del sistema de gestión de la innovación de Indra Software Labs conforme a la norma ISO 166002

Impulsar acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con clientes.  
Continuar mejorando la gestión de la innovación.

Continuar mejorando la política de seguridad de la información:  
Constitución de un comité para integrar la seguridad de la información en el gobierno corporativo.  
Ampliar el alcance del SGSI a los aplicativos del nuevo ERP  
Auditoria bienal LOPD a las 15 sociedades en las que es de aplicación

Constitución del Comité de Seguridad Global  
Se ha aumentado el alcance de la certificación del SGSI (Sistema gestión de seguridad de la información) con respecto a la ISO 27000  
Ampliación a 15 sociedades la aplicación de la Auditoria LOPD

Continuar aumentando el alcance de la certificación del SGSI (Sistema gestión de seguridad de la información)  
Extender la auditoria LOPD a todas las filiales de Indra e Indrabmb.  
Implantar el modelo de conexión de plataformas a la red de Indra para extender el área de seguridad de Indra a clientes

Continuar aumentando el alcance de la encuesta de clientes: Incorporar Portugal y nuevos países de Latinoamérica.  
Incrementar el índice de satisfacción de clientes en 01, puntos.

Lanzamiento de la encuesta en Portugal, Colombia y Uruguay  
Se han mejorado los resultados de la encuesta 0'19 puntos  
Mejoras en MIDAS y MIGP

Continuar aumentando al alcance de la encuesta alcanzar una valoración de 4 puntos

Evolucionar el nivel de excelencia en la gestión en las filiales y empresas internacionales de Indra con nuevas certificaciones de calidad y medio ambiente ( Globalización) y evolucionar a niveles de alta madurez las acreditaciones actuales en CMMi así como realizar impulso adicional de consolidación del mercado CE.

Extensión del modelo de gestión de calidad a Chile, Argentina y República Checa  
Acreditación CMMi nivel 3 a toda la red de Software Labs

Extensión del modelo de gestión de calidad a Brasil, Uruguay y Eslovaquia  
Evolucionar la madurez de las acreditaciones actuales en CMMi

## PROVEEDORES



### Suministradores Contratistas

#### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS

- Homologación de proveedores: Indra cuenta con un procedimiento que evalúa aspectos económicos, sociales y ambientales para la homologación de proveedores.
  - Precalificación inicial con Achilles: riesgo comercial, nivel de dependencia, RSC, ...
  - Calificación de Indra para 2012.
- Evaluación de proveedores: Anualmente, Indra conduce una evaluación entre una muestra de sus proveedores.
- Portal de Compras: creado en 2011, supone un foro para facilitar la interlocución de la actividad contractual con los proveedores.
- Principios marco de relaciones con proveedores: Establecen el marco de relación deseado entre Indra y sus proveedores.
- Encuesta de satisfacción de proveedores: Indicador del grado de satisfacción de los proveedores sobre su relación con Indra.
- Código Ético de Proveedores: Extenderá los compromisos éticos básicos de Indra a lo largo de su cadena de valor a partir de 2012.
- Compras a Centros Especiales de Empleo: Indra contribuye a la integración de personas con discapacidad en la sociedad a través de compras a Centros Especiales de Empleo.

#### Más información en:

<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/125-alianzas-tecnologicas>

En Indra somos conscientes de que nuestra sostenibilidad como compañía depende no sólo de nuestro propio desempeño, sino del desempeño de toda nuestra cadena de valor. De ahí que consideremos nuestras relaciones con los proveedores claves para la compañía.

En Indra buscamos los mejores proveedores en términos de calidad de la oferta y de sostenibilidad en la gestión para construir con ellos una relación estable y de beneficio mutuo.

### **Una relación más fluida con los proveedores gracias al nuevo Portal de Compras**

A finales de 2011, Indra puso en marcha un nuevo Portal de Compras, con el objetivo de acercar más su relación con los proveedores y facilitar la comunicación en los procesos de compra.

El proyecto, que contempla distintas fases que continuarán en 2012, ya permite a los proveedores recurrentes de Indra la edición y seguimiento de pedidos (gestión, pre-entradas, confirmaciones, modificaciones de pedidos...), así como el seguimiento de la información sobre la facturación.

El Portal de Compras permitirá dotar de mayor transparencia a la relación y agilizar las transacciones ya que será posible conocer cualquier situación que afecte al cumplimiento de los pactos contractuales.

### **Indra aumenta la exigencia hacia sus proveedores con un nuevo proceso de homologación basado en una valoración continua.**

Indra ha realizado una selección de los 46 proveedores más estratégicos para la compañía (por criterios de especialización, facturación y recurrencia, entre otros) para comenzar a implantar un nuevo sistema de homologación de proveedores.

Este sistema está basado en la plataforma Achilles, que califica a los proveedores en función de la gestión de riesgos comerciales, medioambientales, de seguridad e higiene, y de responsabilidad corporativa. En la práctica, esto supone ampliar los criterios considerados en el proceso de homologación de proveedores, lo que aumenta la exigencia y la calidad de la cadena de aprovisionamiento de Indra.

El objetivo que se ha fijado Indra para 2012 es ampliar progresivamente el alcance de este nuevo sistema hasta aproximadamente 300 proveedores recurrentes, lo que podría suponer el 62% del volumen total de compras de Indra.

### **Mejora de los procesos logísticos para reducir el impacto ambiental**

En el Informe Anual de 2010 ya se hizo referencia a la experiencia piloto de Indra para mejorar sus procesos logísticos en EE.UU. El proyecto consiste en “consolidar en origen” los envíos mediante la creación de centros logísticos regionales en EE.UU., para así minimizar el uso del modo de transporte aéreo y optimizar los vuelos de larga distancia y transoceánicos. Esta práctica ha sustituido a lo que se venía haciendo hasta entonces: el envío directo desde el lugar de origen mediante vuelos de larga distancia.

El resultado de la experiencia ha sido totalmente satisfactorio ya que la racionalización del uso del avión se ha traducido durante 2011 en una reducción asociada en las emisiones de CO2 del 44%.

El éxito de la iniciativa ha llevado a Indra, ya en 2012, a poner en marcha un nuevo proyecto, en este caso en España, para la consolidación de los envíos en el país. Los resultados obtenidos hasta ahora, referidos al mes de marzo, son prometedores, ya que se ha logrado una reducción de las emisiones del 47%.

### **Satisfacción de proveedores**

El índice de satisfacción general obtenido en la encuesta de satisfacción de proveedores de 2011 es de 4,05 puntos sobre 5, muy similar al alcanzado en 2010 (4,07).

El aspecto que alcanzó la valoración más alta fue la eficacia de los interlocutores, con una puntuación de 4,28 puntos. Por su parte, aunque también con una valoración muy alta, la principal área de mejora detectada se refiere a la política de selección, con una puntuación de 3,75.

Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

Progresos realizados en 2011

Objetivos para 2012

Creación del nuevo Portal de Compras	Se ha lanzado la fase 1 del Portal	Lanzamiento de nuevas funcionalidades
Realización de un nuevo análisis de riesgo financiero en proveedores	Se ha incorporado el análisis al nuevo proceso de homologación basado en la Plataforma Achilles	Ampliación del alcance del nuevo sistema de homologación de proveedores
Lanzamiento del proceso de firma del Código Ético de Proveedores por parte de los proveedores	Se ha propuesto el lanzamiento hasta 2012	Lanzamiento del proceso de firma del Código Ético de Proveedores por parte de los proveedores



## PARTNERS

**Estratégicos**  
**Tácticos**  
**Transaccionales**  
**Locales**

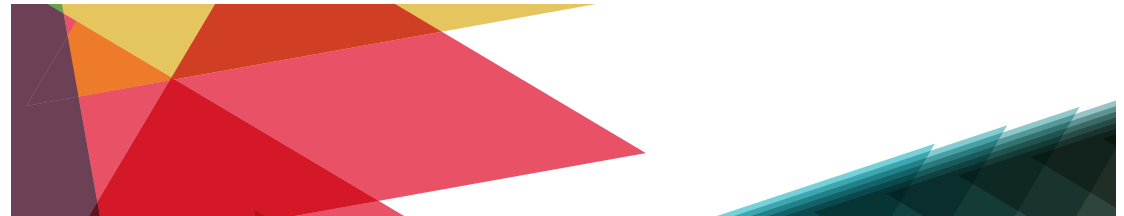
### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS

**Gestión de alianzas:** Indra cuenta con un sistema para la gestión de sus alianzas.

**Encuesta de satisfacción de Partners:** Indicador del grado de satisfacción de los proveedores sobre su relación con Indra.

### Más información en

<http://www.indracompany.com/sobre-indra/nuestras-alianzas>



Los partners tecnológicos son clave para Indra en tanto que constituyen unos socios estratégicos del conocimiento, refuerzan la oferta y las capacidades comerciales y, a menudo, también contribuyen a reforzar la presencia en determinadas geografías.

El ecosistema de partners es dinámico y experimenta continuos y acelerados procesos de concentración sectorial en el ámbito nacional e internacional. Por ello, es primordial el establecimiento de un proceso de vigilancia activa que permita anticipar al máximo los movimientos en el ecosistema, mediante la segmentación y concentración de las relaciones estratégicas en los socios que ofrezcan mayor capacidad de atracción en dos ejes clave para el desarrollo de la relación: globalización y capacidad de innovación.

Así, durante 2011, Indra ha firmado o renovado 80 acuerdos con Partners. Entre ellos, cabe destacar especialmente el Global Partnership firmado con SAP, que convierte a Indra en uno de los 23 partners globales de SAP en el mundo y el único en España; el MoU firmado con CISCO para el desarrollo de iniciativas de Cloud Computing; o la estrategia iniciada con Oracle para la firma de acuerdos embedded en soluciones propias de Indra.

En conjunto, Indra mantiene en la actualidad relaciones formalizadas con 174 compañías de muy diferente perfil, tamaño y especialización.

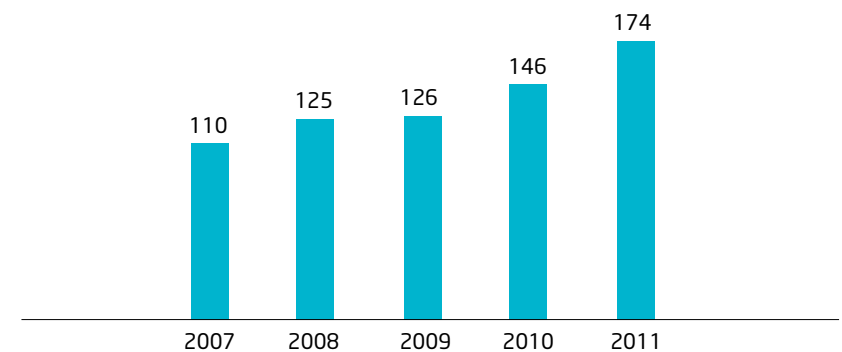


Gráfico: Número de alianzas en vigor Indra Sistemas

### **Mejoras en la gestión internacional a través de los partners IGAN**

Con el concepto de iGAN (Indra Global Alliance Network), Indra distingue a sus principales socios tecnológicos en términos de capacidad de innovación y globalización.

Por eso, buena parte de las políticas e iniciativas desarrolladas durante 2011 para la internacionalización de la gestión de alianzas e impulso de la innovación con Partners se han desarrollado a través de los socios IGAN.

En concreto, los esfuerzos de mejora en la gestión internacional de alianzas en 2011 se han concentrado en la extensión del alcance geográfico de los acuerdos, el establecimiento de políticas globales de precios o la promoción de workshops geográficos con los partners iGAN. Paralelamente, la capacidad de gestión global de alianzas también se ha visto favorecida por mejoras en la gestión interna de la compañía, como la puesta en marcha de la versión multiidioma (español e inglés) del Portal de Alianzas.

### **Refuerzo de las capacidades de innovación**

El ecosistema global de partners aporta valor a través de un modelo de innovación abierta cooperativa. El desarrollo de iniciativas estratégicas con este ecosistema supone la creación soluciones innovadoras y ayuda a los clientes comunes a resolver retos complejos.

Durante 2011, Indra, como complemento a su estrategia de desarrollo de soluciones propias, ha continuado potenciando aquellas alianzas que refuerzan más sus capacidades en las tecnologías más innovadoras y con mayor potencial de crecimiento. Así por ejemplo, destacan las iniciativas abordadas con partners estratégicos como CISCO en los ámbitos de Ciudades Inteligentes (Smart Connected Communities) y Cloud Computing (ecosistema de desarrolladores software y plataforma Cloud y G-CLOUD); con SAP en el ámbito de Business Analytics (HANA); con EMC2 también en el ámbito de Business Analytics y Big Data (ISILON, GREENPLUM); o con Kodak en los ámbitos de digitalización de documentos en la nube (cloud scanning), sanidad, procesos electorales o servicios de promoción y marketing.

## SATISFACCIÓN DE LOS PARTNERS

Durante 2011, ha continuado la mejora en los resultados de la encuesta de partners ya mostrada en 2010, con un incremento en la valoración global de 0,1 puntos, hasta alcanzar una valoración de 3,6 puntos sobre 5.

En general, los partners destacan positivamente la eficacia y disposición de los interlocutores, la satisfacción con los interlocutores asignados y la cualificación y calidad de los profesionales de Indra. Por el contrario, señalan como principal área de mejora, una mayor proactividad por parte de Indra, así como la complejidad para poder establecer un canal comunicativo fluido debido a que la capacidad decisoria está muy diluida.

Accionistas

Empleados

Clientes

Proveedores

**Partners**

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

Sociedad

### Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

### Progresos realizados en 2011

### Objetivos para 2012

Continuar impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación  
Continuar potenciando la innovación con nuestros aliados tecnológicos, como medio para incrementar el valor de la relación con los partners

Iniciativas en el ámbito de tecnologías innovadoras con socios como CISCO, SAP, EMC2 o Kodak

Continuar potenciando la innovación con nuestros aliados tecnológicos  
• Desarrollar iniciativas en Sanidad, Smart Grid, y Smart Cities, entre otras

Continuar avanzando en la gestión internacional de alianzas como medio para intensificar la relación con nuestros partners en términos de recursos y nivel de colaboración

Implantación implantado de la Fase II del Portal Global de Alianzas en 2 idiomas (español e inglés)  
Extensión del alcance geográfico de acuerdos, establecimiento de políticas globales de precios y promoción de workshops geográficos con los partners iGAN

Implantación de la Fase III del Portal que recogerá nuevas funcionalidades informativas y colaborativas, así como la incorporación del idioma portugués como idioma de acceso a la información del portal  
Continuar aumentando la extensión del alcance geográfico de los partners iGAN

Mejorar la satisfacción de los partners (incrementar el índice de satisfacción de partners en, al menos, 0,1 puntos en 2011)

Se ha logrado una mejora de 0,1 puntos en el índice de satisfacción

Lograr una mejora adicional de 0,1 puntos en el índice de satisfacción en 2012

## MEDIO AMBIENTE



### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS

- Política y sistema de gestión ambiental: Indra cuenta con un sistema cuyo objetivo es minimizar el consumo de recursos, la generación de residuos y, en general, minimizar el impacto ambiental de la compañía.
- Certificaciones medioambientales: el sistema de Gestión Ambiental Corporativo de Indra está basado en los requisitos de la norma UNE-EN ISO 14001 y del Reglamento 1221/2009 de la UE de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS).
- Green IT: Iniciativas para minimizar el consumo energético de los equipos informáticos.
- Eficiencia energética: actuaciones para minimizar el impacto ambiental en nuestras instalaciones.
- Posición sobre el cambio climático: Declaración de la compañía sobre su posición frente al cambio climático.
- Evaluación ambiental de proveedores: Extensión de unos principios ambientales básicos en la cadena de valor.
- Guía del buen viajero: políticas y recomendaciones en la gestión de viajes para aumentar la eficiencia y fomentar un movilidad responsable.
- Concienciación de profesionales: Acciones formativas para incrementar la sensibilidad ambiental de nuestros profesionales.

### Más información en

<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/reduciendo-nuestro-impacto-un-3-al-a%C3%B1o>

El agotamiento y deterioro que están experimentando ciertos recursos naturales como consecuencia de la actividad humana, ha determinado la estrategia de Indra en relación con el medio ambiente. Indra es consciente de su responsabilidad como compañía y establece como objetivo prioritario minimizar su propia huella medioambiental, así como contribuir a mejorar el medio ambiente a través de su oferta de soluciones y servicios.

En concreto, dada su actividad, Indra considera que su mayor impacto ambiental es el derivado del consumo energético de los equipos informáticos de la compañía, empleados para el desarrollo de las soluciones y servicios que constituyen su oferta, y que redundan en unas mayores emisiones indirectas de CO<sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero. Siendo este el impacto más importante, también existen otros impactos medioambientales negativos, como el uso de papel (con unas elevadas emisiones indirectas de CO<sub>2</sub>), el consumo de agua o la generación de residuos.

En los últimos años hemos trabajado para intentar reducir el consumo energético y de recursos naturales y disminuir la cantidad de residuos generada y, al mismo tiempo, estamos creando sistemas de información que nos permitan entender mejor nuestro impacto ambiental y ser más transparentes.

### **Implantación de sistema de gestión medioambiental**

De acuerdo con su objetivo de implantar un sistema de gestión medioambiental en base a la norma ISO 14001 en 2 o 3 centros de trabajo cada año, durante 2011, Indra procedió a certificar 3 centros en Erandio y Barakaldo (Vizcaya, España).

Adicionalmente, como novedad en 2011, Indra ha procedido a desarrollar un "módulo de implantación de requisitos legales ambientales" en edificios no certificados. Estos "módulos" identifican los requisitos de las distintas legislaciones medioambientales de los países en los que opera la compañía y los adapta a las características de los edificios en los que se va a proceder a su implantación. En particular, durante 2011, Indra ha implantado estos módulos medioambientales en 3 edificios de Valencia y 2 edificios en Buenos Aires (Argentina).

De esta forma, a fecha diciembre 2011, Indra dispone de 20 centros certificados ISO 14001 y 5 centros donde se ha implantado el módulo de requisitos legales ambientales.

Accionistas

Empleados

Clientes

Proveedores

Partners

**Medio Ambiente**

Instituciones del conocimiento

Sociedad

**Centros certificados ISO14001:**

- 1.** Arroyo de la Vega, Alcobendas (Madrid). (EMAS).
  - 2.** San Fernando de Henares (Madrid). (EMAS).
  - 3.** Torrejón de Ardoz (Madrid). (EMAS).
  - 4.** Aranjuez (Madrid).
  - 5.** Edificio Triángulo, Alcobendas (Madrid).
  - 6.** Anabel Segura, Alcobendas (Madrid).
  - 7.** Roc Boronat (Barcelona).
  - 8.** Interface (Barcelona).
  - 9.** Ciudad Real.
  - 10.** A Coruña
  - 11.** Cerro de la Plata (Madrid)\*
  - 12.** Sevilla
  - 13.** Erandio
  - 14.** Erandio (Indrabmb)
  - 15.** Barakaldo
  - 16.** Lisboa (Portugal)
  - 17.** Bogotá, calle 96 (Colombia)
  - 18.** Bogotá, calle 57 (Colombia)
  - 19.** Bogotá, calle 65 (Colombia)
  - 20.** Barranquilla (Colombia)
- Centros con el módulo de requisitos legales ambientales
- 21.** 3 edificios en Valencia
  - 22.** 2 edificios en Argentina

Estos centros concentran el 48,6% de los profesionales de la compañía, lo que supone un ligero descenso sobre el 52,1% de profesionales cubiertos por la norma ISO 14001 en 2010. Este descenso se explica fundamentalmente por la integración de nuevas compañías realizada en 2011 (Politec en Brasil y Galyleo en Italia), que han sumado un volumen importante de profesionales a Indra y no disponían de un sistema de gestión ambiental certificado. Excluyendo los profesionales provenientes de estas nuevas compañías, el porcentaje de empleados en centros con un sistema de gestión ambiental hubiera sido de más del 56,6%.

\*A principios de 2012 se cerró el centro de Cerro de la Plata, y se trasladó a la calle Julian Camarillo



### **Iniciativas de “green IT” para minimizar el impacto ambiental de los equipos informáticos**

La actividad de Indra es intensiva en el uso de equipos informáticos, cuyo consumo energético constituye el principal impacto ambiental de la compañía. Por este motivo, Indra aplica diversas iniciativas destinadas a minimizar y racionalizar el consumo energético de los equipos informáticos. En concreto, Indra desarrolla 5 tipos de iniciativas:

- 1. Consolidación del almacenamiento y virtualización de servidores:** Indra ha puesto en marcha un proceso de sustitución de los servidores físicos por servidores virtuales que mejoran la eficiencia energética y reducen los costes. Esto significa la reducción del número general de dispositivos que se ejecutan en los Centros de Proceso de Datos (CPD's) y del espacio necesario para alojar estos dispositivos, y se traduce en un ahorro de la energía necesaria para ejecutar servidores, almacenamiento y refrigeración y, por tanto, disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- 2. Virtualización de escritorios (VDI):** el desplazamiento de los escritorios hacia un entorno virtual reduce el consumo de energía y el impacto medioambiental de las infraestructuras. Durante 2011, Indra ha puesto en producción una solución de VDI para 230 escritorios.
- 3. Construcción y actualización de las salas de servidores:** en 2011, Indra comenzó la construcción de un nuevo CPD en San Fernando de Henares (Madrid) que dará cabida a los equipos de los CPD's actuales de los centros de Arroyo de la Vega, Torrejón de Ardoz, Anabel Segura y Telémaco, entre otros. Este traslado supondrá una disminución del coste y aumento de la eficacia de los sistemas de ventilación y refrigeración, ya que se concentrarán los espacios utilizados en los anteriores CPD's.

