



indra

INFORME ANUAL 2012

CADA RETO CUENTA



La versión completa del Informe Anual 2012
se encuentra disponible en:
www.informeanual2012.indracompany.com

ÍNDICE



1. PRESENTACIÓN

Principales magnitudes
Carta del presidente
Carta del consejero delegado

2. MODELO DE GOBIERNO

Estructura de la propiedad
Órganos de gobierno
Funciones de los órganos
Modelo retributivo
Control y auditoría
Gestión de la sostenibilidad
Nuestros compromisos

3. MODELO DE NEGOCIO

Visión
Factores críticos de éxito
Clientes
Talento
Soluciones y servicios de valor añadido
Entorno sostenible
Nuestra actividad
Marcas Indra

4. ENTORNO Y ESTRATEGIA

Entorno
Estrategia
Clientes
Talento
Soluciones y servicios de valor añadido
Entorno sostenible

5. DESEMPEÑO

Clientes
Talento
Soluciones y servicios de valor añadido
Entorno sostenible

6. FUTURO

Clientes
Talento
Soluciones y servicios de valor añadido
Entorno sostenible

7. SOBRE ESTE INFORME

Principios que rigen este Informe
Informe Integrado
Índice GRI y Pacto Mundial
Declaración control GRI
Informe de revisión

8. MAGNITUDES

Información Financiera
Cuadro de Mando
Sostenibilidad



1.

PRESENTACIÓN

Principales
magnitudes

Carta del Presidente

Carta del Consejero
Delegado

PRESENTACIÓN

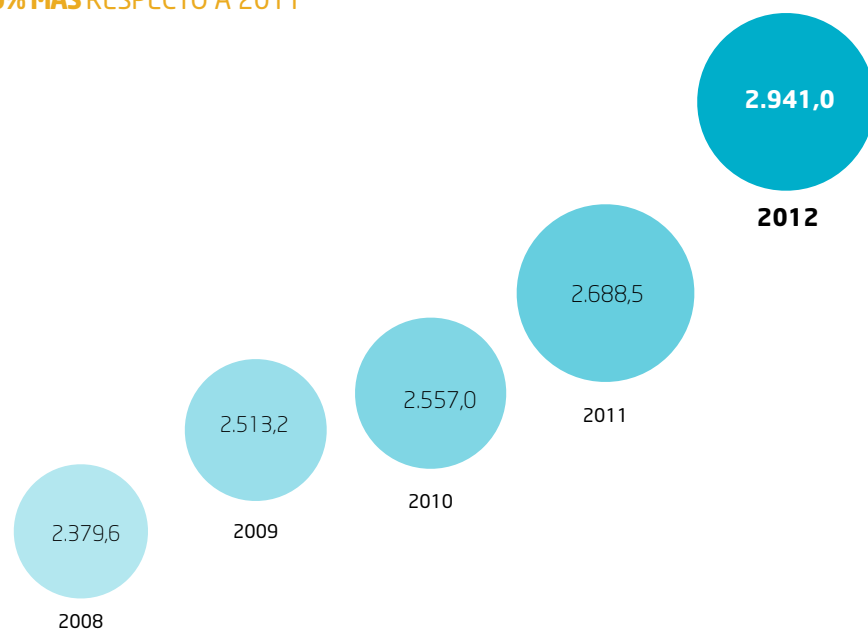
1.1 PRINCIPALES

VENTAS

(En millones de euros)