**4. Medición de la energía de las TI y gestión de la alimentación de los PC:** Indra ha instalado en 17.000 ordenadores en España una herramienta de inventario que, entre otras funcionalidades, puede gestionar de forma centralizada la configuración de energía de los ordenadores y las pantallas y realizar un cálculo de la energía consumida y, por tanto, de las emisiones que se derivan de la utilización de estos. Actualmente, la herramienta se continúa instalando y se están empezando a obtener datos, que permitirán la aplicación de nuevas políticas de ahorro de energía. En estos momentos todos los ordenadores corporativos que se adquieren poseen la etiqueta “Energy Star”, lo que significa que cumplen los requisitos de eficacia energética establecidos por el Programa de la Comisión europea y de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos.

**5. Promoción de nuevas formas de comunicación:** Indra está potenciando nuevos canales de comunicación entre sus empleados con dos objetivos: una movilidad más racional y responsable, y la reducción de la polución digital. En concreto, Indra ha promovido el uso de equipos de conferencias remotas y teleconmutación, y servicios de mensajería instantánea. Durante 2011, Indra ha incrementado un 5% el número de equipos de videoconferencias, lo que ha contribuido a aumentar el número de videoconferencias un 21% sobre 2010, y a multiplicar por 5 el número de videoconferencias registrado en 2009. Asimismo, el número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea, lanzado a finales de 2008, ha crecido un 32% en 2011 respecto a 2010, y se ha multiplicado por 2,9 respecto a 2009.

### **Eficiencia energética en edificios**

Durante 2011, Indra ha puesto en marcha un plan de eficiencia energética en los principales centros de trabajo en España. Este plan ha contemplado distintas iniciativas en función de las necesidades específicas de cada edificio, y que incluyen, entre otras, la sustitución de alumbrado por lámparas de bajo consumo, la instalación de controles de presencia, la instalación de farolas de iluminación LED, la sustitución de equipos de calefacción calderas de condensación más eficientes, la mejora en el aislamiento de edificios e instalaciones de climatización, o la instalación de paneles solares.

### **Evaluación de riesgos ambientales**

Durante 2011, Indra ha desarrollado un análisis de riesgos ambientales conforme a los requisitos de la norma UNE 150008:2008 en 6 centros de trabajo en España representativos de las distintas actividades de la compañía. Como resultado, se han identificado 3.682 riesgos en dichas instalaciones, no siendo ninguno de ellos riesgos "altos" o "muy altos" en términos de probabilidad y gravedad sobre el entorno natural, humano o socio económico. Además, el análisis muestra que aquellos riesgos valorados como "moderados" o "medios" (2.100 en total), quedarían suficientemente mitigados por el sistema de gestión ambiental de Indra.

Esto ha llevado a Indra a reafirmar su objetivo de certificar entre 2 y 3 centros al año bajo la norma ISO 14001, como medio para mitigar los principales riesgos asociados a su actividad.

Durante 2012, Indra valorará extender este estudio a nuevos centros de trabajo en España para contrastar la representatividad de sus resultados.

### **Requisitos a proveedores**

A cierre de 2011, 613 subcontratistas de Indra habían sido verificados por la compañía sobre residuos, emisiones y vertidos. Durante 2011 se han evaluado 143 subcontratistas de diferentes sectores de actividad, de los cuales, se han aprobado 57, que se suman a los 232 en años anteriores. 36 subcontratistas se encuentran pendientes de finalizar la evaluación y a 228 no les aplica requisitos ambientales por poco impacto ambiental de sus actividades. El resto, son subcontratistas extranjeros o que ya no trabajan con nosotros

De acuerdo con esta evaluación, el 87% de los subcontratistas analizados cumpliría de forma adecuada los requisitos legales medioambientales.

### **Formación y sensibilización ambiental**

Durante 2011, Indra continuó con las actividades de formación ligadas a los procesos de certificación, así como aquellas dirigidas a los Ingenieros de Calidad de la compañía para dar a conocer los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental y para gestionar los requisitos ambientales requeridos en los contratos con clientes (Planes de Impacto Ambiental).














Estas acciones formativas se acompañaron con campañas más generales dirigidas a toda la compañía a través de la Intranet, con el objetivo de sensibilizar sobre aspectos específicos del impacto ambiental de la actividad de Indra. Así, en concreto, durante 2011, se publicaron campañas sobre el cambio climático y el papel, regulación térmica en edificación (RITE), uso de papel ecológico en Indra y una noticia sobre el Día Mundial del Medio Ambiente.



### **Uso exclusivo de papel ecológico reciclado**

Desde noviembre de 2011, Indra utiliza en todos sus centros de España únicamente papel ecológico certificado FSC (Forest Stewardship Council), que garantiza que este producto procede de bosques que han sido gestionados de manera sostenible.

Es decir, todo el disponible a través del procedimiento de compras de la compañía, el papel preimpreso (elementos de papelería con logo o membrete de Indra), y el papel para fotocopadoras e impresoras, será papel ecológico.

## Objetivos de reducción de consumo y generación de residuos de los centros certificados

Objetivo 2011	Centro	Resultado 2011	
<b>Reducción del consumo de materias primas</b>			
<b>Reducción global por persona del 3% en un año del consumo de papel blanco</b>			
	Interface (Barcelona)	-79%	
	Lisboa	-43%	
<b>Reducción global por persona del 3% en un año del consumo de papel empleado en fotocopias</b>			
	Sevilla	+164%	
<b>Reducción de generación de residuos urbanos</b>			
<b>Reducción global del 3% de los residuos de cartuchos de tóner por persona</b>			
	Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid)	-60%	
	Triángulo (Alcobendas, Madrid)	+13%	
	Ciudad Real	-36%	
<b>Reducción global del 3% de la generación de RU de papel</b>			
	San Fernando de Henares (Madrid)	+8%	
	Torrejón de Ardoz (Madrid)	+14%	
	La Coruña	-15%	
	Aranjuez	-8%	
	Baracaldo	Objetivo 2012	
	Erandio	Objetivo 2012	
	Cerro de la Plata (Madrid)	+142%	
<b>Reducción global del 3% del residuo voluminoso de madera</b>			
	San Fernando de Henares (Madrid)	-58,8%	
<b>Reducción global del 3% del residuo de fluorescentes</b>			
	Anabel Segura (Alcobendas, Madrid)	+30%	





 Objetivo cumplido  
 Objetivo no cumplido

### Reducción consumo de recursos naturales

#### Reducción global del 3% del agua de red consumida por persona en un año

Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid)	-13%	
Lisboa	+4%	


#### Lograr una reducción del 5% promedio a nivel país (Colombia) en el consumo de agua por persona

Calle 96 (Bogotá)	+3%	
Calle 57 (Bogotá)	+2%	
CAI (Bogotá)	0%	
Barranquilla	-7%	



#### Reducción global del 3% del consumo de electricidad por persona en un año

San Fernando de Henares (Madrid)	-6%	
Lisboa	-17%	

#### Reducción global del 3% del consumo de gasoil por persona en un año

Torrejón de Ardoz (Madrid)	-30%	
----------------------------	------	---

#### Reducción global del 5% del consumo de energía acumulada por persona en un año

Calle 96 (Bogotá)	-16%	
Calle 57 (Bogotá)	+44%	

### Reduccion de las emisiones de CO2 de indra

Indra estableció en 2010 el siguiente objetivo de reducción para sus emisiones de CO2:

*"Reducir las emisiones directas e indirectas, a nivel global en Indra, durante los años 2010/2011 en una media del 3% anual."*

Tomando como referencia los datos publicados en el Informe Anual de 2010, la evolución de las emisiones fue la siguiente:

	2009	2010
DGHG SCOPE 1 Emisiones GHG directas	1.389 T CO2	2.012 T CO2
DGHG SCOPE 1 Emisiones GHG directas derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios): 535,6 toneladas de CO2.	535,6 T CO2	1.416 T CO2
IGHG SCOPE 2: Emisiones GHG indirectas derivadas de la energía comprada y consumida	32.321 T CO2	30.227 T CO2
Número de personas en Indra	26.200	28.608
Emisiones absolutas CO2 (SCOPE 1 + SCOPE 2)	34.245,6	33.655
Emisiones de CO2 (SCOPE 1 + SCOPE 2) por persona	1,31 toneladas CO2/persona	1,18 toneladas CO2/persona

Con estos datos, se concluye que las emisiones de CO2 por persona en Indra se redujeron en un 10% durante el año 2010, por lo que ha cumplido el objetivo planteado.

Las emisiones, en valor absoluto, se han reducido un 1,7%.

En relación con la estimación de emisiones de GHG derivadas de viajes de negocios, las cifras son las siguientes:

**Año 2009:** 10.807.801 toneladas de CO2.

**Año 2010:** 10.476.242 toneladas de CO2.

Las emisiones de CO2 derivadas de viajes de negocios se han reducido un 3% durante el año 2010.

## Gastos e inversiones medioambientales

2007	2008	2009	2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de la legislación ambiental de los centros.</li> <li>• Implantación y certificación del Sistema Gestión Ambiental en Aranjuez y Barcelona.</li> <li>• Auditoría interna centros.</li> <li>• Medición de ruidos del centro de Aranjuez.</li> <li>• Estudio de minimización de residuos en Aranjuez.</li> <li>• Focos Aranjuez.</li> <li>• Análisis vertidos Aranjuez.</li> <li>• Sustitución de centros de transformación de San Fernando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la actualización de la legislación ambiental a nueva CC.AA.</li> <li>• Auditoría interna centros.</li> <li>• Habilitar cuarto de residuos en centro de Anabel Segura (Madrid).</li> <li>• Medición de ruidos del centro de La Finca.</li> <li>• Auditorías de certificación.</li> <li>• Separación de RU's en Anabel Segura</li> <li>• Inertización depósitos en centro de Torrejón.</li> <li>• Equipo de refrigeración del centro de Aranjuez.</li> <li>• Adecuación de Gas contaminante r-22 según Reglamento CE nº 2037/2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la actualización de la legislación ambiental a nueva CC.AA.</li> <li>• Auditoría interna centros.</li> <li>• Auditorías de certificación.</li> <li>• Medición de ruidos del centro de A Coruña.</li> <li>• Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22.</li> <li>• Amortización de la instalación de calderas de gas natural del centro de Aranjuez.</li> <li>• Incorporación de los residuos de vidrio al sistema de segregación de residuos en el centro de San Fernando de Henares (Madrid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.</li> <li>• Auditoría interna centros.</li> <li>• Auditorías de certificación.</li> <li>• Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>• Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22</li> <li>• Mantenimiento de equipos de aire acondicionado.</li> <li>• Mantenimiento de generador de emergencia.</li> <li>• Autocontrol de emisiones al ambiente.</li> <li>• Sustitución de calderas propias de gasoil.</li> <li>• Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.</li> <li>• Análisis de vertidos.</li> <li>• Recogida de residuos.</li> <li>• Retirada de equipos.</li> <li>• Consultoría de implementación sistema de gestión Integral HSEQ en los cuatro centros de Colombia.</li> <li>• Instalación de dos puertas automáticas giratorias, con el objetivo de mantener constante la temperatura y disminuir el consumo de electricidad en la sede de Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.</li> <li>• Ampliación de luminarias LED</li> <li>• Postes de recarga de coche eléctrico</li> <li>• Economizadores de fuentes de agua</li> <li>• Auditoría interna centros.</li> <li>• Auditorías de certificación.</li> <li>• Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>• Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22</li> <li>• Renovación equipos de climatización.</li> <li>• Instalación de agua termosolar sanitaria</li> <li>• Sustitución de calderas propias de gasoil.</li> <li>• Recogida de residuos.</li> <li>• Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.</li> <li>• Mejoras en instalaciones de almacenaje de residuos peligrosos</li> <li>• Sensibilización de profesionales</li> </ul>
<b>557.612 €</b>	<b>42.231 €</b>	<b>511.078 €</b>	<b>511.078 €</b>	<b>755.059 €</b>

	Accionistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Partners	Medio Ambiente			Instituciones del conocimiento		Sociedad
Consumos ambientales	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Res. peligrosos	Res. no peligrosos	Tóner reciclable	Aceites vegetales	Emisiones directas CO <sup>2</sup>	Emisiones indirect. CO <sup>2</sup>
	Kwh	l	Kwh	m <sup>3</sup>	m <sup>3</sup>	Kg	Kg	Kg	l	T	T
Alemania	210.253	No aplica	No aplica	443	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	85
Argelia	2.417	No aplica	No aplica	5	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	2
Argentina	4.422.883	No aplica	No aplica	7.390	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	1.342
Australia	116.002	No aplica	No aplica	244	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	107
Bolivia	1.216	No aplica	No aplica	378	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	1
Brasil	11.596.716	No aplica	No aplica	26.678	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	944
Bulgaria	4.833	No aplica	No aplica	10	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	2
Colombia	859.646	No aplica	No aplica	5.306	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	129
Costa Rica	21.750	No aplica	No aplica	46	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	1
Chile	451.651	No aplica	No aplica	2.750	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	133
China	161.919	No aplica	No aplica	341	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	128
Dubai	7.250	No aplica	No aplica	15	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	6
El Salvador	19.334	No aplica	No aplica	41	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	4
Eslovaquia	130.502	No aplica	No aplica	275	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	29
EE.UU.	227.170	No aplica	No aplica	478	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	189
España	58.421.247	258.394	270.352	101.135	13.344	33.847	748.946	2.923	1.015	1.204	20.435
Centros Certificados ISO14001	42.570.828	252.757	270.352	72.531	13.344	33.847	748.946	2.923	1.015	1.189	14.891
Otros centros no certificados	15.850.419	5.637	0	29.104	0	0	0	0	0	15	5.544
Filipinas	643.830	No aplica	No aplica	41	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	280
Francia	26.584	No aplica	No aplica	56	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	2
Hungría	21.750	No aplica	No aplica	46	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	7
India	65.251	No aplica	No aplica	137	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	62
Italia	470.850	No aplica	No aplica	641	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	190
Kazajstán	4.833	No aplica	No aplica	10	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	3
Kenia	128.085	No aplica	No aplica	270	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	41
Letonia	14.500	No aplica	No aplica	31	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	2
Malasia	9.667	No aplica	No aplica	20	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	6



<b>Marruecos</b>	38.667	No aplica	No aplica	81	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	27
<b>México</b>	3.031.593	No aplica	No aplica	5.538	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	1.641
<b>Moldavia</b>	132.918	No aplica	No aplica	280	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	63
<b>Omán</b>	16.917	No aplica	No aplica	36	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	14
<b>Panamá</b>	220.620	No aplica	No aplica	936	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	50
<b>Perú</b>	478.170	No aplica	No aplica	7.123	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	82
<b>Portugal</b>	403.386	No aplica	No aplica	625	No aplica	1.000	15	21	No dispon.	No aplica	168
<b>Centros Certificados ISO14001</b>	285.065	No aplica	No aplica	494	No aplica	1.000	15	21	No dispon.	No aplica	119
<b>Otros centros no tcertificados</b>	118.321	No aplica	No aplica	131	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	49
<b>Reino Unido</b>	62.834	No aplica	No aplica	132	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	32
<b>República Checa</b>	263.420	No aplica	No aplica	555	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	139
<b>Rep. Dominicana</b>	62.834	No aplica	No aplica	132	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	39
<b>Rumanía</b>	265.837	No aplica	No aplica	560	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	114
<b>Turquía</b>	16.917	No aplica	No aplica	36	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	7
<b>Uruguay</b>	210.253	No aplica	No aplica	443	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	62
<b>Venezuela</b>	2.216.004	No aplica	No aplica	13.804	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	462
<b>Zambia</b>	9.667	No aplica	No aplica	20	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	0
<b>Zimbabwe</b>	2.417	No aplica	No aplica	5	No aplica	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No dispon.	No aplica	1
<b>Total</b>	85.472.592	258.394	270.352	180.594	13.344	34.847	748.961	2.987	1.015	1.204	27.033

**Otras emisiones de CO<sup>2</sup>**

Emisiones directas de CO <sup>2</sup> derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)	5.767
Emisiones indirectas de CO <sup>2</sup> derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)	12.892.430

**Compromisos asumidos en la Memoria de 2010**

**Progresos realizados en 2011**

**Objetivos para 2012**

Continuar con la certificación de los centros de trabajo de Indra, a un ritmo de 2 o 3 al año. En concreto, se ha establecido como objetivo para 2011 la certificación de los centros de Erandio y Baracaldo en España.

Definición de un "módulo ambiental", que garantice el cumplimiento con la legislación medioambiental local, como parte de los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental Corporativo, para centros no certificados. Se implantará inicialmente en dos centros en España (Valencia) y dos centros de trabajo de LATAM, para su posterior extensión a otros centros en los próximos años.

Certificación bajo la norma ISO 14001 los centros de Baracaldo y Erandio. Definición del "módulo ambiental" e implantación en los centros de Valencia y Argentina.

Continuar con la certificación de los centros de trabajo de Indra, a un ritmo de 2 o 3 al año. En concreto, se ha establecido como objetivo para 2012 la certificación de los centros de Julian Camarillo (Madrid), Leganes (Madrid), y Santa Perpetua (Barcelona). Implantación del "módulo ambiental" en 5 centros en España y 2 en Brasil.

Continuar con la concienciación de profesionales. Se prevé orientar las campañas a la reducción de emisiones de CO2 y la reducción del consumo de papel blanco.

Se han realizado campañas de sensibilización en materia de regulación térmica, alumbrado, completar. Se ha implantado el uso exclusivo de papel ecológico en los centros de trabajo de España.

Continuar con la concienciación de profesionales.

Continuar avanzando en la medición y reducción de las emisiones de CO2.

Implantación de iniciativas de eficiencia energética en edificios y Green IT.

Iniciar un estudio sobre la huella de carbono de Indra y una muestra de sus productos.

Potenciar nuestra oferta de soluciones y servicios que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

Consultar el capítulo "Innovación" para ver la oferta desarrollada con significado medioambiental.

Potenciar nuestra oferta de soluciones y servicios que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

## INSTITUCIONES DE CONOCIMIENTO



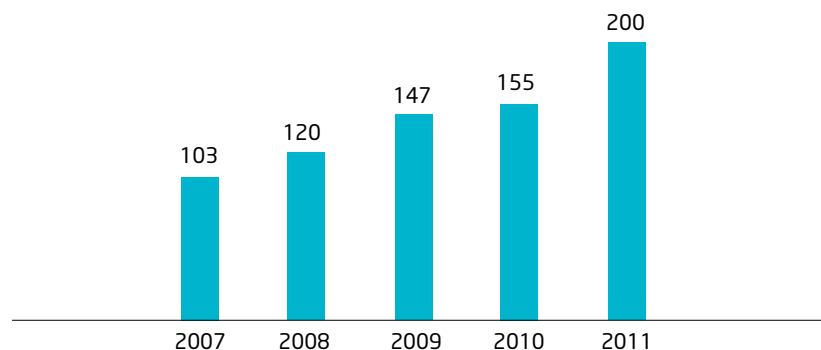
**Universidades**  
**Escuelas de negocio**  
**Centros de investigación**

### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS EN VIGOR:

- Coordinador de Relaciones con las Universidades: En 2005 se nombró un coordinador de relaciones con universidades y se creó un grupo de trabajo para el seguimiento y desarrollo de las actividades.
- Acuerdos y Cátedras: Formalización de las relaciones con las II.CC.

### Más información en

<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/instituciones-del-conocimiento>



*Principales acuerdos y colaboraciones con universidades, centros de investigación, fundaciones y escuelas de negocio.*

La innovación y el talento de los profesionales, que son sus protagonistas, constituyen el eje de la estrategia de Indra. Por este motivo, las universidades, centros de investigación y otras instituciones del conocimiento, representan para la compañía socios estratégicos en el desempeño de nuestra actividad, en la medida en la que son fuente de profesionales altamente cualificados y ejercen de colaboradores fundamentales para el desarrollo de proyectos de innovación e I+D.

De hecho, la Universidad es la principal fuente de conocimiento en la que se apoya el modelo de Innovación Abierta de Indra, por ello, "apoyamos una universidad generadora de una economía competitiva".

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

#### **Tipos de colaboración entre la Universidad e Indra**

- Captación de talento (Planes de incorporación, premios, becas, foros de empleo).
- Formación y difusión del conocimiento (Participación en cursos y masters, Jornadas de difusión, Visitas a Indra, participación institucional en conferencias, ...).
- Actividades de I+D+i (Contratación directa, proyectos Avanza, Cenit, ...).
- Actividades estratégicas (Acceso a nuevos mercados, Alianzas estratégicas).

## ACUERDOS Y CÁTEDRAS

Las cátedras de empresa son una muestra de la voluntad de colaboración a largo plazo de las Universidades e Indra. Las actividades de estas cátedras van orientadas a diversos ámbitos relacionados con áreas de interés estratégico de Indra.

### Nuevas cátedras para el fomento de la I+D

Durante 2011, Indra ha firmado 4 nuevas Cátedras con diversas universidades en España, dos de ellas sobre tecnologías accesibles y las otras dos de propósito general.

Indra y la Universidad de Oviedo han creado la Cátedra para desarrollo de Tecnologías Innovadoras, que tiene como objetivo principal llevar a cabo proyectos específicos de I+D+i en el ámbito de las herramientas para la gestión de sistemas en tiempo real, sistemas críticos que deben reaccionar en un tiempo determinado y muy corto a cambios en el entorno y que se aplican, por ejemplo, en el control de tráfico aéreo o ferroviario, la seguridad, el sector de la energía o las telecomunicaciones. Las acciones irán dirigidas a impulsar la colaboración entre ambas instituciones, fomentar la transferencia tecnológica, organizar actividades conjuntas de divulgación, así como facilitar la formación y la realización de prácticas en Indra a los alumnos de la universidad.

Por otra parte, Indra y la Universidad de Alcalá (UAH) han firmado la Cátedra Indra-UAH en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Seguridad y Defensa, lo que culmina una relación de más de 20 años que ha incluido programas de formación y la realización de prácticas en empresa de los alumnos de la universidad.

En el marco de la Cátedra, Indra ha entregado los premios a los mejores expedientes en Ingeniería Técnica de Telecomunicación, en las especialidades de Telemática y Sistemas Electrónicos; se han puesto en marcha actividades de apoyo para la participación en proyectos de ámbito internacional; y se han programado tres cursos de formación para los estudiantes de la UAH.

En el futuro, la Cátedra seguirá fomentando nuevos programas de I+D+i a través de una colaboración estructurada en cuatro pilares fundamentales: investigación, desarrollo e innovación; difusión del conocimiento; formación y transferencia del conocimiento a la sociedad.

### Nuevas Cátedras de Tecnologías Accesibles

Además, en el campo específico de Tecnologías Accesibles, Indra ha creado dos nuevas cátedras durante 2011: una de ellas con la Universidad de Valencia, para promover el acceso a la tecnología y la integración de personas con discapacidad y que tiene como objetivo desarrollar nuevas tecnologías que faciliten la creación de redes sociales de apoyo al profesional con discapacidad intelectual en el entorno laboral.

En línea con la anterior, la cátedra creada con la Universidad de Salamanca, tiene como objetivo desarrollar proyectos y soluciones innovadoras que promuevan el acceso a la tecnología y la integración de personas con discapacidad desarrollando nuevas tecnologías de simulación del entorno de trabajo que faciliten la inserción laboral de personas con discapacidad motriz.

**Indra cuenta con 15 cátedras con las siguientes universidades:**

- Cátedra en la Universidad Politécnica de Madrid de propósito general.
- Cátedra en la Universidad Politécnica de Madrid de Televisión Digital Terrestre para personas con discapacidad.
- Cátedra en la Universidad de Cantabria para tecnología en el ámbito espacial.
- Cátedra en la Universidad de Castilla-La Mancha en Seguridad y Tecnologías Accesibles.
- Cátedra en la Universidad Autónoma de Madrid dedicada a Seguridad.
- Cátedra en la Universidad de Lleida de Tecnologías Accesibles.
- Cátedra en la Universidad Politécnica de Valencia en Tecnologías para la Salud.
- Cátedra en la Universidad de Extremadura en tecnologías informáticas aplicadas a personas con discapacidad.
- Cátedra en la Universidad Europea de Madrid en Outsourcing (firmada en 2010).
- Cátedra en la Universidad de Extremadura de Tecnologías Accesibles (firmada en 2010).
- Cátedra en la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) de Tecnologías Accesibles (firmada en 2010).
- Cátedra en la Universidad de Valencia de Tecnologías Accesibles (firmada en 2011).
- Cátedra en la Universidad de Salamanca de Tecnologías Accesibles (firmada en 2011).
- Cátedra en la Universidad de Oviedo para Sistemas en Tiempo Real (firmada en 2011).
- Cátedra en la Universidad de Alcalá para tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Seguridad y Defensa (firmada en 2011).

**Reforzando las relaciones con las instituciones del conocimiento para la captación de profesionales**

Además de los diversos acuerdos y cátedras en materia de I+D, las relaciones de Indra con las Instituciones del Conocimiento buscan asegurar la incorporación en la compañía de los mejores profesionales del sector. Durante 2011, Indra ha desarrollado diversas iniciativas con el objetivo de mejorar su capacidad para captar talento entre universidades. Entre estas iniciativas, descritas con detalle en el capítulo de “Empleados” del presente Informe, cabe destacar:

- Future Minds: concurso cuyo premio final es la incorporación a Indra en uno de los países en los que se celebraba el concurso: España, Brasil, México, Colombia, Chile o Argentina.
- Recruiting Erasmus: En 2011, Indra participó en el proyecto “Recruiting Erasmus” cuyo objetivo es poner en contacto estudiantes que han tenido alguna experiencia internacional con organizaciones interesadas en contar con ellos.
- El programa DESTACA: Proyecto de “Desarrollo de ESTudiantes de Alto PotenCIAl” de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Recruiting international’s MBA: Programa de visitas para estudiantes de MBA en escuelas de negocios con programas de estudios internacionales.

## PREMIOS

Indra ha recibido en este año tres galardones que avalan su apuesta por las actividades de transferencia y colaboración con la Universidad.

- Premio de Colaboración en Investigación de la Universidad Politécnica de Madrid (Enero 2011).
- Premio del "Luis Pieri" al mejor proyecto Iberoeka 2011 (Diciembre 2011) Medalla de Honor al Fomento de la Invención de la Fundación García Cabrerizo (Noviembre 2011)

### Compromisos asumidos en la Memoria de 2010

### Progresos realizados en 2011

### Objetivos para 2012

Seguir impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con universidades y otras instituciones del conocimiento.

Firma de 4 nuevas Cátedras.

Seguir impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con universidades y otras instituciones del conocimiento.

Continuar lanzando nuevas iniciativas que mejoren la marca como empleador.

Iniciativas Future Minds, Recruiting Erasmus, programa Destaca y Recruiting International MBA.

Continuar lanzando nuevas iniciativas que mejoren la marca como empleador.

Firma de Acuerdos Marco y/o Cátedras en Latam.

No se ha firmado ninguna nueva Cátedra en Latinoamérica.

Valoración de nuevas Cátedras en Latinoamérica.

## SOCIEDAD

**Comunidades locales**  
**Administraciones Públicas**  
**Asociaciones y fundaciones**  
**Entidades no lucrativas**  
**Redes sociales**

### PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS EN VIGOR:

Minimización de la brecha digital: Eje de la estrategia de Indra en Acción Social  
Cátedras de Tecnologías Accesibles: Colaboración con Universidades para el desarrollo de tecnologías para personas con discapacidad.  
[www.tecnologiasaccesibles.com](http://www.tecnologiasaccesibles.com)

Voluntariado Corporativo: Ayuda a la sociedad de nuestros profesionales.  
<http://voluntariado.marcaindra.com>

### Más información en

<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/sociedad>



Indra está convencida de que es posible el equilibrio entre la eficiencia empresarial, la generación de beneficio, la creación de empleo de calidad y el bienestar social. Creemos firmemente en nuestra capacidad para generar valor a la sociedad a través de aquello en lo que estamos mejor posicionados: nuestras capacidades relacionadas con la innovación en la tecnología. La responsabilidad corporativa de Indra está alineada con la estrategia y el negocio de la compañía.

Entendemos que no es posible el desarrollo de la sociedad de la información en su conjunto si una parte de ella se queda al margen de los beneficios que aporta ese desarrollo. Nos referimos a la brecha digital. Indra, fruto de su amplia experiencia en distintas regiones y en distintos mercados, conoce el alcance que tiene la brecha en el acceso a las nuevas tecnologías, especialmente, en ciertos colectivos vulnerables. Por ese motivo, nuestra Acción Social está orientada a minimizar esa diferencia y, especialmente, en el colectivo de personas con discapacidad.

## **LAS CÁTEDRAS DE INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGÍAS ACCESIBLES**

Una característica de nuestra acción social es la cooperación con otras instituciones y organizaciones que comparten objetivos con nosotros. Un buen ejemplo al respecto, es el de las universidades. Ellas, como instituciones que ensanchan las fronteras del conocimiento, e Indra, como empresa que es capaz de convertir el conocimiento en innovación y en soluciones y servicios para la integración social, forman un buen tándem para el desarrollo social.

Es en ese contexto en el que nacen las Cátedras de Tecnologías Accesibles, en las que se agrupan todos nuestros proyectos que, junto a la Fundación Adecco (en la mayoría de los casos) y las Universidades persiguen desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión. En 2011 se han sumado las Cátedras de la Universidad de Valencia y la de la Universidad de Salamanca, a las cinco ya existentes (con la Universidad de Castilla La Mancha, la Universidad de Extremadura, la Universidad de Lleida, la Universidad Politécnica de Madrid y la argentina, Universidad Nacional de Córdoba), con lo que ya contamos con siete Cátedras de Investigación en Tecnologías Accesibles.

Los proyectos en funcionamiento durante 2011 han continuado desarrollando las líneas de trabajo ya establecidas en años anteriores y que pretenden promover, mediante la innovación y las soluciones tecnológicas, la integración laboral y social de personas con discapacidad, procurando facilitarles acceder a una mejor calidad de vida e integración en el mundo laboral.

Las tecnologías accesibles representan el 58% de los recursos que destinamos a acción social y tienen un fuerte impacto tanto en la comunidad como en la propia compañía.

### **Proyecto Headmouse y Proyecto Virtualkeyboard**

Durante el año 2011 hemos continuado optimizando las funcionalidades de dos de las aplicaciones más destacadas en tecnologías accesibles de Indra; el HeadMouse y el VirtualKeyboard. El proyecto HeadMouse consiste en un ratón virtual que permite el control del ratón del ordenador mediante una webcam y los movimientos de la cara y la cabeza. El proyecto VirtualKeyboard permite la escritura de textos mediante cualquier dispositivo capaz de controlar el cursor de la pantalla; entre otros ratón, joystick o touchpad. El uso de ambas aplicaciones es totalmente intuitivo y no requiere formación previa.

La gran aceptación que han tenido en todo el mundo, se evidencia en un solo dato: a final de año ya eran más de 340.000 personas las que habían descargado ambas herramientas, de forma gratuita. La mayoría procedían de España y Latinoamérica (Brasil, Chile, México, Colombia o Argentina). Estas dos soluciones orientadas a mejorar la accesibilidad a las nuevas tecnologías y al mercado laboral de las personas con discapacidades severas, son fruto de la colaboración con la Universidad de Lleida y la Fundación Adecco, a través de una Cátedra de Tecnologías Accesibles.

A final de año se han presentado las nuevas versiones de ambos sistemas; el HeadMouse 4.1 y el VirtualKeyboard 3.1, que permiten que un clic se traduzca automáticamente en la pulsación de una secuencia de teclas (denominadas Macros). De esta forma, un usuario con discapacidad motriz evita tener que acceder a un teclado virtual y posteriormente pulsar una secuencia de teclas para realizar una determinada tarea repetitiva. Dichas versiones ya se pueden descargar de forma gratuita a través de la web de Indra [www.tecnologiasaccesibles.com](http://www.tecnologiasaccesibles.com) o de <http://robotica.udl.cat>.

Por otra parte, es importante señalar que las nuevas versiones de HeadMouse y de VirtualKeyboard han incorporado funcionalidades que dan respuesta a las sugerencias de mejoras realizadas por los usuarios que ya se han descargado la aplicación en todo el mundo. Este hecho pone de manifiesto nuestro interés y el de nuestros socios, no sólo por la mejora constante de nuestras soluciones para la accesibilidad, sino porque éstas se adapten a las necesidades de quienes, en definitiva, las usan y las necesitan.

### **Proyecto MOVI-MAS**

Conocer el entorno de trabajo y que éste sea más accesible es otra de las necesidades más acuciantes en el centro de trabajo para las personas con discapacidad motriz. Con el objetivo de facilitar su integración laboral, el proyecto MOVI-MAS, el primero de la Cátedra Indra-Adecco-Universidad de Salamanca, está desarrollando una nueva plataforma tecnológica de simulación que permite representar en 3D un entorno virtual de trabajo de oficina, así como los trabajadores y las tareas que éstos tienen que realizar en su puesto de trabajo.

Con esta simulación del entorno de trabajo se pretende detectar las posibles dificultades con las que se enfrentaría una persona con discapacidad, teniendo en cuenta su puesto de trabajo y su discapacidad. Igualmente, incluye la posibilidad de diseñar un plan de entrenamiento inteligente (el sistema aprende para prever las necesidades futuras) con el simulador, antes de su inserción laboral, así como personalizar los sistemas de interacción y servicios ofrecidos en un entorno de trabajo y adaptarlos al grado y tipo de discapacidad.

Igual que en todos los proyectos de tecnologías accesibles de Indra, valoramos muy positivamente el asesoramiento que prestan al Proyecto MOVI-MAS personas con discapacidad. También está previsto implantar el prototipo desarrollado en un entorno real en el que sea evaluado por personas con discapacidad motriz.

### **Proyecto Redes Sociales de Apoyo al profesional con discapacidad**

El primer proyecto que aborda la nueva Cátedra de Indra-Adecco-Universidad de Valencia, tiene como finalidad desarrollar nuevas tecnologías que faciliten la creación de redes sociales de apoyo al profesional con discapacidad intelectual en el entorno laboral. Para ello, está prevista la creación de un nuevo portal web en el que se aplicará la metodología de la planificación centrada en la persona (PCP) a la planificación y el desarrollo profesional. Se trata de trasladar al entorno laboral la experiencia del portal [www.miradasdeapoyo.org](http://www.miradasdeapoyo.org), desarrollado anteriormente por la Universitat de València y que aplica esta misma metodología.

A través del nuevo portal, cada persona con discapacidad cognitiva dispondrá de un grupo de apoyo que le ayudará a integrarse en el entorno laboral, una red social formada por su familia y personas más cercanas, junto con el preparador laboral, el empresario y los compañeros de trabajo.

Mediante distintas herramientas tecnológicas se facilitará la orientación vocacional de la persona con discapacidad a partir de descripciones genéricas y visuales de los puestos de trabajo más habituales; se permitirá la preparación del currículum vitae y la preparación de entrevistas con la ayuda del grupo de apoyo, y se ayudará a la persona con discapacidad a definir sus objetivos relacionados con el empleo y a desarrollar planes de apoyo para conseguirlos. Igualmente, la solución contempla ayudas para el "mentoring" a lo largo de la vida laboral del trabajador y para favorecer la coordinación entre el preparador laboral y el empleador, permitiendo la resolución de problemas en tiempo real.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### Premio al Mejor Ciudadano Empresarial de Latinoamérica 2010

El premio de la Fundación para las Américas, entidad afiliada a la Organización de Estados Americanos (OEA), reconoce a la compañía por contribuir al desarrollo sostenible y al beneficio de las comunidades en las que opera a través de sus tecnologías accesibles y, en concreto, de sus soluciones HeadMouse y VirtualKeyboard, ratón y teclado virtual gratuitos para personas con discapacidad motriz. La iniciativa ha sido seleccionada entre proyectos de acción social llevados a cabo en todo el continente americano.

### Mejor Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa (EOA)

La Asociación Europea de Outsourcing (EOA) ha galardonado a Indra con el premio a la mejor iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa, conjuntamente con CSC-Orange (France Telecom). La EOA ha reconocido la labor que Indra realiza a través de la iniciativa Tecnologías Accesibles contribuyendo a acercar la tecnología a colectivos en desventaja y en riesgos de inclusión a través de soluciones y servicios innovadores que facilitan el acceso a la tecnología a las personas con discapacidad, así como su integración

social y laboral.

### Premio Cybermax en Cooperación al Desarrollo

Entregados en el marco de la III Edición de 'RSC a Escena', un evento puesto en marcha por la Fundación Cibervoluntarios en reconocimiento a las mejores iniciativas sobre el uso de las TIC para la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Indra ha sido galardonada por las Tecnologías Accesibles.

### Premio a la Mejor Empresa TIC del año

En la XI Noche de las Telecomunicaciones en Murcia, Indra recibió el premio a la Mejor Empresa TIC del Año debido a su participación en proyectos para conseguir que las tecnologías de la comunicación sean accesibles para los distintos colectivos de personas con discapacidad.

## COLABORACIÓN CON ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Al igual que con las Tecnologías Accesibles, Indra procura orientar su colaboración con entidades no lucrativas a proyectos tecnológicos, ya que considera que esta es la mejor forma en la que puede maximizar los beneficios tanto para la sociedad como para la propia compañía.

### Colaboración con le Federación de Organizaciones a favor de Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)

Tras el desarrollo de su página web en 2010, en 2011 hemos seguido colaborando con FEAPS en el desarrollo de Emplea2.0, el primer portal de búsqueda de empleo adaptado a las personas con discapacidad intelectual. Emplea2.0 es una experiencia piloto con la que FEAPS pretende contribuir a la integración laboral de las personas con discapacidad intelectual dado que según diversos estudios y encuestas, dentro del amplio campo de la discapacidad, las personas con discapacidad intelectual son quienes más dificultades tienen para acceder al mercado de trabajo.

Por otro lado, Emplea2.0 será de utilidad a las empresas que desean incorporar a sus plantillas a trabajadores con discapacidad intelectual, ayudándoles a optimizar los procesos de selección de nuevos trabajadores.

### Programa de Formación e Integración Cultural en Brasil

Indra ha puesto en marcha un programa de formación e integración cultural a través de tecnologías accesibles que, en colaboración con la Escola Sao Paulo, en Brasil, ha permitido dar formación a personas con discapacidad motriz. En total se realizaron cinco cursos de artes y tecnologías, que se sirvieron de las herramientas HeadMouse y VirtualKeyboard.

## EL VOLUNTARIADO EN INDRA

En Indra tenemos una visión descentralizada de la gestión de la Responsabilidad Corporativa: creemos que esta actividad la realizamos todos y cada uno de los profesionales que trabajamos en la compañía, bien a través de nuestro buen comportamiento diario –nuestro Código Ético y de Conducta Profesional incorpora aspectos sociales y medioambientales –, bien mediante nuestro compromiso individual en diferentes ámbitos, como por ejemplo en el voluntariado corporativo.

El Portal de Voluntariado Corporativo ha resultado ser un instrumento muy eficaz para canalizar las inquietudes solidarias de nuestros profesionales. Mediante este recurso hemos podido coordinar diversas iniciativas voluntarias. Es importante señalar que nuestra política de voluntariado corporativo está alineado con la política de acción social de ayudar a la sociedad a través de la tecnología.

### Convenio de colaboración con la Fundación DALMA

Indra ha suscrito un convenio con la Fundación Dalma para que nuestros profesionales voluntarios acerquen la informática a las personas mayores, niños y colectivos en riesgo de exclusión.

En 2011 han participado en las distintas actividades programadas más de 100 profesionales que han decidido dedicar parte de su tiempo libre y conocimientos a quienes menos oportunidades tienen.