2.941 M€

9% MÁS RESPECTO A 2011

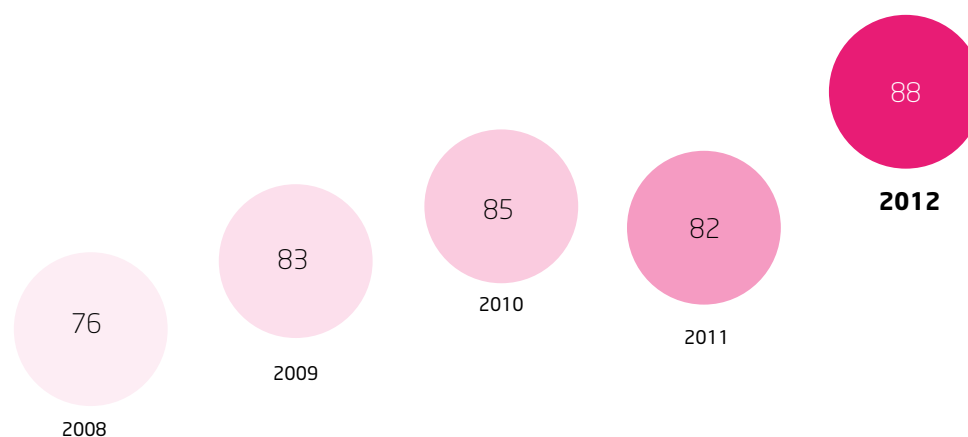


Evolución de las ventas desde 2008 hasta 2012

PROFESIONALES

38.577

2.847 MÁS QUE EN 2011



Porcentaje profesional de alta cualificación

	2008	2009	2010	2011	Objetivo 2012 ¹	Real 2012	Objetivo 2013
Evolución económica (en millones de euros)							
Contratación	2.579,3	2.697,4	2.882,0	2.975,8	> Ventas 2012	3.193,2	≥ Ventas 2013
Ventas	2.379,6	2.513,2	2.557,0	2.688,5	+6,5%-7,5% s/2011	2.941,0	Crecimiento ligeramente positivo
Cartera de pedidos	2.428,3	2.578,9	2.899,2	3.230,9		3.470,3	
Deuda neta	148,7	134,6	274,9	513,6		633,3	
Resultado operativo (EBIT)	270,5	285,4	251,9	267,8	8%-9%	217,2	≈ 8% (EBIT recurrente)
Resultado operativo (EBIT) recurrente	270,5	285,4	251,9	267,8	8%-9%	248,8	≈ 8% (EBIT recurrente)
Resultado Atribuible	182,4	195,6	188,5	181,0		132,7	
Resultado Atribuible recurrente	182,4	195,6	188,5	181,0		157,3	
Evolución social							
Inversión en I+D+i (en millones de euros)	152	1752	184	189		193	
Plantilla final (nº de personas)	24.806	26.175	28.608	35.730		38.577	
Porcentaje de profesionales de alta cualificación	76	83	85	82		88	
Porcentaje profesionales hombre/mujer	64/36	64/36	65/35	64/36		64/36	
Evolución ambiental							
Emisiones CO2 directas (toneladas)	1.443	1.381	2.012	1.204		1.583	

1. Objetivo anunciado al inicio del ejercicio 2012 y publicado en el Informe Anual 2011.



Javier Monzón
Presidente

JAVIER MONZÓN

Estimado accionista:

Indra ha seguido avanzando en 2012 en el desarrollo de su proyecto empresarial.

Entre los objetivos estratégicos de Indra se encuentra consolidar nuestra posición en Latinoamérica, una región donde ya somos un jugador global y en la que todavía se nos presentan relevantes oportunidades de crecimiento. 2012 ha sido el primer año completo después de la integración de la brasileña Politec en Indra. Hemos cumplido los planes de acuerdo con nuestros objetivos y previsiones; y nos mantenemos optimistas sobre las perspectivas de crecimiento y rentabilidad futuros de nuestro negocio en Brasil. La evolución en el conjunto de la región y de forma específica en países como México, Colombia, Chile o Perú ha sido asimismo muy positiva para nuestra Compañía.

“El número de grandes clientes y clientes globales que confían en nuestras soluciones y en nuestro saber hacer ha seguido aumentando”

En Europa, a pesar del entorno global más complejo durante este ejercicio, hemos conseguido tasas positivas de crecimiento consolidando nuestra posición global. Si bien en España la evolución negativa en todos los parámetros macroeconómicos ha tenido un impacto mayor del inicialmente previsto, hemos ido adoptando las decisiones de gestión necesarias para preservar nuestra posición de mercado, competitividad y potencial de futuro.

2012 ha sido por otra parte un año muy positivo en los mercados de Asia, Oriente Medio y África, donde hemos continuado desplegando una importante actividad comercial generando contratos durante el ejercicio e identificando relevantes oportunidades comerciales que se traducirán en nuevos contratos a futuro.