## PRINCIPALES ASOCIACIONES Y FUNDACIONES A LAS QUE PERTENECE INDRA

### Asociaciones sectoriales

Asociación	País
AMETIC	España
AEC	España
TEDAE	España
AMITI	México
ABRID	Brasil
ACTI	Chile
CESSI	Argentina
CUTI	Uruguay
Cámara Oficial Española de Comercio, Industria y Navegación de Uruguay	Uruguay
Capatec	Panamá

### Asociaciones vinculadas a la Responsabilidad Corporativa

Asociación	País
Asociación Española de la Calidad	España
Forética	España
Fundación Entorno-WBCSD	España
Fundación SERES	España
ICARE (Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas)	Chile
Pacto Mundial	Mundial

## INVERSIÓN EN ACCIÓN SOCIAL

Proyectos de apoyo a la innovación y a la implantación de la Sociedad de la Información	Actividades que comprende	Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)	Beneficiarios
Potenciar la colaboración entre el entorno científico y el productivo para dar respuesta a las necesidades de innovación y desarrollo de la sociedad andaluza	Definir, promover y financiar proyectos de I+D viables desde dos perspectivas: económica y social	Corporación Tecnológica de Andalucía	Sociedad
Contribuir al desarrollo del país mediante el fomento de la innovación tecnológica en la empresa y en la sociedad	Edición de libros y estudios y colaboración en comisiones de trabajo	Fundación COTEC	Sociedad
Fomentar iniciativas que tiendan a la creación y al desarrollo de una tecnología nacional de aplicación a la Defensa y la Seguridad, especialmente en las áreas de electrónica, informática y comunicaciones.	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Círculo de tecnologías para la Defensa y seguridad	Sociedad
Promover la investigación y el desarrollo de los estudios financieros así como su difusión	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación en el ámbito de la investigación en los campos financiero y bursátil	Fundación de Estudios Financieros	Sociedad
Identificar, desarrollar, promover y difundir tecnologías, procesos, productos y hábitos de consumo que permitan la mejora de la eficiencia y sostenibilidad energética en la industria, la construcción, el transporte y en la sociedad en general.	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Energylab	Sociedad
Estudio exhaustivo de los intereses de España y de los españoles en la sociedad internacional, para ponerlo al servicio de la comunidad	Organización de congresos, presentaciones, seminarios, conferencias y foros bilaterales. Publicación del Barómetro, boletines y documentos de trabajo	Real Instituto Elcano	Sociedad
Apoyar a las empresas para innovar y crecer en un mundo cada vez más dependiente de los grandes retos del desarrollo sostenible.	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Entorno	Sociedad
Generar un ámbito interdisciplinario sobre temas relacionados con seguridad y empresa, mediante estudios de investigación, actividades de formación, foros de divulgación, y creación de una base documental amplia	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Empresa, Seguridad Y Sociedad	Fundación Empresa, Seguridad Y Sociedad

**04 Desempeño y  
Futuro**

**Hitos del año**

**Nuestros negocios**

**Nuestros públicos**

Accionistas

Empleados

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

**Sociedad**

Generar un ámbito interdisciplinario sobre temas relacionados con seguridad y empresa, mediante estudios de investigación, actividades de formación, foros de divulgación, y creación de una base documental amplia	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Empresa, Seguridad Y Sociedad	Fundación Empresa, Seguridad Y Sociedad
Realización, promoción, apoyo y gestión a las actividades de docencia, innovación tecnológica y extensión cultural propias de la Universidad en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).	Financiación postgrado	Fundetel	Universidad-Sociedad
Promovee del conocimiento en el ámbito de las tecnologías	Financiación de cursos de verano	Fundación General Universidad Politécnica de Madrid	Universidad-Sociedad
Promover la divulgación de la ciencia y la tecnología aeroespaciales	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación de Aeronáutica y Astronáutica Española	Sociedad
Colaborar con la Real Academia de Ingeniería impulsando y desarrollando todas aquellas actividades que contribuyan al fomento y difusión de las tecnologías y, especialmente, a su aplicación al mundo empresarial y a la sociedad en general	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Pro Rebus Academiae	Sociedad
Promoción del uso y desarrollo de las tecnologías de la información en el ámbito de la Seguridad y Defensa	Financiación de la cátedra para realizar actividades de formación, investigación, transferencia tecnológica y fomento del empleo en tecnologías de la información en el ámbito de la Seguridad y Defensa	Fundación Universidad de Alcalá	Universidad Sociedad.
Promoción del uso y desarrollo de las tecnologías de la información en el ámbito de la salud.	Financiación de la cátedra para realizar actividades de formación, investigación, transferencia tecnológica y fomento del empleo en tecnologías de la información en el ámbito de la salud.	Fundación Universidad Politécnica de Valencia	Universidad Sociedad.



### Proyectos de apoyo a la Responsabilidad Corporativa

#### Actividades que comprende

#### Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)

#### Beneficiarios

Fomentar las políticas de igualdad, anti-discriminación y gestión de la Diversidad en España

Financiación de actividades llevadas a cabo por la Fundación

Fundación Diversidad

Sociedad

Favorecer y promover actuaciones empresariales de carácter estratégico que contribuyan a la mejora global de la realidad social

Financiación de actividades llevadas a cabo por la Fundación

Fundación Seres

Sociedad

### Proyectos de apoyo a la emprendeduría

#### Actividades que comprende

#### Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)

#### Beneficiarios

Apoyar la Innovación y espíritu emprendedor

Patrocinio del Graduate Programme

Fundación Junior Achievement y la Fundación Universidad-Empresa

Jóvenes

Colaborar en la mejor formación de los jóvenes, actuar como foro de reflexión y fomentar proyectos de carácter social

Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación

Fundación Príncipe de Girona

Jóvenes

### Proyectos de apoyo cultural

#### Actividades que comprende

#### Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)

#### Beneficiarios

Fomentar el estudio, la investigación y la difusión de la historia militar

Financiación de las actividades llevadas a cabo por la fundación

Fundación Museo del Ejército

Sociedad

### Proyectos de apoyo al desarrollo tecnológico para colectivos desfavorecidos

#### Actividades que comprende

#### Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)

#### Beneficiarios

Cátedras de Tecnología Accesible para desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión

Generar innovación conjuntamente con la universidad en el área de accesibilidad e inclusión, tanto mediante el desarrollo de líneas de investigación como de proyectos concretos

Fundación Adecco, Universidad de Lérida, Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad Politécnica de Madrid

Personas con discapacidad  
Universidad  
Sociedad

Desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión

Proyecto Toyra

Hospital Paraplégicos de Toledo y Fundación Rafael del Pino

Personas con discapacidad  
Sociedad

**04 Desempeño y  
Futuro**

**Hitos del año**

**Nuestros negocios**

**Nuestros públicos**

Accionistas

Empleados

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

**Sociedad**

Desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión	Donación para realización de una página web	APNIB	Personas con discapacidad
Desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión	Desarrollo de portal de empleo	FEAPS	Personas con discapacidad
Donación de equipos	Donación de equipos informáticos		Colectivos desfavorecidos

<b>Proyectos de apoyo a colectivos desfavorecidos</b>	<b>Actividades que comprende</b>	<b>Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)</b>	<b>Beneficiarios</b>
Premios solidarios del Seguro	Reacondicionamiento, ampliación y mejora del centro de salud de Berr (Senegal)	Yakaar Africa	Colectivos desfavorecidos en Senegal
Apoyo al desarrollo de actividades de inserción laboral de personas con discapacidad	Donación	Fundación Integra	Colectivos desfavorecidos
Colectivos desfavorecidos	Donación	Stop SanFlipo, WWF, Cruz Roja, Fundal, Fundación Asistencial para Las Fuerzas Armadas y La Guardia Civil, Desarrollo y Asistencia, CHILDREN AND FAMILIES ACROSS BORDERS, AECC, Fundación Lucha contra el Sida, Asociación Nuestra Señora del Carmen, ATAM	Colectivos desfavorecidos
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>1.482.458 €</b>

Accionistas

Empleados

Clientes

Proveedores

Partners

Medio Ambiente

Instituciones del conocimiento

**Sociedad**

### Compromisos asumidos en la memoria de 2010

### Progresos realizados en 2011

### Objetivos para 2012

Apertura de nuevas cátedras de Tecnologías Accesibles en Latam.

Objetivo pospuesto para 2012 y 2013.

Evolución de las tecnologías actuales.

Apertura de nuevas cátedras.

Potenciar los programas de voluntariado corporativo a través del Portal.

Se han realizado nuevas acciones de voluntariado como el Convenio con Fundación DALMA y Ayuntamiento de Alcobendas.

Continuar potenciando los programas de voluntariado corporativo a través del Portal.

Lanzamiento del Programa de Voluntariado en nuevos países.

El Lanzamiento del Programa de Voluntariado en nuevos países se ha pospuesto a 2012

Lanzamiento del Programa de Voluntariado en nuevos países.

Seguir impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con entidades sin ánimo de lucro, asociaciones y fundaciones.

Colaboración con FEAPS  
Programa de Formación e Integración Cultural en Brasil

Seguir impulsando acciones que mejoren el intercambio de conocimiento e innovación con entidades sin ánimo de lucro, asociaciones y fundaciones.

Desarrollo de una métrica para medir el impacto de la Acción Social de la compañía sobre la comunidad y en la propia compañía.

Se han analizado distintas metodologías disponibles pero no se ha llegado a desarrollar la métrica.

Desarrollo de una métrica para medir el impacto de la Acción Social de la compañía sobre la comunidad y en la propia compañía.

# SER TRANSPARENTE PARA TODO EL MUNDO.

## ESO ES UN RETO.

# 05

## Sobre el informe

Principios que  
rigen este informe

Informe Integrado

Índice GRI y  
Pacto Mundial

Declaración de  
control de GRI

Carta de  
verificación

## 5.1 INFORME INTEGRADO

# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

Este Informe pretende reflejar la evolución de la compañía durante 2011, mediante una descripción de las políticas e iniciativas más destacadas puestas en marcha en el ejercicio, así como los indicadores cuantitativos más relevantes. Para conocer otras políticas e iniciativas puestas en marcha en años anteriores, se recomienda al lector visitar la página Web de Indra, que contiene información exhaustiva sobre la gestión de la Responsabilidad Corporativa en la compañía. No obstante, para facilitar la comprensión al lector, cada capítulo de “Nuestros públicos objetivo”, contiene un resumen de las principales políticas e iniciativas vigentes en relación con cada grupo de interés.

Este informe ha sido preparado conforme a la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), en la versión de marzo de 2011 (denominada G3.1), en el nivel de aplicación más alto (el A+), así como según la norma AA1000 APS de Accountability (versión de 2008).

La información económica, social y medioambiental que contiene este Informe, ha sido verificada externamente por un tercero independiente. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el capítulo titulado Carta de Verificación. De acuerdo con su compromiso de mejora continua, Indra viene trabajando, desde su primera rendición de cuentas sobre Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad (año 2003), para extender el alcance de la información a todas las compañías que la integran.

El alcance de la información presentada se describe al inicio de cada uno de los capítulos del informe. La relación completa de empresas que integran Indra a 31 de diciembre de 2011 figura en el capítulo “Sobre Indra” del presente Informe. Para aquella información con un alcance temporal u organizativo distinto al mencionado al inicio de cada capítulo, se describen las matizaciones de alcance junto a la información en cuestión.

Como todos los años, este Informe se elabora con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada uno de los públicos con los que opera la compañía, lo que implica, no sólo una puesta en común de la información, sino la mejora continua de los sistemas de diálogo de Indra con sus diversos públicos.

El procedimiento de realización del informe facilita el cumplimiento de los principios de definición de su contenido (materialidad, participación de los grupos de interés, explicación del contexto de sostenibilidad y exhaustividad), así como de los principios relativos a calidad del informe (equilibrio, comparación, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad) exigidos por la Guía G3 y los tres principios fundadores de la Norma AA1000 APS (2008) (capacidad de respuesta, principio exclusivo de la AA1000; e inclusividad y relevancia, principios comunes al GRI pero con una interpretación de acuerdo a la AA1000).

La información proporcionada en este documento proviene de diversos sistemas de gestión e información implantados en cada una de las áreas de la compañía. Dichas áreas reportan su información a la Dirección de Marca, Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna, que se encarga de coordinar la rendición de cuentas sobre el desempeño económico, social y medioambiental de la compañía, así como del impulso del Plan Director de Responsabilidad Corporativa. La información relativa a las características o evolución de los mercados, constituyen opiniones de Indra, realizadas por expertos de la compañía.

Existen diversos mecanismos internos para el control de la información gestionada por los sistemas de gestión e información. Indra trabaja enérgicamente para mejorar sus sistemas de generación, agregación y consolidación de datos, de forma que le permitan mejorar la calidad de la información presentada en el Informe de Sostenibilidad.

**Los pasos seguidos para la realización de este Informe, de noviembre de 2010 a abril de 2011, han sido:**

**1.** Celebración de entrevistas durante el último trimestre de 2011 con cada uno de los responsables de las relaciones con los grupos de interés, con un doble fin: por una parte actualizar el Plan Director de Responsabilidad Corporativa, mediante la definición de nuevas acciones a realizar o impulsar; y por otra, recabar información sobre el estado de la sostenibilidad en la empresa para preparar la rendición de cuentas del ejercicio. Tal y como se ha realizado en años anteriores para la elaboración del "Informe de Actividades", también se celebraron entrevistas con los distintos responsables de operaciones de la compañía, tanto de mercados verticales como de actividades, con el objetivo de conocer las principales tendencias y actuaciones en los negocios en los que opera la compañía.

No obstante, siguiendo la iniciativa de 2008, se ha hecho un especial esfuerzo en identificar los impactos sociales y medioambientales que pudieran tener los negocios de Indra, tal y como queda reflejado en el capítulo de "Nuestros Negocios" del presente Informe.

**2.** Petición formal de información de los indicadores GRI (versión G3.1) a los responsables internos de las relaciones con cada público. Igualmente, se recopila información sobre políticas, programas, iniciativas y acciones de valor responsable que pudieran haberse desarrollado durante el año, tanto las incluidas en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa de la compañía, como aquéllas que hubieran podido desarrollarse desde otras líneas estratégicas y que presentan sinergias en sostenibilidad y responsabilidad.

**3.** Envío del Informe, una vez redactado, a cada responsable interno de las relaciones con los distintos públicos, así como a los responsables de operaciones de la compañía, para comprobar que la información referida a su gestión ha sido fielmente reflejada.

**4.** El borrador del informe ha sido también enviado a representantes sindicales de CCOO, UGT, USO, CGT y ATC para recoger parte de sus sugerencias.

Explicación del principio según el G3 del GRI o AA1000 APS (2008)			Cómo aseguramos dicho principio
Principios relativos a la definición de contenidos de este informe			
Participación de los grupos de interés / Inclusividad	Identificación de los grupos y respuesta adecuada a sus expectativas e intereses razonables, así como la participación de los stakeholders en el desarrollo y logro de una respuesta transparente y estratégica a la sostenibilidad.	<p>Indra tiene diversos sistemas periódicos de consulta con los siguientes públicos: accionistas, empleados, clientes y proveedores. Adicionalmente, existe una comunicación con las instituciones del conocimiento y con la sociedad. Los principales sistemas de consulta específicos de Indra con cada uno de sus grupos de interés se encuentran descritos en los capítulos correspondientes. Las áreas responsables disponen, además, de sus propias herramientas de identificación y priorización de sus grupos de interés.</p> <p>El departamento de Comunicación y Marketing de Indra ha mantenido reuniones con los responsables de la relación con accionistas, empleados, clientes, proveedores, partners, medioambiente, instituciones del conocimiento y sociedad para la identificación de aspectos a incluir en el Informe y el seguimiento de los objetivos planteados en años anteriores. Además, el Informe se ha redactado con la participación de los responsables de las relaciones con cada público, a lo que se ha añadido una consulta a diversos responsables de operaciones con el fin de detectar el valor sostenible de la oferta comercial de Indra.</p> <p>El objetivo de Indra es avanzar en la formalización de estos procesos de identificación y priorización.</p>	



**Materialidad / Relevancia  
(principio del GRI y de la AA1000  
APS 2008)**

Lo que es significativo, importante, lo relevante y que tiene impacto en materia de responsabilidad y sostenibilidad de nuestra actividad.

De acuerdo a la AA1000 APS (2008), la materialidad debe estar unida al negocio de modo que los temas materiales sean estratégicos para la empresa.

Desde el año 2007, de forma previa a la realización del Informe, se realiza un estudio de materialidad donde se analizan una serie de asuntos para considerar aquéllos que sean más relevantes. Para ello, se realiza un análisis de los asuntos tratados en los informes de sostenibilidad de empresas del sector de las Tecnologías de la Información y del sector de la Defensa. Por otra parte, se realiza una investigación de noticias aparecidas en la prensa para identificar aquellos aspectos a los que los medios han dado importancia, prestando un especial interés en las crisis reputacionales que haya podido sufrir la compañía. Por último, se han tenido en cuenta los aspectos que los inversores socialmente responsables (tales como el Dow Jones Sustainability Index) han considerado de una mayor relevancia, así como las opiniones de diferentes prescriptores, tanto para los sectores en los que Indra tiene actividad como para la sociedad.

El objetivo del Plan Director de Responsabilidad Corporativa es reflejar los asuntos clave y las acciones a realizar. Este Plan se actualiza cada año considerando fuentes externas e internas. Para ello, se parte del Plan del año anterior y se incluyen temas que se han considerado relevantes en el estudio de materialidad y las recomendaciones surgidas durante el proceso de verificación del año anterior. Además, se tienen en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a empleados, clientes y proveedores, cuya descripción se encuentra recogida en sus respectivos capítulos. Como novedad, desde 2008, las encuestas a clientes y a proveedores incorporan preguntas específicas dirigidas a conocer el grado de importancia que conceden estos públicos a diferentes aspectos de la responsabilidad corporativa. Por otra parte, se consideran estándares como el GRI y se tiene en cuenta la opinión de inversores socialmente responsables. También existen otras vías de obtención de información menos formales (a partir de observatorios y focus groups, entre otros).

El proceso de realización del informe permite a la organización alinear los aspectos materiales que han surgido a partir del Plan Director de Responsabilidad Corporativa con la rendición de cuentas a través del Informe Anual.

Indra pretende seguir trabajando en la mejora del proceso para aumentar la homogeneidad del mismo en próximas revisiones y ampliar su grado de cobertura de forma sucesiva.

<b>Capacidad de respuesta (exclusivo norma AA1000 APS 2008)</b>	<p>Los diferentes mecanismos mediante los cuales la Organización responde a las expectativas de los grupos de interés.</p> <p>De acuerdo a la AA1000 APS 2008, este principio que continúa teniendo su valor de comunicación y acción implica un especial énfasis en la comprensión de la respuesta.</p>	<p>A través de procesos de consulta y encuestas periódicas con accionistas, empleados, clientes y proveedores, Indra incorpora las expectativas y valores de sus grupos de interés en la gestión de su sostenibilidad. Indra informa públicamente de las expectativas y valores de sus grupos de interés en los diferentes capítulos del Informe Anual. El proceso de elaboración del Informe se encuentra descrito a lo largo de este capítulo.</p> <p>En el Plan Director de Responsabilidad Corporativa de Indra (cuyo proceso de elaboración se ha explicado en el apartado de participación de los grupos de interés/inclusividad) tiene como finalidad recoger las principales acciones que dan respuesta a las necesidades identificadas en los distintos grupos de interés.</p> <p>Como resultado de la comunicación mantenida con sus grupos de interés, Indra ha entendido que debe mejorar la comunicación de su RC y Sostenibilidad. Además, continuará trabajando con el objetivo de mejorar la documentación de la implantación de sus respuestas así como del seguimiento de la viabilidad de cada una de las acciones identificadas.</p>
<b>Contexto de la Sostenibilidad</b>	<p>Modo en que la Organización contribuye al desarrollo local, regional o global.</p>	<p>En Indra, la visión de la responsabilidad está unida a la innovación.</p> <p>Los enfoques de gestión o dirección en desempeño económico, social, de derechos humanos, medio ambiente y producto (expuestos en el capítulo "Nuestro enfoque de Sostenibilidad") incluyen observaciones sobre este contexto.</p> <p>Desde 2008, Indra identifica en este Informe los impactos (económicos, sociales y ambientales) asociados a las actividades que realiza.</p>
<b>Exhaustividad</b>	<p>Alcance, cobertura y tiempo al que hace referencia el informe.</p> <p>Presentación razonable y apropiada de datos, y relación con calidad.</p>	<p>El proceso de realización del Informe y el de verificación interna y externa facilitan la exhaustividad del mismo.</p>

### Principios relativos a la calidad del informe

<b>Equilibrio</b>	El informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos y permitir una valoración razonable del desempeño de la compañía.	El Informe de 2011 aporta datos sobre aspectos positivos y mejorables, así como de objetivos futuros con cada público con los que se relaciona Indra, y del nivel de cumplimiento de objetivos y compromisos asumidos en el pasado.  El proceso de identificación de temas materiales (ver principio de Materialidad) también contribuye a su cumplimiento.
<b>Comparabilidad</b>	El informe debe permitir analizar la evolución y los cambios.	El Informe 2011, incluye un histórico de datos desde 2007, para permitir el análisis de la evolución. El Informe también hace constar cualquier cambio en los métodos de cálculo.
<b>Precisión</b>	El informe debe ser suficientemente preciso y detallado para que se pueda valorar el desempeño de la Organización.	El objetivo ha sido rendir cuentas en el nivel más alto de aplicación, A+, y en su caso explicar cuándo no son aplicables los indicadores, no están disponibles o se refieren sólo a partes de la compañía. El proceso de verificación al que se ha sometido este informe asegura la precisión de los datos cuantitativos y la confirmación de evidencias y contexto adecuado para la información cualitativa.
<b>Periodicidad</b>	El informe se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico.	Indra ha publicado el Informe de Responsabilidad Corporativa con carácter anual desde 2003. Desde la Memoria de 2008, el Informe Anual ha reemplazado al Informe de Responsabilidad Corporativa como reporte del desempeño económico, social y medioambiental. El Informe Anual se publicará igualmente con carácter anual, simultáneamente al resto de informes anuales que realiza la compañía.

<b>Claridad</b>	La información debe exponerse de una forma comprensible y accesible.	Indra desarrolla una versión digital de su Informe de acceso público a través de su página de web: <a href="http://www.informeanual2011.indra.es">www.informeanual2011.indra.es</a>  Además, hace llegar este informe a sus accionistas, principales clientes, medios, instituciones de inversión responsable y otros interesados que lo solicitan.
<b>Fiabilidad</b>	La información recogida en el Informe está verificada por un tercero. Los datos recogidos están respaldados por la documentación y los controles internos pertinentes.	En línea con el compromiso de transparencia, Indra ha requerido la verificación, por terceros independientes, de la información económica, social y ambiental contenida en este informe. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el capítulo titulado "Carta de Verificación".

## 5.2 SOBRE EL INFORME INFORME INTEGRADO



Desde 2008, Indra publica un informe que describe el desempeño de la compañía en los planos económico, social y medioambiental de forma integrada. Indra considera que esta manera de informar supone presentar a la compañía de forma más realista, al ofrecer una visión conjunta y global del impacto de sus actividades sobre todos sus grupos de interés.

El presente Informe Anual pretende continuar en la senda en la que venimos trabajando estos años e incidir en una mayor integración del reporte económico, social y medio ambiental. Para ello, Indra se incorporó a finales de 2011 al Programa Piloto del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC).

El trabajo realizado en el seno de este programa piloto ya se refleja en el Informe Anual, que presenta una estructura de contenidos distinta a la de años anteriores con el objetivo de ofrecer la información de una forma más clara, concisa, mejor priorizada y con una mejor exposición de las interrelaciones.

### Sobre el Programa Piloto

El Programa Piloto de Informes Integrados es una iniciativa de 2 años lanzada por el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) en septiembre de 2011 para un grupo selecto de compañías que formarán parte del desarrollo de un Marco Internacional de Informes Integrados. Los participantes trabajan conjuntamente con otras empresas y el IIRC para

desarrollar la aplicación práctica del "reporting" integrado y tratar los retos clave en esta evolución de los informes corporativos. El Programa se basa en la opinión de un grupo de inversores y otros grupos de interés con el fin de comprender las perspectivas de los usuarios de la información sobre el contenido y formato de los informes integrados.

Como eje para el desarrollo del Marco, el Programa proporciona información valiosa al IIRC y ayuda a crear una práctica sobre informes integrados. Para más información, [www.theiirc.org/about/pilot-programme](http://www.theiirc.org/about/pilot-programme)

### Sobre el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC)

El Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) comprende una representación multidisciplinar de líderes del ámbito empresarial, de inversión, contable, de valores, normativo, académico, de establecimiento de estándares y la sociedad civil.

El objetivo es contribuir al desarrollo de una información más completa y comprensible sobre las organizaciones, tanto prospectiva como retrospectiva, para apoyar la transición hacia una economía más global y sostenible.

### El papel principal del IIRC es:

- Desarrollar un Marco General de Informes Integrados, que establezca el alcance y los componentes clave de la presentación integrada de informes;
- Alcanzar un consenso entre los gobiernos, índices de inversión, empresas, inversores, organismos de contabilidad y estándares, sobre la mejor manera de avanzar hacia la presentación de informes integrados;
- Identificar las áreas prioritarias en las que se necesita trabajo adicional y proporcionar un plan para su desarrollo, y
- Promover la adopción del reporte integrado por parte de los organismos reguladores pertinentes y de las empresas que publican informes.

Para más información, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

### Sobre los informes integrados:

Un informe integrado reúne la información relevante acerca de la estrategia, el gobierno, los resultados y las perspectivas de una organización de manera que refleje el contexto comercial, político, social y medioambiental en el que opera. Al abordar las cuestiones relevantes de una organización, proporciona una representación clara y concisa de cómo la organización crea valor, ahora y en el futuro. Los informes integrados combinan elementos de información que actualmente se reportan en publicaciones separadas (financiera, informe de gestión, política retributiva, sostenibilidad...) en un todo coherente, y sobre todo:

- Muestra la conectividad entre la información, y
- Explica cómo afectan a la capacidad de la organización para crear y mantener valor en el corto, medio y largo plazo.

Los informes integrados reflejan lo que puede llamarse “pensamiento integrado”, es decir, la capacidad de una empresa de controlar, gestionar y comunicar la complejidad del proceso de creación de valor y cómo contribuye al éxito de la organización en el tiempo. La comunicación efectiva de este proceso puede ayudar a los inversores y otros grupos de interés a entender, no sólo el desempeño de una organización hoy, sino también cómo será el desempeño de esa organización en el futuro.

Para más información, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

## **INDRA COLABORA CON AECA EN LA DEFINICIÓN DE UN CUADRO INTEGRADO DE INDICADORES**

Indra colabora con la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), las otras 4 empresas españolas participantes en el Programa Piloto de Informes Integrados del International Integrated Reporting Committee (IIRC), y un grupo de trabajo multidisciplinar constituido para la investigación sobre información integrada, en la definición de un conjunto básico de indicadores financieros y no financieros, denominado "Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG)", que pueda convertirse en un estándar que de soporte a los Informes Integrados y sirva de base de comparación entre empresas bajo estándares XBRL.

## 5.3 SOBRE EL INFORME

# ÍNDICE GRI Y PACTO MUNDIAL

### Application Level

#### STANDARD DISCLOSURES PART I: Profile Disclosures

##### 1. STRATEGY AND ANALYSIS

Profile Disclosure	Description	Reported	Cross-reference/Direct answer Hard copy reference	If applicable, indicate the part not reported	Global Compact
1.1	Statement from the most senior decision-maker of the organization.	●	Chairman's letter   Carta del Presidente (AR), pages 8-10		
1.2	Description of key impacts, risks, and opportunities.	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39 Los impactos de nuestra actividad   Impacts of our activity (AR), pages 41-43 Solutions for sustainability   Soluciones para la sostenibilidad (AR), page 86		

- Fully
- Not
- ◐ Partially



## 2. ORGANIZATIONAL PROFILE

2.1	Name of the organization.	●	Cover   Portada (AR)
2.2	Primary brands, products, and/or services.	●	Main brands   Principales marcas (AR), page 17 Solutions and services   Soluciones y servicios (AR), page 83 Vertical markets   Mercados verticales (AR), page 93
2.3	Operational structure of the organization, including main divisions, operating companies, subsidiaries, and joint ventures.	●	Group companies   Sociedades que componen el grupo (CAA), pages 9-17
2.4	Location of organization's headquarters.	●	Group companies   Sociedades que componen el grupo (CAA), pages 9
2.5	Number of countries where the organization operates, and names of countries with either major operations or that are specifically relevant to the sustainability issues covered in the report.	●	Governance model   Modelo de gobierno (AR), page 50
2.6	Nature of ownership and legal form.	●	Solutions and services   Soluciones y servicios (AR), page 83
2.7	Markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers/beneficiaries).	●	Vertical markets   Mercados verticales (AR), page 93
2.8	Scale of the reporting organization.	●	Main figures   Principales magnitudes (AR), page 5 Global company   Empresa global (AR), pages 30-32
2.9	Significant changes during the reporting period regarding size, structure, or ownership.	●	Managing Director's Letter   Carta del Consejero Delegado (AR), pages 11-13
2.10	Awards received in the reporting period.	●	Sustainability   Sostenibilidad (AR), pages 44-45

### 3. REPORT PARAMETERS

3.1	Reporting period (e.g., fiscal/calendar year) for information provided.	●	Cover   Portada (AR) The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.2	Date of most recent previous report (if any).	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.3	Reporting cycle (annual, biennial, etc.)	●	
3.4	Contact point for questions regarding the report or its contents.	●	<a href="http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/contactos">http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/contactos</a>
3.5	Process for defining report content.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-212
3.6	Boundary of the report (e.g., countries, divisions, subsidiaries, leased facilities, joint ventures, suppliers). See GRI Boundary Protocol for further guidance.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.7	State any specific limitations on the scope or boundary of the report (see completeness principle for explanation of scope).	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.8	Basis for reporting on joint ventures, subsidiaries, leased facilities, outsourced operations, and other entities that can significantly affect comparability from period to period and/or between organizations.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.9	Data measurement techniques and the bases of calculations, including assumptions and techniques underlying estimations applied to the compilation of the Indicators and other information in the report. Explain any decisions not to apply, or to substantially diverge from, the GRI Indicator Protocols.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-212 Basis of presentation   Bases de presentación (CAA), page 38-40

3.10	Explanation of the effect of any re-statements of information provided in earlier reports, and the reasons for such re-statement (e.g., mergers/acquisitions, change of base years/periods, nature of business, measurement methods).	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.11	Significant changes from previous reporting periods in the scope, boundary, or measurement methods applied in the report.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
3.12	Table identifying the location of the Standard Disclosures in the report.	●	Contents   Índice (AR), page 7 G3 Content Index
3.13	Policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report.	●	Verification letter   Carta de verificación (AR)
<b>4. GOVERNANCE, COMMITMENTS, AND ENGAGEMENT</b>			
4.1	Governance structure of the organization, including committees under the highest governance body responsible for specific tasks, such as setting strategy or organizational oversight.	●	Governance model   Modelo de gobierno (AR), page 48
4.2		●	Governance bodies   Órganos de gobierno (AR), page 48
4.3	For organizations that have a unitary board structure, state the number of members of the highest governance body that are independent and/or non-executive members.	●	Governance bodies   Órganos de gobierno (AR), page 48-49
4.4	Mechanisms for shareholders and employees to provide recommendations or direction to the highest governance body.	●	Shareholders   Accionistas (AR), page 135 Employee relations   Relaciones laborales (AR), page 150 Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 64
4.5	Linkage between compensation for members of the highest governance body, senior managers, and executives (including departure arrangements), and the organization's performance (including social and environmental performance).	●	Compensation model   Modelo retributivo (AR), page 59-60
4.6	Processes in place for the highest governance body to ensure conflicts of interest are avoided.	●	Board of Directors Regulation, article 33 "Conflicts of interest"   Reglamento del Consejo de Administración, artículo 33 "Conflictos de interés", page 29

4.7	Process for determining the qualifications and expertise of the members of the highest governance body for guiding the organization's strategy on economic, environmental, and social topics.	●	Board of Directors Regulation, section VII "Appointment and removal of directors"   Reglamento del Consejo de Administración, capítulo VII "Designación y cese de los consejeros", pages 21-23
4.8	Internally developed statements of mission or values, codes of conduct, and principles relevant to economic, environmental, and social performance and the status of their implementation.	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39 Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 64 Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 66-72
4.9	Procedures of the highest governance body for overseeing the organization's identification and management of economic, environmental, and social performance, including relevant risks and opportunities, and adherence or compliance with internationally agreed standards, codes of conduct, and principles.	●	Functions of the Board of Directors and its Commissions   Funciones del Consejo y sus Comisiones (AR), page 52-58
4.10	Processes for evaluating the highest governance body's own performance, particularly with respect to economic, environmental, and social performance.	●	Functions of the Board of Directors and its Commissions   Funciones del Consejo y sus Comisiones (AR), page xx Compensation model   Modelo retributivo (AR), page 59-60
4.11	Explanation of whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization.	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39 Chairman's letter   Carta del Presidente (AR), pages 8-10 The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-207
4.12	Externally developed economic, environmental, and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or endorses.	●	Chairman's letter   Carta del Presidente (AR), pages 8-10 Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 66-72 Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39

4.13	Memberships in associations (such as industry associations) and/or national/international advocacy organizations in which the organization: * Has positions in governance bodies; * Participates in projects or committees; * Provides substantive funding beyond routine membership dues; or * Views membership as strategic.	●	Main associations and foundations to which Indra belongs   Principales asociaciones y fundaciones a las que pertenece Indra (AR), page 197 Indra in the leading technological platforms   Indra en las principales plataformas tecnológicas (AR), pages 23
4.14	List of stakeholder groups engaged by the organization.	●	Shareholders, employees, customers, providers, partners, environment, knowledge institutions and society Accionistas, empleados, clientes, proveedores, partners, medio ambiente, instituciones del conocimiento y sociedad Our stakeholders   Nuestros públicos objetivo (AR), pages 133-134
4.15	Basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-212
4.16	Approaches to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-212
4.17	Key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement, and how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting.	●	The principles governing this report   Principios que rigen este informe (AR), pages 206-212

## STANDARD DISCLOSURES PART II: Disclosures on Management Approach (DMAs)

G3 DMA	Description	Fully	Cross-reference/Direct answer Hard copy reference	If applicable, indicate the part not reported	Global Compact
DMA EC	Disclosure on Management Approach EC	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39		
Aspects	Economic performance	●	Main figures   Principales magnitudes (AR), page 5		
	Market presence	●	Our business   Nuestros negocios (AR), page 82		
	Indirect economic impacts	●	Los impactos de nuestra actividad   Impacts of our activity (AR), pages 41-43		
DMA EN	Disclosure on Management Approach EN	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39		
Aspects	Materials	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174		
	Energy	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174		
	Water	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174		
	Biodiversity	●	Indra's offices are located on urban sites, and do not therefore impact on protected natural areas or areas of high biodiversity value Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, por tanto no impacta en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		
	Emissions, effluents and waste	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174		
	Products and services	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174		

	Compliance	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174
	Transport	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174
	Overall	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 173-174
<b>DMA LA</b>	Disclosure on Management Approach LA	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39
<b>Aspects</b>	Employment	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Labor/management relations	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Occupational health and safety	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Training and education	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71 Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad
	Diversity and equal opportunity	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
<b>DMA HR</b>	Disclosure on Management Approach HR	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39
<b>Aspects</b>	Investment and procurement practices	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71

	Non-discrimination	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Freedom of association and collective bargaining	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Child labor	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Forced and compulsory labor	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Security practices	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
	Indigenous rights	●	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71
<b>DMA SO</b>	Disclosure on Management Approach SO	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39
<b>Aspects</b>	Community	●	Society   Sociedad (AR), page 191-192
	Corruption	●	Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 66-72
	Public policy	●	Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 66-72
	Anti-competitive behavior	●	Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 66-72
	Compliance	●	Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 66-72
<b>DMA PR</b>	Disclosure on Management Approach PR	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39



Aspects	Customer health and safety	●	Customers   Clientes (AR), page 158-159
	Product and service labelling	●	Customers   Clientes (AR), page 158-159
	Marketing communications	●	Indra does not make any mention of laws, standards on products or voluntary codes in its marketing communications Indra no realiza mención alguna a leyes, estándares sobre productos o códigos voluntarios en sus comunicaciones de marketing.
	Customer privacy	●	Information security management at Indra   Gestión de la seguridad de la información en Indra Customers   Clientes (AR), page 162
	Compliance	●	Customers   Clientes (AR), page 158-159

## STANDARD DISCLOSURES PART III: Performance Indicators

### ECONOMIC

Performance Indicator	Description	Reported	Cross-reference/Direct answer Hard copy reference	If applicable, indicate the part not reported	Global Compact
<b>ECONOMIC PERFORMANCE</b>					
EC1	Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings, and payments to capital providers and governments.	●	Sustainability   Sostenibilidad (AR), pages 40		

EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change.	● Not available	Our stakeholders   Nuestros públicos objetivo (AR), pages 133-134 Vertical markets   Mercados verticales (AR), page 93 Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 71	Whether management has quantitatively estimated the financial implications.  Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term. Los sistemas de información actuales de la compañía no permiten obtener esta información. Se valorará la posibilidad de implantar herramientas de cálculo para este indicador a medio plazo.
EC3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations.	●	Indra does not have retirement plans Indra no posee planes de jubilación Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	
EC4	Significant financial assistance received from government.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	
<b>MARKET PRESENCE</b>				
EC5	Range of ratios of standard entry level wage compared to local minimum wage at significant locations of operation.	○	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	

EC6	Policy, practices, and proportion of spending on locally-based suppliers at significant locations of operation.	●	<p>"Local" refers to the same region where Indra has operations  "Local" se refiere a la región en la que Indra tiene operaciones  Although Indra does not have an explicit policy on preference for local suppliers, the common practice of the company is preferring locally based suppliers, as it is showed by the indicator "Spending in local suppliers"  Aunque Indra no posee una política explícita de contratación de proveedores locales, la práctica habitual de la compañía es favorecer las compras a proveedores locales, tal y como ilustra el indicador de "Gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas"  Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad  Providers   Proveedores (AR), page 164</p>
EC7	Procedures for local hiring and proportion of senior management hired from the local community at significant locations of operation.	●	<p>"Senior management" are employees at the highest level of organizational management who have the responsibilities of managing the company.  "Dirección" son empleados al más alto nivel de gestión de la organización y que tienen responsabilidades sobre la gestión de la compañía.  Although Indra does not have an explicit policy on preference for managers from the local community, the common practice of the company is hiring managers from local communities, as it is showed by the "proportion of managers from the local community" indicator  Aunque Indra no posee una política explícita de contratación de directores de la comunidad local, la práctica habitual de la compañía es favorecer la contratación de personal indígena, tal y como ilustra el indicador de "proporción de directivos procedentes de la comunidad local"  Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad</p>

## INDIRECT ECONOMIC IMPACTS

EC8	Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement.	●	Society   Sociedad (AR), page 198-202
EC9	Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts.	●	Management approaches   Enfoques de gestión (AR), page 39 Los impactos de nuestra actividad   Impacts of our activity (AR), pages 41-43

## ENVIRONMENTAL

### MATERIALS

EN1	Materials used by weight or volume.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad
EN2	Percentage of materials used that are recycled input materials.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad

Principle 8,  
Principle 9

### Energy

EN3	Direct energy consumption by primary energy source.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad Indra does not have significant renewable primary sources Indra no posee fuentes primarias de energía renovable significativas
-----	---	---	---

EN4	Indirect energy consumption by primary source.	<p>●</p> <p>Not available</p>	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	<p>The corresponding primary energy consumed in its production.</p> <p>Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term. Los sistemas de información actuales de la compañía no permiten obtener esta información. Se valorará la posibilidad de implantar herramientas de cálculo para este indicador a medio plazo.</p>	
EN5	Energy saved due to conservation and efficiency improvements.	<p>●</p> <p>Not available</p>	Environment   Medio ambiente (AR), pages 182	<p>Total amount of energy saved in joules or multiples taking into consideration energy saved due to process redesign, conversion and retrofitting of equipment, and changes in personnel behavior.</p> <p>Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term. Los sistemas de información actuales de la compañía no permiten obtener esta información. Se valorará la posibilidad de implantar herramientas de cálculo para este indicador a medio plazo.</p>	Principle 8, Principle 9

EN6	Initiatives to provide energy-efficient or renewable energy based products and services, and reductions in energy requirements as a result of these initiatives.	● Not available		Quantified reductions in the energy requirements of products and services achieved during the reporting period If use-oriented figures are employed (e.g. energy requirements of a computer): assumptions about underlying consumption patterns or normalization factors referring to available industry standards  Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term. Los sistemas de información actuales de la compañía no permiten obtener esta información. Se valorará la posibilidad de implantar herramientas de cálculo para este indicador a medio plazo.	Principle 8, Principle 9
EN7	Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved.	●	Environmental spending and investment   Gastos e inversiones ambientales (AR), page 182 Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad		Principle 8, Principle 9
<b>WATER</b>					
EN8	Total water withdrawal by source.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad		
EN9	Water sources significantly affected by withdrawal of water.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad Indra's offices are located on urban sites, and do not therefore impact on protected natural areas or areas of high biodiversity value Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, por tanto no impacta en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad		

EN10	Percentage and total volume of water recycled and reused.	●	Indra does not recycle or reuse significant volumes of water Indra no recicla o reutiliza volúmenes significativos de agua	
<b>Biodiversity</b>				
EN11	Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.	○ Not material		Indra's offices are located on urban sites, and do not therefore impact on protected natural areas or areas of high biodiversity value Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, por tanto no impacta en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.	●	Los impactos de nuestra actividad   Impacts of our activity (AR), pages 41-43	

EN13	Habitats protected or restored.	○ Not material	Indra's offices are located on urban sites, and do not therefore impact on protected natural areas or areas of high biodiversity value Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, por tanto no impacta en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad
EN14	Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity.	○ Not material	Indra's offices are located on urban sites, and do not therefore impact on protected natural areas or areas of high biodiversity value Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, por tanto no impacta en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad
EN15	Number of IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk.	○ Not material	Indra's offices are located on urban sites, and do not therefore impact on protected natural areas or areas of high biodiversity value Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, por tanto no impacta en espacios naturales protegidos y/o sobre la biodiversidad
<b>EMISSIONS, EFFLUENTS AND WASTE</b>			
EN16	Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad
EN17	Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad
EN18	Initiatives to reduce greenhouse gas emissions and reductions achieved.	●	Environment   Medio ambiente (AR), pages 181 Providers   Proveedores (AR), page 166
			Principle 8, Principle 9



EN19

Emissions of ozone-depleting substances by weight.



Some of the air-conditioning equipments use R-22 gas, which is considered as a ozone-depleting substance. Indra is replacing those equipments, as can be seen in the "Environment" chapter of the Annual Report. Information systems of Indra does not permit to report on the emissions of R-22 gas.  
Algunos de los equipos de refrigeración de Indra utilizan el gas R-22, que se considera destructor de la capa de ozono. La compañía esta realizando inversiones para la sustitución progresiva de estos equipos, tal y como se puede observar en el capítulo de "Medio ambiente" del Informe Anual. Los sistemas de información de la compañía no permiten reportar sobre la cantidad de gas R-22 emitido.

EN20

NOx, SOx, and other significant air emissions by type and weight.



The natural gas and gasoil boilers produce low levels (no significant) of NOx and SOx. The emissions are included in the GHG indicator. Data on CO2e and POPs are included in the Balance Scorecard. No other significant emissions are made.  
Las calderas de gas natural y gasoil producen niveles bajos (no significativos) de NOx y SOx. Las emisiones se incluyen en el indicador de gases de efecto invernadero. La información sobre emisiones de CO2 equivalente y de COPs se incluyen en el cuadro de mando. No se producen ningún otro tipo de emisiones significativas.