Esta evolución no hubiera sido posible sin la continuidad de las acciones que venimos realizando relativas al desarrollo y adaptación de nuestra oferta, tanto a los requerimientos de nuevos clientes en un número creciente de geografías como en la evolución de nuestras soluciones para dar respuesta a las nuevas necesidades de nuestros clientes. Desde su origen Indra ha sido siempre una empresa innovadora, con soluciones propias de alto contenido tecnológico; nuestro desarrollo futuro mantendrá e incluso intensificará este perfil.

La satisfacción de nuestros clientes y la preservación de nuestros parámetros de rentabilidad y calidad en la entrega nos han impulsado a actualizar nuestros procesos de gestión y nuestra organización para mantenerlos acordes con nuestro creciente perfil de empresa global, multicliente, multigeografía, con oferta amplia y completa; en definitiva, una compañía multicéntrica que gestiona sus recursos y el talento desde la diversidad.

Todo ello nos ha permitido igualmente que el número de grandes clientes y clientes globales que confían en nuestras soluciones y en nuestro saber hacer haya seguido aumentando. Hoy tenemos ya un número significativo de ellos en todos los mercados geográficos relevantes.

Durante este ejercicio la rentabilidad se ha visto afectada por el menor margen de los negocios adquiridos (que estamos mejorando) y por la situación del mercado español. Aun así, mantenemos un perfil de rentabilidad en los niveles superiores de la industria que deberemos mejorar con las medidas que hemos venido adoptando.

Atendiendo a la situación general de los mercados financieros y actitud de los inversores, hemos prestado una especial atención a la gestión de balance, generación de cash-flow y evolución del circulante, manteniendo ajustados los niveles de inversión que requiere la actualización de nuestra oferta.

Hemos anunciado para 2013 que Indra seguirá siendo una compañía con crecimiento orgánico positivo, preservando niveles de rentabilidad atractivos, generación positiva de cash-flow y activa gestión del balance. En este contexto hemos comunicado la política de retribución del accionista para este ejercicio y el siguiente sin elevar nuestros niveles de endeudamiento.

El Consejo está convencido de que con estas actuaciones preservaremos el potencial de futuro de nuestra compañía y, con ello, la confianza de nuestros accionistas así como

la del resto de nuestros públicos objetivos: clientes, proveedores, profesionales y cada una de las comunidades donde actuamos. El talento de nuestros profesionales es esencial para nuestra creación de valor sostenible; nuestro compromiso con todos ellos es mantener un proyecto de alta ambición empresarial, cumpliendo nuestros objetivos y manteniendo una trayectoria sólida que les permita desarrollar una carrera profesional atractiva.

Indra continúa a la vanguardia de las mejores prácticas en materia de transparencia en la rendición de cuentas y en gobierno corporativo. La rendición de cuentas que a continuación se presenta se ha realizado siguiendo los

principios del prototipo de modelo de Informes Integrados del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés), las directrices del G3.1 del Global Reporting Initiative al nivel de aplicación A+ y la norma AA1000 APS (2008) de Accountability, y describe el progreso de la compañía frente a los principios del Pacto. Todo ello supone una presentación equilibrada y razonable de nuestro desempeño económico, medioambiental y social, que ha sido verificado externamente.

Javier Monzón
Presidente

“En 2013 Indra seguirá siendo una compañía con crecimiento orgánico positivo, preservando niveles de rentabilidad atractivos, generación positiva de cash-flow y activa gestión del balance”



VENTAS
2.941 M€
+9%

CONTRATACIÓN
3.193 M€
+7%

JAVIER DE ANDRÉS

Estimado accionista

En 2012 Indra ha demostrado tener la fortaleza y la flexibilidad suficiente para hacer frente a un entorno macroeconómico global complejo y ha cumplido satisfactoriamente con todos los objetivos con los que se había comprometido públicamente.

Las ventas ascendieron a 2.941 M€, lo que supone un crecimiento del 9% frente al año 2011 (aproximadamente un +1% sin el efecto de las adquisiciones), situándose en la parte más alta del rango previsto para 2012, de entre el 8% y el 9%. La contratación se situó en 3.193 M€, lo que supone un incremento del 7% frente al ejercicio anterior (aproximadamente -2% sin el efecto de las adquisiciones).