EN21	Total water discharge by quality and destination.	●	<p>Indra's offices are located on urban sites, and discharges are made through the urban network. Water consumption coincides with discharge of water as the only waste water and industrial processes are not in the activities of Indra.</p> <p>Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, los vertidos se hacen a través de la red urbana. El consumo de agua coincide con el vertido de agua, que son sólo aguas residuales urbanas y no hay procesos industriales.</p>	Principle 8
EN22	Total weight of waste by type and disposal method.	●	<p>Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad</p> <p>Non-hazardous wastes are treated through recycling or trash processing. Hazardous wastes are recovered by authorised managers. No composting, incineration, deep-well injection or waste storage is done.</p> <p>Los residuos no peligrosos se gestionan mediante reciclaje o tratamiento de basuras. Los residuos peligrosos son recuperados por gestores autorizados. No se realiza compostaje, reutilización, incineración, inyección en pozos profundos o almacenamiento de residuos.</p>	
EN23	Total number and volume of significant spills.	●	<p>There have been no significant spills registered</p> <p>No se han registrado derrames significativos</p>	
EN24	Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally.	●	<p>No waste is transported, imported, exported or treated directly by the company</p> <p>La compañía no transporta, importa, exporta o trata ningún residuo directamente</p>	

EN25

Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the reporting organization's discharges of water and runoff.



Indra's offices are located on urban sites, and discharges are made through the urban network. Water consumption coincides with discharge of water as the only waste water and industrial processes are not in the activities of Indra.  
Indra tiene sus sedes en terrenos urbanos, los vertidos se hacen a través de la red urbana. El consumo de agua coincide con el vertido de agua, que son sólo aguas residuales urbanas y no hay procesos industriales.

## PRODUCTS AND SERVICES

EN26

Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation.



Sustainability balance scorecard | Cuadro de mando de sostenibilidad  
Environmental spending and investment | Gastos e inversiones ambientales (AR), page 182

Principle 8,  
Principle 9

EN27

Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category.



Indra has contracted the company Ecotic to manage the end-of-useful life disposal of equipment, which is placed on the market.  
Indra tiene contratado con la empresa Ecotic la gestión de las retiradas al final de su vida útil de los equipos que se ponen en el mercado.

Principle 8,  
Principle 9

## COMPLIANCE

EN28

Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations.



Sustainability balance scorecard | Cuadro de mando de sostenibilidad

## TRANSPORT

EN29	Significant environmental impacts of transporting products and other goods and materials used for the organization's operations, and transporting members of the workforce.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad Providers   Proveedores (AR), page 166
------	---	---	--

### Overall

EN30	Total environmental protection expenditures and investments by type.	●	Environmental spending and investment   Gastos e inversiones ambientales (AR), page 96 No investments are made or expenses incurred for the processing of wastewaters or emissions. No se realizan inversiones o gastos para tratamiento de aguas residuales o tratamiento de emisiones.
------	--	---	---

## SOCIAL: LABOR PRACTICES AND DECENT WORK

## EMPLOYMENT

LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region, broken down by gender.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	
LA2	Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	Principle 6
LA3	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	
LA15	Return to work and retention rates after parental leave, by gender.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	

## LABOR/MANAGEMENT RELATIONS

LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	Principle 3
LA5	Minimum notice period(s) regarding significant operational changes, including whether it is specified in collective agreements.	●	It depends on the legislation of the countries where the company has operations. In Spain, the main location of the company by workforce, the minimum notice period is 30 days. Depende de la legislación de los países donde la compañía tiene operaciones. En España, la localización principal por volumen de plantilla, el periodo mínimo de preaviso es de 30 días.	Principle 3

## OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

LA6	Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	
LA7	Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities by region and by gender.	● Not material	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	The indicator is not broken down by gender because it is not considered material No se considera material el desglose por género
LA8	Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases.	●	Workplace risk prevention   Prevención de riesgos laborales (AR), pages xx	

LA9	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions.	●	No agreements has been made with trade unions in Spain No se han realizado acuerdos con sindicatos en España
-----	--	---	---

## TRAINING AND EDUCATION

LA10	Average hours of training per year per employee by gender and by employee category.	● Not available	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	The indicator is not broken down by gender or employee category  Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibiilty of implanting such information systems in the short term. Los sistemas de información actuales de la compañía no permiten obtener esta información. Se valorará la posibilidad de implantar herramientas de cálculo para este indicador a corto plazo.	Principle 6
LA11	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings.	●	Employees   Empleados (AR), pages 145-146 There are not assistance programs in place to support employees who are retiring. No existen programas de asistencia para trabajadores al final de su vida laboral		
LA12	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews by gender.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad		

## DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY

LA13	Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad Governance model   Modelo de gobierno (AR), page 48-49	Principle 6
LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category, by significant locations of operation.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad	Principle 6

## SOCIAL: HUMAN RIGHTS

## DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY

HR1	Percentage and total number of significant investment agreements that include human rights clauses or that have undergone human rights screening.	●	Suppliers   Proveedores (AR), page xx Since the Code of Ethics for Suppliers will be in place since 2012, no screening has been made yet Puesto que el Código Ético de Proveedores entrará en vigor en 2012, todavía no se ha realizado ningún control	Principle 1, Principle 2
HR2	Percentage of significant suppliers and contractors and other business partners that have undergone screening on human rights and actions taken.	●	Suppliers   Proveedores (AR), page xx Since the Code of Ethics for Suppliers will be in place since 2012, no screening has been made yet Puesto que el Código Ético de Proveedores entrará en vigor en 2012, todavía no se ha realizado ningún control	Principle 1, Principle 2
HR3	Total hours of employee training on policies and procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees trained.	○		The Code of Ethics and Professional Conduct was implanted in 2010, so there is no training indicators yet El Código Ético y de Conducta Profesional fue implantado en 2010 por lo que todavía no se dispone de indicadores de formación

## NON-DISCRIMINATION

HR4	Total number of incidents of discrimination and actions taken.	●	Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 64	Principle 1, Principle 6
-----	--	---	--	-----------------------------

## FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING

HR5	Operations and significant suppliers identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to support these rights.	● Not available	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71	No identification of significant suppliers at risk have been made No se ha realizado una identificación de proveedores significativos en riesgo  There is no specific policy. Indra will study the possibility of develop such policy in the mid term No se dispone de una política específica. Se valorará la posibilidad de desarrollar una a medio plazo	Principle 1, Principle 3
-----	--	--------------------	---	---	-----------------------------

## CHILD LABOR

HR6	Operations and significant suppliers identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the elimination of child labor.	● Not available	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71	No identification of significant suppliers at risk have been made No se ha realizado una identificación de proveedores significativos en riesgo	Principle 1, Principle 5
-----	--	--------------------	---	--	-----------------------------

## FORCED AND COMPULSORY LABOR

HR7	Operations and significant suppliers identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced or compulsory labor.	● Not available	Human rights   Derechos humanos (AR), pages 70-71	No identification of significant suppliers at risk have been made No se ha realizado una identificación de proveedores significativos en riesgo	Principle 1, Principle 4
-----	--	--------------------	---	--	-----------------------------

## SECURITY PRACTICES

HR8	Percentage of security personnel trained in the organization's policies or procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations.	○ Not material		Indra considera que la actividad de su personal de seguridad no supone un riesgo para los derechos humanos	
-----	---	-------------------	--	--	--



## INDIGENOUS RIGHTS

HR9	Total number of incidents of violations involving rights of indigenous people and actions taken.	●	Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 64
-----	--	---	--

## ASSESSMENT

HR10	Percentage and total number of operations that have been subject to human rights reviews and/or impact assessments	●	Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 61-64
------	--	---	---

## REMEDIATION

HR11	Number of grievances related to human rights filed, addressed and resolved through formal grievance mechanisms.	●	Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 64
------	---	---	--

## SOCIAL: SOCIETY

### LOCAL COMMUNITY

S01	Percentage of operations with implemented local community engagement, impact assessments, and development programs	●	Society   Sociedad (AR), page 192-196 Vertical markets   Mercados verticales (AR), page 93
S09	Operations with significant potential or actual negative impacts on local communities.	●	Los impactos de nuestra actividad   Impacts of our activity (AR), pages 41-43
S010	Prevention and mitigation measures implemented in operations with significant potential or actual negative impacts on local communities	●	Los impactos de nuestra actividad   Impacts of our activity (AR), pages 41-43

## CORRUPTION

S02	Percentage and total number of business units analyzed for risks related to corruption.	●	Managing the risk of corruption at Indra   La gestión del riesgo de corrupción en Indra (AR), page 66-67	Principle 10
-----	---	---	--	--------------

S03	Percentage of employees trained in organization's anti-corruption policies and procedures.	● Not available	Internal Audit and Control   Auditoría interna y control (AR), page 64	The percentage of total number of management and non-management employees who have received anti-corruption training during the reporting period.  The Code of Ethics and Professional Conduct was implanted in 2010, so there is no training indicators yet El Código Ético y de Conducta Profesional fue implantado en 2010 por lo que todavía no se dispone de indicadores de formación	Principle 10
S04	Actions taken in response to incidents of corruption.	●	Managing the risk of corruption at Indra   La gestión del riesgo de corrupción en Indra (AR), page 66-67		Principle 10
<b>PUBLIC POLICY</b>					
S05	Public policy positions and participation in public policy development and lobbying.	●	Our commitments   Nuestros compromisos (AR), page 67-68 <a href="http://soprweb.senate.gov/index.cfm?event=selectfi%20elds">http://soprweb.senate.gov/index.cfm?event=selectfi%20elds</a>		
S06	Total value of financial and in-kind contributions to political parties, politicians, and related institutions by country.	●	The Code of Ethics and Professional Conduct prohibits contributions to political parties or related institutions. In 2011, Indra recorded no contributions of this kind. El Código Ético y de Conducta Profesional prohíbe realizar contribuciones a partidos políticos o instituciones relacionadas. Durante 2011, Indra no ha registrado ninguna contribución de este tipo.		
<b>ANTI-COMPETITIVE BEHAVIOR</b>					
S07	Total number of legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices and their outcomes.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad		

## COMPLIANCE

S08	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations.	●	Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad
-----	--	---	--

## SOCIAL: PRODUCT RESPONSIBILITY

### CUSTOMER HEALTH AND SAFETY

PR1	Life cycle stages in which health and safety impacts of products and services are assessed for improvement, and percentage of significant products and services categories subject to such procedures.	●	As Indra's activity is based on the development of personalized solutions and customer services, health and safety requirements are set by the customer and are often determined by the customer's local legislation. More generally, products with hardware components marketed in the European Union are subject to the health and safety requirements established in the CE mark. La actividad de Indra se basa en el desarrollo de soluciones y prestación de servicios personalizados al cliente, por lo que los requisitos en cuanto a seguridad y salud vienen marcados por el propio cliente y a menudo responden a la legislación local del cliente. Con carácter más general, aquellos productos con componentes de hardware comercializados en la Unión Europea se someten a los requisitos de seguridad y salud establecidos en el Mercado CE.
PR2	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning health and safety impacts of products and services during their life cycle, by type of outcomes.	●	No significant incidents concerning health and safety impacts of products and services have been recorded in 2011, nor in terms of penalties, warnings or non-compliance with voluntary codes. No se han registrado incidentes significativos relacionados con los impactos sobre la seguridad y la salud de los productos y servicios en 2011, en términos de sanciones, advertencias o incumplimiento de códigos voluntarios.

## PRODUCT AND SERVICE LABELLING

PR3	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning health and safety impacts of products and services during their life cycle, by type of outcomes.	●	<p>As Indra's activity is based on the development of personalized solutions and customer services, production information requirements are set by the customer. Nevertheless, Indra's methodology generally demands that solutions include a user manual and maintenance manual that, as noted, may be supplemented by other documentation should customer needs require it.</p> <p>La actividad de Indra se basa en el desarrollo de soluciones y prestación de servicios personalizados al cliente, por lo que los requisitos en cuanto a información del producto vienen marcados por el propio cliente. No obstante, con carácter general, la metodología de Indra establece acompañar las soluciones con un Manual de Usuario y con un Manual de Mantenimiento que, como ya se ha explicado, podrá ser complementado por otro tipo de documentación en el caso de que los requisitos del cliente así lo exijan.</p>
PR4	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning product and service information and labeling, by type of outcomes.	●	<p>No significant incidents concerning product and service information and labeling have been recorded in 2011, nor in terms of penalties, warnings or non-compliance with voluntary codes.</p> <p>No se han registrado incidentes significativos relacionados con información o etiquetado de productos y servicios en 2011, en términos de sanciones, advertencias o incumplimiento de códigos voluntarios.</p>
PR5	Practices related to customer satisfaction, including results of surveys measuring customer satisfaction.	●	<p>Customer satisfaction   Satisfacción del cliente (AR), page 161</p> <p>Sustainability balance scorecard   Cuadro de mando de sostenibilidad</p>

## MARKETING COMMUNICATIONS

PR6	Programs for adherence to laws, standards, and voluntary codes related to marketing communications, including advertising, promotion, and sponsorship.	●	Indra does not make any mention of laws, standards on products or voluntary codes in its marketing communications. Indra no realiza mención alguna a leyes, estándares sobre productos o códigos voluntarios en sus comunicaciones de marketing.
PR7	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning marketing communications, including advertising, promotion, and sponsorship by type of outcomes.	●	No significant incidents concerning marketing communications have been recorded in 2011, nor in terms of penalties, warnings or non-compliance with voluntary codes. No se han registrado incidentes significativos relacionados con comunicaciones de marketing en 2011, en términos de sanciones, advertencias o incumplimiento de códigos voluntarios.

## CUSTOMER PRIVACY

PR8	Total number of substantiated complaints regarding breaches of customer privacy and losses of customer data.	○	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term. Los sistemas de información actuales de la compañía no permiten obtener esta información. Se valorará la posibilidad de implantar herramientas de cálculo para este indicador a medio plazo.
-----	--	---	---

## COMPLIANCE

PR9	Monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services.	●	Indra's Administration Department has no record of significant sanctions or fines concerning the provision and use of products and services. El Departamento de Administración de Indra no tiene constancia de sanciones o multas relacionadas con la provisión y el uso de productos y servicios
-----	---	---	--

### Legend | Leyenda

AR

Annual Report | Informe Anual

CCA

Consolidated Annual Accounts | Cuentas Anuales Consolidadas

VISLUMBRAR EL  
FUTURO Y CUMPLIR LAS  
PROMESAS.

**ESO ES UN RETO.**

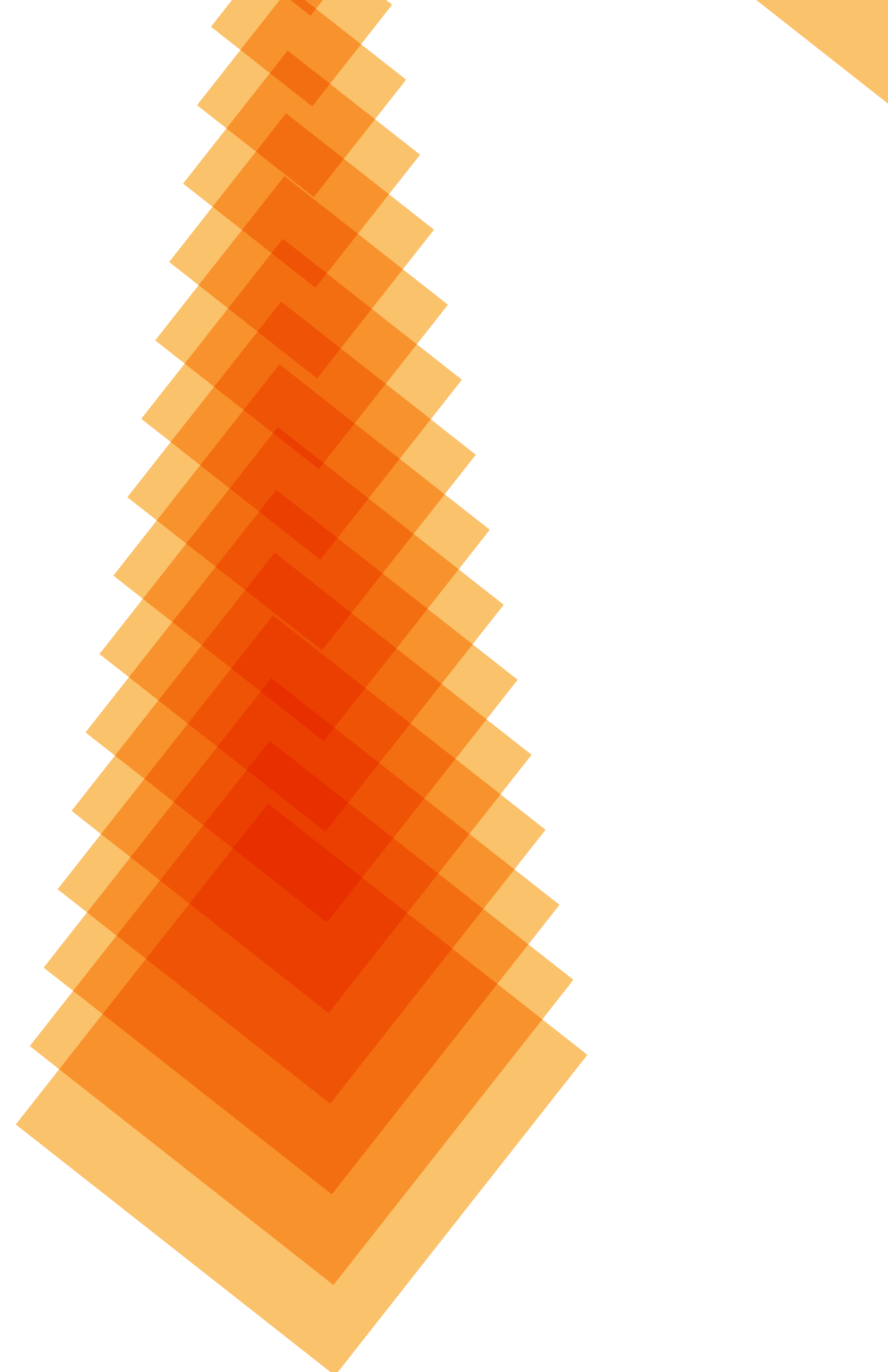


# 06

## Magnitudes

Información  
financiera

Cuadro de mando  
de sostenibilidad



## 6.1 MAGNITUDES INFORMACIÓN FINANCIERA

Activo	Nota	2011	2010 Reexpresado	01.01.10 Reexpresado
Inmovilizado material	6	167.357	142.627	140.375
Inversiones inmobiliarias	7	4.550	5.264	-
Fondo de comercio	8	624.586	456.327	440.187
Otros activos intangibles	9	243.263	193.063	117.752
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	11	9.012	7.113	5.807
Activos financieros no corrientes	12	57.424	43.385	35.588
Impuestos diferidos de activo	33	137.959	50.261	31.269
<b>Total Activos no corrientes</b>		<b>1.244.151</b>	<b>898.040</b>	<b>770.978</b>
Existencias	13	330.424	238.573	197.528
Otros activos financieros	14	74.235	59.441	44.336
Activos por impuesto corriente	33	58.155	12.971	14.273
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	15	1.725.804	1.610.518	1.379.823
Tesorería y otros activos equivalentes	16	81.947	128.983	66.500
Activos mantenidos para la venta	17	10.139	205	205
<b>Total Activos corrientes</b>		<b>2.280.704</b>	<b>2.050.691</b>	<b>1.702.665</b>
<b>Total Activo</b>		<b>3.524.855</b>	<b>2.948.731</b>	<b>2.473.643</b>

Patrimonio Neto y Pasivo	Nota	2011	2010 Reexpresado	01.01.10 Reexpresado
Capital suscrito	18	32.826	32.826	32.826
Prima de emisión	18	375.955	375.955	375.955
Reservas	18	(978)	11.109	14.185
Acciones propias	18	(15.187)	(18.593)	(14.165)
Diferencias de conversión	18	4.247	4.866	2.115
Ganancias acumuladas	18	467.901	396.309	325.292
Beneficio del ejercicio atribuido a la Sociedad dominante	18	180.999	188.521	195.590
<b>Patrimonio Neto atribuido a los propietarios de la Sociedad dominante</b>		<b>1.045.763</b>	<b>990.993</b>	<b>931.798</b>
Participaciones no dominantes	18	21.437	23.028	45.335
<b>Total Patrimonio Neto</b>		<b>1.067.200</b>	<b>1.014.021</b>	<b>977.133</b>
Deudas con entidades de crédito	20	314.355	248.213	101.852
Otros pasivos financieros no corrientes	21	91.782	6.246	4.836
Subvenciones oficiales	22	32.602	25.620	18.526
Provisiones para riesgos y gastos	23	109.321	19.800	16.878
Impuestos diferidos de pasivo	33	79.546	50.725	38.232
<b>Total Pasivos no corrientes</b>		<b>627.606</b>	<b>350.604</b>	<b>180.324</b>
Deudas con entidades de crédito	24	281.202	155.633	99.199
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	25	1.247.983	1.166.133	1.013.335
Pasivos por impuesto corriente	33	20.333	18.081	23.501
Otros pasivos	26	280.531	244.259	180.151
<b>Total Pasivos corrientes</b>		<b>1.830.049</b>	<b>1.584.106</b>	<b>1.316.186</b>
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>		<b>3.524.855</b>	<b>2.948.731</b>	<b>2.473.643</b>



### Indra Sistemas, S.A. y Sociedades Filiales

Cuentas de Resultados Consolidadas para los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010. Expresados en Miles de Euros.

	Nota	2011	2010 Reexpresado
Ingresos ordinarios	27	2.688.495	2.557.042
Trabajos realizados por el Grupo para su inmovilizado		64.477	64.761
Otros ingresos		38.670	9.634
Variación de existencias de productos terminados y en curso		91.096	38.985
Consumos y otros aprovisionamientos	28	(885.552)	(948.988)
Gastos de personal	29	(1.194.027)	(1.080.959)
Otros gastos de explotación		(487.979)	(345.455)
Otros resultados procedentes del inmovilizado	30	(1.793)	(1.034)
Amortizaciones	6 y 9	(45.608)	(42.071)
<b>Resultado de Explotación</b>		<b>267.779</b>	<b>251.915</b>
Ingresos financieros		4.168	1.454
Gastos financieros		(41.896)	(20.593)
Resultados en otras sociedades participadas		2.205	136
<b>Resultado financiero</b>		<b>(35.523)</b>	<b>(19.003)</b>
Resultado de sociedades valoradas por el método de la participación	11	1.040	729
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>233.296</b>	<b>233.641</b>
Impuesto sobre sociedades	33	(52.229)	(45.702)
<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>181.067</b>	<b>187.939</b>
<b>Resultado atribuido a la Sociedad dominante</b>		<b>180.999</b>	<b>188.521</b>
Resultado atribuido a Participaciones no dominantes	18	68	(582)
Beneficio básico y diluido por acción (en euros)	19	1,1133	1,1605

### Indra Sistemas, S.A. y Sociedades Filiales

Estados de Resultado Global Consolidados de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010. Expresados en Miles de Euros.

	Nota	2011	2010 Reexpresado
<b>Beneficio del ejercicio</b>		<b>181.067</b>	<b>187.939</b>
<b>Otro Resultado Global</b>			
Diferencias de conversión		(89)	3.007
Coberturas de flujos de efectivo		(9.126)	(2.307)
Efecto impositivo		2.738	692
Otro resultado global del ejercicio, neto de impuesto		6.477	1.392
<b>Resultado global total del ejercicio</b>		<b>174.590</b>	<b>189.331</b>
<b>Resultado global total atribuido a la Sociedad dominante</b>		<b>174.080</b>	<b>189.581</b>
Resultado global total atribuido a Intereses minoritarios		510	(250)

**Indra Sistemas, S.A. y Sociedades Filiales**

Estados de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidados de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010. Expresados en Miles de Euros.

	Capital Suscrito	Prima de Emisión	Otras Reservas	Acciones Propias	Diferencias de Conversión	Ganancias Acumuladas	Total	Participaciones no dominantes	Total
<b>Saldo 01.01.10 Reexpresado</b>	<b>32.826</b>	<b>375.955</b>	<b>14.185</b>	<b>(14.165)</b>	<b>2.115</b>	<b>520.882</b>	<b>931.798</b>	<b>45.335</b>	<b>977.133</b>
<b>Distribución del resultado 2009</b>									
Dividendos	-	-	-	-	-	(106.789)	(106.789)	(89)	(106.878)
Operaciones con acciones propias (nota 18)	-	-	(1.283)	(4.428)	-	-	(5.711)	-	(5.711)
Adquisiciones a participaciones no dominantes (nota 18)	-	-	-	-	-	(19.003)	(19.003)	(22.327)	(41.330)
Otros aumentos y disminuciones	-	-	(102)	-	-	1.219	1.117	359	1.476
<b>Resultado global total del ejercicio</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1.691)</b>	<b>-</b>	<b>2.751</b>	<b>188.521</b>	<b>189.581</b>	<b>(250)</b>	<b>189.331</b>
<b>Saldo 31.12.10 Reexpresado</b>	<b>32.826</b>	<b>375.955</b>	<b>11.109</b>	<b>(18.593)</b>	<b>4.866</b>	<b>584.830</b>	<b>990.993</b>	<b>23.028</b>	<b>1.014.021</b>
<b>Distribución del resultado 2010</b>									
Dividendos	-	-	-	-	-	(110.897)	(110.897)	(442)	(111.339)
Operaciones con acciones propias (nota 18)	-	-	(4.363)	3.406	-	-	(957)	-	(957)
Adquisiciones a participaciones no dominantes (nota 18)	-	-	-	-	-	(5.993)	(5.993)	(2.543)	(8.536)
Otros aumentos y disminuciones	-	-	(1.424)	-	-	(39)	(1.463)	884	(579)
<b>Resultado global total del ejercicio</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(6.300)</b>	<b>-</b>	<b>(619)</b>	<b>180.999</b>	<b>174.080</b>	<b>510</b>	<b>174.590</b>
<b>Saldo 31.12.11</b>	<b>32.826</b>	<b>375.955</b>	<b>(978)</b>	<b>(15.187)</b>	<b>4.247</b>	<b>648.900</b>	<b>1.045.763</b>	<b>21.437</b>	<b>1.067.200</b>

La memoria adjunta es parte integrante de las Cuentas Anuales Consolidadas.

**Indra Sistemas, S.A. y Sociedades Filiales**

Estado de Flujos de Tesorería de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010. Expresados en Miles de Euros.

	2011	2010 Reexpresado
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>233.296</b>	<b>233.641</b>
Ajustes por:		
- Amortizaciones, provisiones y subvenciones	54.818	54.994
- Otros resultados procedentes de inmovilizado	(412)	898
- Resultados de empresas asociadas	(1.040)	(729)
- Resultados financieros	37.728	19.138
+ Dividendos cobrados	-	128
<b>Beneficio de explotación antes de variación de capital circulante</b>	<b>324.390</b>	<b>308.070</b>
Variación en deudores comerciales y otros	(43.841)	(237.762)
Variación en existencias	(90.617)	(40.125)
Variación en acreedores comerciales y otros	(17.814)	133.249
<b>Tesorería procedente de las actividades operativas</b>	<b>(152.272)</b>	<b>(144.638)</b>
Impuestos sobre sociedades pagados	(75.202)	(54.425)
<b>Tesorería neta procedente de las actividades operativas</b>	<b>96.916</b>	<b>109.007</b>
Pagos por adquisición de Inmovilizado:		
Material	(42.074)	(22.278)
Inmaterial	(85.288)	(69.579)
Financiero	(48.242)	(49.272)
Cobros por venta de Inmovilizado:		
Material	-	1.857
Inmaterial	1.247	947
Financiero	2.867	-
Intereses cobrados	3.760	1.126
Otros flujos de actividades de inversión	14.885	14.684
<b>Tesorería aplicada en actividades de inversión</b>	<b>(152.845)</b>	<b>(122.515)</b>

	2011	2010 Reexpresado
Variación de acciones propias	(3.596)	(6.436)
Dividendos de las Sociedades a participaciones no dominantes	(278)	-
Dividendo ordinario de la Sociedad dominante	(110.897)	(106.789)
Aumentos subvenciones	7.863	3.191
Aumentos de deuda financiera	146.444	201.828
Intereses pagados	(31.048)	(13.775)
Variaciones de otras inversiones financieras	-	90
<b>Tesorería neta aplicada en actividades de financiación</b>	<b>8.488</b>	<b>78.109</b>
<b>Aumento / (disminución) neta de Tesorería y otros activos equivalentes</b>	<b>(47.441)</b>	<b>64.601</b>
Saldo inicial de Tesorería y otros activos equivalentes	128.983	66.500
Efectos de las diferencias de cambio sobre tesorería y otros activos equivalentes	405	(2.118)
Aumento / (disminución) neto de Tesorería y otros activos equivalentes	(47.441)	64.601
<b>Saldo final de Tesorería y otros activos equivalentes</b>	<b>81.947</b>	<b>128.983</b>

La memoria adjunta es parte integrante de las Cuentas Anuales Consolidadas.

## 6.2 MAGNITUDES

# CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores		2007	2008	2009	2010	2011	Observaciones
Accionistas	<b>Relaciones con inversores</b>						
	Inversores institucionales vistos en el año	337	349	380	433	423	
	Número de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionista	2.299	2.052	1.410	1.715	1.388	
	Reuniones one-on-one	256	259	285	364	290	
	Número de seguimientos de informes de los analistas	225	306	241	322	360	
	Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	27	29	29	31	31	
	Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	20	15	9	9	8	
	Visitas a la Revista del Accionista					2.663	

Accionistas	Composición del Consejo de Administración					
	Nº de consejeros de Indra	15	15	15	14	15
	Consejeros externos	13	13	13	12	12
	Consejeros independientes	7	7	7	7	7
	Consejeros dominicales	6	6	6	5	5
	Nº de consejeros ejecutivos de Indra	2	2	2	2	3
	Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	2	3	3	3	3
	Perfil Consejeros					
	Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	13%	20%	20%	21%	20%
	Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	1	2	2	2	2
	Antigüedad media en el cargo	4,73	5	5,25	5,64	6,64
	Número de consejeros hombre / mujer: > de 60 años				3 0	4 0
	Número de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años				7 2	7 3
	Número de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años				0 1	0 0
	Número de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años				1 0	1 0
	Desempeño del Consejo de Administración					
	Asistencia media a sesiones del Consejo	88,9%	85,45%	91,52%	91,77%	91%
	Retribución media de los consejeros	119.500	139.733	139.383	144.872	152.414
	Desempeño económico					
	Ventas (Millones de €)	2.167,6	2.379,6	2.513,2	2.557,0	2.688,5
	EBIT (Millones de €)	223,475	270,53	285,4	251,9	267,8
	Cartera de pedidos (Millones de €)	2.241,8	2.428,3	2.578,9	2.899,2	3.230,9
	Posición de Caja (Millones de €)	-150,3	-148,7	-134,5	-274,9	-513,6
	Beneficio atribuible (Millones de €)	148	182	195,6	188,5	181
	Clash-flow operativo (Millones de €)   Operating cash flow (millions of €)	248,9	308,8	337,9	308,1	324,4
	Dividendo (Euros / Acción)   Dividend (euros/share)	0,78	0,5	0,66	0,68	0,68

Empleados	Perfiles generales					
	Plantilla final	23.482	24.806	26.175	28.608	35.730
	% de titulados y personal de alta cualificación	77	76	83	85	82
	Directivos	320	455	508	502	523
	Diversidad					
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	64   36	64   36	64   36	65   35	64   36
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección	-	-	-	87   13	88   12
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión	-	-	-	77   23	78   22
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3	-	-	-	69   31	69   31
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2	-	-	-	66   34	67   33
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1	-	-	-	62   38	64   36
	Ratios salariales hombre/mujer (%) director	112.9%	103.8%	113.4%	123%	123,8%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	106.9%	104.7%	108.7%	111%	107,6%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor	101.5%	103.1%			106,2%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3			104%	107.4%	105%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2	104%	101%	102%	105%	103,4%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1			102%	111%	110%
	Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)					
En España					251%	
En la UE					328%	
En EE.UU. Y Canadá					199%	
En Latinoamérica					217%	
África, Asia y Pacífico					381%	

Empleados	Edad media de la plantilla	35	36	36	36	36
	Edad media de los directivos	46	47	48	46	47
	Hombres   Mujeres: > 60 años	108   24	164   36	199   52	187   47	239   62
	Hombres   Mujeres: entre 55 y 60 años	402   134	412   138	483   161	533   192	661   248
	Hombres   Mujeres: entre 50 y 55 años	691   261	729   282	826   353	945   416	1195   533
	Hombres   Mujeres: entre 45 y 50 años	1162   538	1228   616	1325   700	1517   785	1898   1029
	Hombres   Mujeres: entre 40 y 45 años	1699   915	1734   920	1891   1041	2214   1157	2820   1466
	Hombres   Mujeres: entre 35 y 40 años	2565   1430	2923   1591	3254   1933	3737   2263	4495   2741
	Hombres   Mujeres: entre 30 y 35 años	3756   2412	3875   2364	3955   2353	4288   2361	5060   2815
	Hombres   Mujeres: entre 25 y 30 años	3540   2090	3804   2157	3838   2208	3882   2226	4893   2702
	Hombres   Mujeres: entre 20 y 25 años	991   701	1054   691	903   613	1108   638	1652   1039
	Hombres   Mujeres: < 20 años	37   25	<b>43   45</b>	<b>58   29</b>	<b>78   34</b>	<b>97   85</b>
	Número de nacionalidades	-	-	-	80	90
	Media de empleados locales (%)	-	-	-	93	95
	Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)	-	-	-	93	95
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	78	77	70	71	59
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): resto de U.E.	4	4	4	4	4
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	14	16			34
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Norteamérica	2	1	20	23	0,3
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	3	3	3	2	2
	% de empleados con discapacidad en plantilla	-	-	-	0,71 %	0,97 %
	Ratio de retención tras baja paternal/maternal	-	-	-	96,8 %	98,5 %
	<b>Compromiso y motivación</b>					
	Antigüedad media	5,8	5,5	6,2	6,14	5,38

Empleados	% de empleados en sistema de retribución variable	20	20	21	19	16
	Rotación externa no deseada (%)	18,8	13,3	5	7,2	8,9
	Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%)					
	Hombres   Mujeres: > 60 años	-	-	-	1,6   0,0	0,9   1,8
	Hombres   Mujeres: entre 55 y 60 años				1,9   1,8	0,8   1,9
	Hombres   Mujeres: entre 50 y 55 años				0,7   1,7	1,4   0,9
	Hombres   Mujeres: entre 45 y 50 años				2,1   2,0	2,2   1,8
	Hombres   Mujeres: entre 40 y 45 años				3,4   2,7	3,6   3,0
	Hombres   Mujeres: entre 35 y 40 años				4,9   3,8	6,3   3,5
	Hombres   Mujeres: entre 30 y 35 años				9,9   6,5	11,3   7,6
	Hombres   Mujeres: entre 25 y 30 años				15,2   11,6	16,2   14,4
	Hombres   Mujeres: entre 20 y 25 años				18,9   17,6	19,0   17,0
	Hombres   Mujeres: < 20 años				2,7   0,0	8,2   9,8
	Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)					
	España				4,47	5,4



Empleados	Resto U.E.   Rest of EU	-	-	-	13,9	12,2
	Latinoamérica   Latin America	-	-	-	17,21	16,6
	Norteamérica   North America	-	-	-	3,4	4,2
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	17,9	13,9
	Rotación total	-	-	-	-	24,6
	% de personas promocionadas	8,5	6,2	13	19,8	15,9
	% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)				6,6	9,2
	Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	11.078	18.841	19.566	18.668	21.386
	% mujeres   % hombres en el sistema de evaluación por competencias					44,4
	% de empleados con contrato fijo					85,5
	<b>Formación y conocimiento</b>					
	Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	394.020	456.749	535.186	501.797	657.540
	Horas de formación recibidas on-line	106.971	83.169	137.045	90.750	122.727
	Acciones formativas	1.532	1.491	2.224	4.666	5.521
	Nº Alumnos asistentes	15.055	20.922	25.215	38.279	89.738
	% de gastos de formación sobre remuneración total	2,48	2,63	2,5	1,63	2%
	Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	4	4,1	4	3,8	4
	Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)	-	-	-	5	2
	<b>Atracción laboral</b>					
	Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	19.312	21.882	22.660	57.201	137.025

Empleados	Resto U.E.	-	-	-	13,9	12,2
	Latinoamérica	-	-	-	17,21	16,6
	Norteamérica	-	-	-	3,4	4,2
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	17,9	13,9
	Rotación total	-	-	-	-	24,6
	% de personas promocionadas	8,5	6,2	13	19,8	15,9
	% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)				6,6	9,2
	Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	11.078	18.841	19.566	18.668	21.386
	% mujeres   % hombres en el sistema de evaluación por competencias					44,4
	% de empleados con contrato fijo					85,5
	<b>Formación y conocimiento</b>					
	Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	394.020	456.749	535.186	501.797	657.540,06
	Horas de formación recibidas on-line	106.971	83.169	137.045	90.750	122.726,7
	Acciones formativas	1.532	1.491	2.224	4.666	5.521
	Nº Alumnos asistentes	15.055	20.922	25.215	38.279	89.738
	% de gastos de formación sobre remuneración total	2,48	2,63	2,5	1,63	2%
	Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	4	4,1	4	3,8	4
	Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)	-	-	-	5	2
	<b>Atracción laboral</b>					
	Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	19.312	21.882	22.660	57.201	137.025
	Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	93	74	112	61	45
	Creación de empleo neta	13.567	1.324	1.369	2.433	7.122
	<b>Conciliación</b>					
	Nº empleados en el programa de Teletrabajo	82	95	110	132	225
	Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"	-	-	-	6.011	6.102
	% de empleados satisfechos con el teletrabajo	100	99	96	99	100
	Bajas por maternidad disfrutadas	174	236	465	594	1.018

Empleados	Personas que disfrutaron de reducción de jornada	-	-	-	532	1.132
	<b>Beneficios sociales</b>					
	% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	99,4	99,3	99,4	76,73	64,42
	% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	100	100	100	71	64,45
	% Empleados con complemento de ayuda a comida	52	46	36	32	35,34
	<b>Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')</b>					
	Número de accidentes	-	-	-	250	245
	España	149	304	254	211	207
	Resto U.E.	-	-	-	3 (*)	0 (*)
	Latinoamérica	-	-	-	36 (*)	38 (*)
	Norteamérica	-	-	-	SIN DATOS	SIN DATOS
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	SIN DATOS	0 (*)
	Índice de frecuencia	-	-	-	6,53	4,2
	España	6,8	10,16	7,79	6,36	6,1
	Resto U.E.	-	-	-	4,2 (*)	0 (*)
	Latinoamérica	-	-	-	8,18 (*)	1,6 (*)
	Norteamérica	-	-	-	SIN DATOS	SIN DATOS
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	SIN DATOS	0 (*)
	Índice de incidencia	-	-	-	11,33	7,89
	España	10,83	16,58	13,23	-	10,11
	Resto U.E.	-	-	-	10,83 (*)	0 (*)
	Latinoamérica	-	-	-	16,32 (*)	3,73 (*)
	Norteamérica	-	-	-	SIN DATOS	SIN DATOS
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	SIN DATOS	0 (*)
	Índice de gravedad	-	-	-	0,05	0,02
	España	0,04	0,05	0,04	0,03	0,02
	Resto U.E.	-	-	-	0,02 (*)	0 (*)

(\*) datos parciales, sin datos en algunas empresas

(\*\*) Horas formación sólo de España de los años 2007-2010.

Empleados	Latinoamérica	-	-	-	0,19 (*)	0,03 (*)
	Norteamérica	-	-	-	SIN DATOS	SIN DATOS
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	SIN DATOS	0 (*)
	Duración media (días laborales)	-	-	-	7,73	5,88
	España	5,26	5,22	4,59	4,66	4,06
	Resto U.E.	-	-	-	4,49 (*)	0 (*)
	Latinoamérica	-	-	-	22,76 (*)	15,96 (*)
	Norteamérica	-	-	-	SIN DATOS	SIN DATOS
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	SIN DATOS	0 (*)
	Accidentes mortales	0	0	0	0	0
	Horas de formación en riesgos laborales (**)	15.285,73	23.420,25	23.104,00	29.292,40	78.967,16
	<b>Código Ético y de Conducta Profesional</b>					
	Número de comunicaciones a través del Canal Directo	-	-	-	17	0
Clientes	<b>Negociación colectiva</b>					
	% de empleados cubiertos por un convenio colectivo	-	-	90	93	95
	<b>Perfil de clientes</b>					
	Nº de clientes anuales	1.120	1.447	1.569	1.586	2.269
	Nº de clientes sector público	366	459	493	493	612
	Nº de clientes sector privado	754	988	1.076	1.093	1.657
	Los datos entre 2005 y 2009 son diferentes a los reportados en Informes anteriores, debido a un cambio de criterio. El nuevo dato incluye únicamente los clientes activos en el ejercicio.					
	Nº de clientes nuevos	833	632	379	357	631
	Cifra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	937	968	1.026	982	991
	Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	3,8	3,6	3,8	3,7	3,9
Clientes	<b>Diversidad</b>					
	Nº de países en los que Indra tiene referencias	94	100	106	114	117
	Ventas en España (millones de euros)	1.470	1.567	1.613	1.566	1.526
	Ventas en el resto de la U.E. (millones euros)	357	387	449	394	410
	Ventas en EE.UU. Y Canadá (millones euros)	57	53	32	28	36

(\*) datos parciales, sin datos en algunas empresas

(\*\*) Horas formación sólo de España de los años 2007-2010.

Clientes	Ventas en Latinoamérica (millones euros)	197	229	264	372	485	
	Ventas en Asia, Resto de Europa y Resto del mundo (millones euros)	86	143	156	197	232	
	<b>Seguridad de TI</b>						
	Nº de intrusiones de hackers	0	0	0	0	0	
Proveedores	Información de clientes desvelada accidentalmente	0	0	0	0	0	
	<b>Perfil de proveedores</b>						
	Distribución de proveedores en España	75,3	75,6	75,7	73,8	66,6	
	Distribución de proveedores en resto de U.E.	14,6	15,3	11,8	12,9	10,7	
	Distribución de proveedores en Latinoamérica	5	0,6	2,6	5,3	16,4	
	Distribución de proveedores en Norteamérica	5	4,5	5,5	3,6	2,8	
	Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico	4,5	4	4,4	4,4	3,7	
	Gasto correspondiente a proveedores locales	-	-	-	78%	79%	Se consideran proveedores locales a aquellos situados en la misma área geográfica a la que pertenece la sociedad que realiza la compra.
Partners	<b>Satisfacción y lealtad de proveedores (1-5)</b>						
	Valoración (satisfacción de proveedores)	4,2	4,1	4,0	3,9	4,1	
	<b>Perfil de partners</b>						
Partners	Número de alianzas en vigor	110	125	126	146	174	
	<b>Satisfacción y lealtad de partners (1-5)</b>						
Medio ambiente	Valoración (satisfacción de partners)	-	-	3,4	3,5	3,6	
	<b>Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones</b>						
	Electricidad (kWh)	85.394.816	75.177.536	94.055.774	86.579.584	85.472.592	
	Gasóleo C (l)	274.402	899.438	269.839	484.077	258.394	
	Gas Natural (m3)	243.316	816.481	352.018	377.425	270.352	
	Energía total consumida (Gj)	327.777	338.100	363.015	345.576	328.477	
	Agua potable (m3)	77.956	188.232	308.530	249.042	180.594	
	Agua de pozo (m3)	22.003	17.451	44.887	20.864	13.344	
Medio ambiente	Residuos peligrosos (kg)	82.314	40.762	40.979	51.669	34.847	

Medio ambiente	Residuos no peligrosos (kg)	612.524	722.582	715.214	781.039	748.961
	Toner reciclable (un)	2.018	2.574	2.430	-	-
	Toner reciclable (kg)	-	-	-	5.676	2.987
	Aceites vegetales (l)	625	750	790	948	1.015
	% de empleados en Centros certificados medioambientalmente	-	47,5%	49,4%	52,1%	48,6%
	Proporción de papel reciclado consumido (%)	-	-	-	26,6	19,2
	Emisión directas de CO <sup>2</sup> (T CO <sup>2</sup> e)	1.263	1.443	1.389	2.012	1.204
	Emisión indirectas de CO <sup>2</sup> por electricidad consumida (T CO <sup>2</sup> e)	-	-	32.321	30.227	27.033
	Emisiones directas de CO <sup>2</sup> derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)	-	-	536	1.416	5.767
	Emisiones indirectas de CO <sup>2</sup> derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)	-	-	10.807.871	10.476.242	12.892.430
	Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)	-	-	-	<0,151	>0,151
	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental (€)	-	0	0	0	300
	Gastos e inversiones medioambientales	557.612	42.231	511.078	398.216	755.059
	Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea	-	-	4,69	10,3	13,6
II.CC.	<b>Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento</b>					
	Inversión en I+D+i (M€)	136	152	175	184	189
	% inversión en I+D+i sobre ventas	6,3%	6,4%	7,0%	7,2%	7,8%
	Nº de acuerdos con Universidades y escuelas de negocio	103	120	147	155	200
	<b>Acción social</b>					
	Inversión en Acción Social	1.073.302	1.382.802	1.319.065	1.472.987	1.482.458
	<b>Sanciones y multas</b>					
	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	26.577	321.025	559.774	545.853	630.815
	Número de sanciones no monetarias	-	-	-	0	1

II.CC.	Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas	-	-	-	3	1
	Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas	-	-	-	0	0
	Subvenciones de capital	-	-	-	-	101.216
	Valor de exenciones fiscales	-	-	-	-	31.992.557
	Subvenciones a la inversión	-	-	-	-	27.536.795
	Valor de asistencia financiera de ECAs	-	-	-	-	0
	Valor de incentivos financieros	-	-	-	-	0

Indicadores		2007	2008	2009	2010	2011
Accionistas	<b>Relaciones con inversores</b>					
	Inversores institucionales vistos en el año	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionista	100%	100%	100%	100%	100%
	Reuniones one-on-one	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de seguimientos de informes de los analistas	100%	100%	100%	100%	100%
	Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	100%	100%	100%	100%	100%
	Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	100%	100%	100%	100%	100%
	Visitas a la Revista del Accionista	-	-	-	-	100%
	<b>Composición del Consejo de Administración</b>					
	Nº de consejeros de Indra	100%	100%	100%	100%	100%
	Consejeros externos	100%	100%	100%	100%	100%
	Consejeros independientes	100%	100%	100%	100%	100%
	Consejeros dominicales	100%	100%	100%	100%	100%
	Nº de consejeros ejecutivos de Indra	100%	100%	100%	100%	100%
	Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Perfil Consejeros</b>					
	Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%
	Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%
	Antigüedad media en el cargo	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de consejeros hombre / mujer: > de 60 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Desempeño del Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%
	Asistencia media a sesiones del Consejo	100%	100%	100%	100%	100%
	Retribución media de los consejeros	100%	100%	100%	100%	100%



Accionistas	<b>Desempeño económico</b>					
	Ventas (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
	EBIT (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
	Cartera de pedidos (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
	Posición de Caja (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
	Beneficio atribuible (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
	Clash-flow operativo (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%
Empleados	Dividendo (Euros / Acción)	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Perfiles generales</b>					
	Plantilla final	100%	100%	100%	100%	100%
	% de titulados y personal de alta cualificación	87%	99%	89%	88%	89%
	Directivos	100%	99%	100%	100%	100%
	<b>Diversidad</b>					
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección	-	-	-	100%	100%
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión	-	-	-	100%	100%
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3	-	-	-	100%	100%
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2	-	-	-	100%	100%
	Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1	-	-	-	100%	100%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) director	57%	61%	89%	99%	93%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	57%	61%	89%	99%	93%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor	57%	61%	89%	99%	93%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3	57%	61%	89%	99%	93%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2			89%	99%	93%
	Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1	57%	61%	89%	99%	93%
	Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)			89%	99%	93%
	En España	-	-	-	-	93%
	En la UE	-	-	-	-	93%
	En EE.UU. Y Canadá	-	-	-	-	93%
	En Latinoamérica	-	-	-	-	93%
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	-	93%
	Edad media de la plantilla	87%	99%	100%	100%	93%
	Edad media de los directivos	87%	99%	100%	100%	93%

Empleados	Hombres   Mujeres: > 60 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 55 y 60 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 50 y 55 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 45 y 50 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 40 y 45 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 35 y 40 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 30 y 35 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 25 y 30 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 20 y 25 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: < 20 años	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de nacionalidades	-	-	-	100%	100%
	Media de empleados locales (%)	-	-	-	100%	100%
	Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)	-	-	-	100%	100%
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	100%	100%	100%	100%	100%
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): resto de U.E.	100%	100%	100%	100%	100%
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	100%	100%	100%	100%	100%
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Norteamérica	100%	100%	100%	100%	100%
	Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	100%	100%	100%	100%	100%
	% de empleados con discapacidad en plantilla	-	-	-	100%	100%
	Ratio de retención tras baja paternal/maternal	-	-	-	100%	100%
	<b>Compromiso y motivación</b>					
	Antigüedad media	97%	99%	100%	100%	99%
	% de empleados en sistema de retribución variable	87%	99%	100%	100%	100%
	Rotación externa no deseada (%)	96%	99%	100%	100%	100%
	Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%)	100%	100%	100%	100%	100%
	Hombres   Mujeres: > 60 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 55 y 60 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 50 y 55 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 45 y 50 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 40 y 45 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 35 y 40 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 30 y 35 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: entre 25 y 30 años	100%	100%	100%	85%	100%

Empleados	Hombres   Mujeres: entre 20 y 25 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Hombres   Mujeres: < 20 años	100%	100%	100%	85%	100%
	Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)	100%	100%	100%	100%	100%
	España	100%	100%	100%	85%	100%
	Resto U.E.	100%	100%	100%	85%	100%
	Latinoamérica	100%	100%	100%	85%	100%
	Norteamérica	100%	100%	100%	85%	100%
	África, Asia y Pacífico	100%	100%	100%	85%	100%
	Rotación total	100%	100%	100%	-	87%
	% de personas promocionadas	53%	93%	100%	83%	86%
	% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)	-	-	-	80%	86%
	Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	59%	99%	100%	83%	80%
	% mujeres   % hombres en el sistema de evaluación por competencias	-	-	-	-	80%
	% de empleados con contrato fijo	-	-	-	100%	100%
	<b>Formación y conocimiento</b>					
	Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	72%	61%	66%	89%	94%
	Horas de formación recibidas on-line	72%	61%	66%	89%	94%
	Acciones formativas	72%	61%	66%	89%	94%
	Acciones formativas	72%	61%	66%	89%	94%
	% de gastos de formación sobre remuneración total	72%	61%	66%	89%	94%
	Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	72%	61%	66%	89%	94%
	Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)	-	-	-	59%	94%
	<b>Atracción laboral  </b>					
	Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	53%	51%	64%	94%	85%
	Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	53%	51%	64%	94%	85%
	Creación de empleo neta	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Conciliación</b>					
	Nº empleados en el programa de Teletrabajo	100%	100%	100%	89%	91%
	Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"	-	-	-	89%	91%
	% de empleados satisfechos con el teletrabajo	100%			89%	91%
	Bajas por maternidad disfrutadas	65%	51%	69%	89%	85%
	Personas que disfrutaron de reducción de jornada	-	-	-	89%	85%

Empleados	<b>Beneficios sociales</b>					
	% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	60%	61%	58%	90%	98%
	% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	60%	61%	58%	90%	98%
	% Empleados con complemento de ayuda a comida	60%	61%	58%	90%	98%
	<b>Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')</b>					
	Número de accidentes	-	-	-	95%	98%
	España	-	-	-	-	98%
	Resto U.E.	-	-	-	-	98%
	Latinoamérica	-	-	-	-	98%
	Norteamérica	-	-	-	-	98%
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	-	98%
	Índice de frecuencia	70%	74%	73%	95%	98%
	España	-	-	-	-	98%
	Resto U.E.	-	-	-	-	98%
	Latinoamérica	-	-	-	-	98%
	Norteamérica	-	-	-	-	98%
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	-	98%
	Índice de incidencia	70%	74%	73%	95%	98%
	España	-	-	-	-	98%
	Resto U.E.	-	-	-	-	98%
	Latinoamérica	-	-	-	-	98%
	Norteamérica	-	-	-	-	98%
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	-	98%
	Índice de gravedad	70%	74%	73%	95%	98%
	España	-	-	-	-	98%
	Resto U.E.	-	-	-	-	98%
	Latinoamérica	-	-	-	-	98%
	Norteamérica	-	-	-	-	98%
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	-	98%
	Duración media	70%	74%	73%	95%	98%
	España	-	-	-	-	98%
	Resto U.E.	-	-	-	-	98%

Empleados	Latinoamérica	-	-	-	-	98%
	Norteamérica	-	-	-	-	98%
	África, Asia y Pacífico	-	-	-	-	98%
	Accidentes mortales	70%	74%	73%	95%	98%
	Horas de formación en riesgos laborales	70%	74%	73%	95%	98%
	<b>Código Ético y de Conducta Profesional</b>					
	Número de comunicaciones a través del Canal Directo	-	-	-	76%	100%
	<b>Negociación colectiva</b>					
	% de empleados cubiertos por un convenio colectivo	-	-	100%	100%	100%
Clientes	<b>Perfil de clientes</b>					
	Nº de clientes anuales	92%	93%	97%	99%	99%
	Nº de clientes sector público	92%	93%	97%	99%	99%
	Nº de clientes sector privado	92%	93%	97%	99%	99%
	Nº de clientes nuevos	92%	93%	97%	99%	99%
	Cifra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
	Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Diversidad</b>					
	Nº de países en los que Indra tiene referencias	100%	100%	100%	100%	100%
	Ventas en España (millones de euros)	100%	100%	100%	100%	100%
	Ventas en el resto de la U.E. (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
	Ventas en EE.UU. Y Canadá (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
	Ventas en Latinoamérica (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
	Ventas en Asia, Resto de Europa y Resto del mundo (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Seguridad de TI</b>					
	Nº de intrusiones de hackers	100%	100%	100%	100%	100%
	Información de clientes desvelada accidentalmente	100%	100%	100%	100%	100%
Proveedores	<b>Perfil de proveedores</b>					
	Distribución de proveedores en España	84%	87%	95%	100%	100%
	Distribución de proveedores en resto de U.E.	84%	87%	95%	100%	100%
	Distribución de proveedores en Latinoamérica	84%	87%	95%	100%	100%
	Distribución de proveedores en Norteamérica	84%	87%	95%	100%	100%
	Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico	84%	87%	95%	100%	100%

Proveedores	Gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	-	-	-	84%	100%
	<b>Satisfacción y lealtad de proveedores (1-5)</b>					
	Valoración (satisfacción de proveedores)	100%	100%	100%	100%	100%
Partners	<b>Perfil de partners</b>					100%
	Número de alianzas en vigor	78%	74%	74%	100%	100%
	<b>Satisfacción y lealtad de partners (1-5)</b>					
	Valoración (satisfacción de partners)	-	-	100%	100%	100%
Medio ambiente	<b>Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones</b>					
	Electricidad (kWh)	-	100%	100%	100%	100%
	Gasóleo C (l)	-	100%	100%	100%	100%
	Gas Natural (m3)	-	100%	100%	100%	100%
	Energía total consumida (GJ)	-	-	-	-	-
	Agua potable (m3)	-	100%	100%	100%	100%
	Agua de pozo (m3)	-	100%	100%	100%	100%
	Residuos peligrosos (kg)	-	48%	49%	55%	50%
	Residuos no peligrosos (kg)	-	48%	49%	55%	50%
	Toner reciclable (un)	-	48%	49%	-	-
	Toner reciclable (kg)	-	-	-	55%	50%
	Aceites vegetales (l)	-	48%	49%	55%	50%
	% de empleados en Centros certificados medioambientalmente	-	100%	100%	100%	100%
	Proporción de papel reciclado consumido (%)	-	-	-	50%	43%
	Emisión directas de CO2 (T CO2e)	-	100%	100%	100%	100%
	Emisión indirectas de CO2 por electricidad consumida (T CO2e)	-	-	100%	100%	100%
	Emisiones directas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)	-	-	100%	100%	100%
	Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)	-	-	100%	100%	100%
	Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)	-	-	-	100%	100%
	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	82%	81%	82%	84%	100%
	Gastos e inversiones medioambientales	82%	81%	82%	84%	50%
	Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea	82%	81%	82%	84%	100%

II CC.	<b>Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento</b>					
	Inversión en I+D+i (M€)	100%	100%	100%	100%	100%
	% inversión en I+D+i sobre ventas	100%	100%	100%	100%	100%
	Nº de acuerdos con Universidades y escuelas de negocio	100%	100%	100%	100%	100%
Sociedad	<b>Acción social</b>					
	Inversión en Acción Social	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Sanciones y multas</b>					
	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	100%	100%	100%	100%	100%
	Número de sanciones no monetarias	-	-	-	100%	100%
	Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas	-	-	-	100%	100%
	Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas	-	-	-	100%	100%
	Subvenciones de capital	-	-	-	-	100%
	Valor de exenciones fiscales	-	-	-	-	100%
	Subvenciones a la inversión	-	-	-	-	100%
	Valor de asistencia financiera de ECAs	-	-	-	-	100%
	Valor de incentivos financieros	-	-	-	-	100%



## Statement GRI Application Level Check

GRI hereby states that **Indra** has presented its report "2011 Annual Report" to GRI's Report Services which have concluded that the report fulfills the requirement of Application Level A+.

GRI Application Levels communicate the extent to which the content of the G3.1 Guidelines has been used in the submitted sustainability reporting. The Check confirms that the required set and number of disclosures for that Application Level have been addressed in the reporting and that the GRI Content Index demonstrates a valid representation of the required disclosures, as described in the GRI G3.1 Guidelines.

Application Levels do not provide an opinion on the sustainability performance of the reporter nor the quality of the information in the report.

Amsterdam, 16 May 2012

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nelmara Arbex".

Nelmara Arbex  
Deputy Chief Executive  
Global Reporting Initiative



The "+" has been added to this Application Level because **Indra** has submitted (part of) this report for external assurance. GRI accepts the reporter's own criteria for choosing the relevant assurance provider.

*The Global Reporting Initiative (GRI) is a network-based organization that has pioneered the development of the world's most widely used sustainability reporting framework and is committed to its continuous improvement and application worldwide. The GRI Guidelines set out the principles and indicators that organizations can use to measure and report their economic, environmental, and social performance. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

***Disclaimer:** Where the relevant sustainability reporting includes external links, including to audio visual material, this statement only concerns material submitted to GRI at the time of the Check on 10 May 2012. GRI explicitly excludes the statement being applied to any later changes to such material.*





KPMG Asesores S.L.  
Edificio Torre Europa  
Paseo de la Castellana, 95  
28046 Madrid

### Informe de Revisión Independiente para la Dirección de Indra Sistemas, S.A.

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en el Informe Anual de Indra Sistemas, S.A. (en adelante Indra) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011 (en adelante, "el Informe").

La Dirección de Indra es responsable de la preparación y presentación del Informe de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1. (G3.1.) según lo detallado en el capítulo del Informe denominado Principios que rigen este Informe. En dicho capítulo se detalla el nivel de aplicación autodeclarado, el cual ha recibido la confirmación de Global Reporting Initiative. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la implantación de procesos y procedimientos que cumplan los principios establecidos en la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 2008 (AA1000APS); de la determinación de los objetivos de Indra en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y emitir, basado en el trabajo realizado, un informe independiente. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) y también de acuerdo con las directrices establecidas por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales y que cumplamos las exigencias en materia de independencia incluidas en el Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants que establece requerimientos detallados en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales. Además, hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo a la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS 2008 de AccountAbility (Tipo 2) que abarca no sólo la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de la norma AA1000APS, sino que además evalúa la fiabilidad de la información referente al desempeño tal y como se indica en el alcance.

Un encargo de revisión limitada de un informe de sostenibilidad consiste en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias según proceda a través de los siguientes procedimientos:

- Entrevistas con la Dirección para entender los procesos de los que dispone Indra para determinar cuáles son los asuntos principales de sus principales grupos de interés.
- Entrevistas con el personal pertinente de Indra, sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad.
- Entrevistas con el personal pertinente de Indra responsables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de Indra.
- Verificación de que la información financiera reflejada en el Informe ha sido extraída de las cuentas anuales de Indra, auditadas por terceros independientes.

KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y tiene membresía en la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

Reg. Mer Madrid, T. 14.872, F. 53.  
Soc. B. H. M. 245.680, Insurg. 1.  
N.I.F. 542498650

2

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. Este informe no debe considerarse un informe de auditoría.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en AA1000APS, en diálogo con grupos de interés y en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en el Informe Anual de Indra Sistemas, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2011 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que el Informe no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 según lo detallado en el capítulo denominado Principios que rigen este Informe. Adicionalmente, y también basándonos en los procedimientos realizados, anteriormente descritos, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos indique que Indra Sistemas, S.A. no ha aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS 2008 según lo detallado en el Informe en el capítulo de Principios que rigen este Informe.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de Indra un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora. Sin perjuicio de las conclusiones presentadas anteriormente, detallamos a continuación las observaciones principales:

#### En cuanto al principio de INCLUSIVIDAD

Indra lleva a cabo de forma anual, y desde 2003, la identificación y diálogo con sus grupos de interés clave a través de las acciones contenidas en su Plan Director de Responsabilidad Corporativa y Reputación. En este proceso, se ha ido implicando de forma progresiva a las áreas de la compañía que tienen una relación más directa con estos. Indra debe seguir definiendo un plan que le permita avanzar en la formalización de las responsabilidades, plazos y recursos destinados a la identificación, actualización y comunicación periódica con sus grupos de interés.

#### En cuanto al principio de RELEVANCIA

Indra ha llevado a cabo Comités trimestrales de RSC que, junto con las diferentes áreas de la compañía, tienen el objetivo de priorizar y establecer responsabilidades y plazos de las acciones contenidas en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa y Reputación. Se recomienda que el Comité continúe trabajando en la mejora del proceso de establecimiento de criterios homogéneos para la identificación y priorización de los retos y la definición de respuestas. Asimismo, las áreas deberían continuar incrementando su contribución a la identificación de prioridades, plazos y responsabilidades.

#### En cuanto al principio de RESPUESTA

En los últimos años, Indra ha venido trabajando en incrementar la implicación de sus diferentes grupos de interés en el diseño de las respuestas a sus necesidades. Asimismo, está avanzando en la definición de una serie de indicadores de seguimiento que le permitan evaluar el impacto y el grado de satisfacción generados por las medidas desarrolladas para dar solución a estas necesidades. En este sentido, se recomienda a Indra que siga trabajando en esta línea para extender las metodologías ya desarrolladas a lo largo de toda la organización.

KPMG Asesores, S.L.

  
José Luis Blasco Vázquez

17 de mayo de 2012