El Resultado Operativo (EBIT) fue de 217 M€, un 19% inferior al del ejercicio precedente, siendo el Resultado Atribuible 133 M€, inferior en un 27% al del ejercicio anterior. Durante el periodo se incurrió en 32 M€ de gastos extraordinarios, en línea con los previstos en el ejercicio, destinados a adecuar la eficiencia de los recursos productivos al mercado español.

Javier de Andrés
Consejero Delegado de Indra

El Resultado Operativo Recurrente (EBIT recurrente sin incluir costes extraordinarios) ha sido 249 M€, un 7% inferior al obtenido en 2011, lo que resulta en un Margen Operativo Recurrente del 8,5%, en el rango medio del objetivo de la compañía para 2012 (de entre 8% y 9%). El Resultado Atribuible Recurrente (Resultado Atribuible antes de gastos extraordinarios) ascendió a 157 M€, un 13% inferior al del año anterior.

El capital circulante neto alcanzó, a cierre del ejercicio, un nivel de 104 días de ventas anualizadas, acorde con el objetivo establecido (100-110 días de ventas).

Acorde con su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su oferta de Soluciones, la compañía ha continuado realizando inversiones (materiales e inmateriales netas) por un total de 74 M€ (dentro del rango objetivo de 65-75M€). Igualmente, ha desembolsado durante el ejercicio otros 53M€ (neto de desinversiones) por inversiones financieras, entre las que destacan las derivadas de la adquisición de Indra Navia.

La consecución de estos resultados ha exigido un intenso esfuerzo de gestión, al haber tenido que compensar con una mayor actividad en otras geografías la evolución negativa –incluso más de lo prevista– en el mercado español, pese a lo cual la compañía ha aumentado la generación de flujo de caja libre en el ejercicio.

España continúa siendo el principal mercado de Indra, representando el 43% de las ventas totales de la compañía. La todavía débil situación macroeconómica del país y la aceleración de los ajustes fiscales, así como la mayor presión en precios, han determinado un descenso en las ventas de un 18% en esta geografía y un deterioro de la rentabilidad. La evolución positiva de las ventas totales de la compañía se debió fundamentalmente a otras geografías, que crecieron en 2012 en un 45% (25%, sin el efecto de las adquisiciones).

Latinoamérica se ha convertido en el segundo mercado de Indra, representando el 25% de las ventas totales de la compañía y que ha registrado un crecimiento del 54%. Brasil (donde que cabe destacar la exitosa integración de Politec), México, Colombia, Perú y Chile mantienen crecimientos significativos durante el ejercicio, al tiempo que se consolida la presencia de Indra en otros países de la zona.

Igualmente, hay que resaltar el fuerte crecimiento de las ventas en **Asia, Oriente Medio & África** (111%), impulsadas por la obtención de contratos relevantes en diversos ámbitos de actividad de la compañía, entre los que destacan los Sistemas de radar para controlar el 70% del espacio aéreo de Indonesia; el nuevo Centro de control aéreo (Calcuta) y la gestión de tráfico y peaje en autopistas en la India; la implantación de una solución de gestión de riesgos (ETRM) para Caltex (Australia); y un Sistema de protección de infraestructuras para las plantas de procesado de Fosfato (OCP) en Marruecos.

En relación con los principales segmentos de actividad, en 2012 el de **Servicios** registró un crecimiento del 21%, impulsado principalmente por el efecto de las compañías adquiridas en 2011 y el aumento general de la actividad fuera del mercado español. El segmento de **Soluciones**, afectado también por la caída en el mercado español, registró un crecimiento del 4%. Cabe recordar que las Soluciones son clave en el modelo de negocio diferencial de nuestra compañía y que, por ello, son nuestra prioridad (representan el 64% de nuestro negocio). En ese sentido, durante 2012, las inversiones han continuado orientándose a maximizar el valor de nuestras Soluciones, siendo las principales áreas de inversión; Soluciones comerciales para Energía e Industria, Core bancario y asegurador, Sistemas de simulación aérea y Comunicaciones por radar y satelitales.

Respecto a los **mercados verticales**, cabe señalar también la buena actuación de cuatro mercados que presentaron tasas de crecimiento de doble dígito: AA.PP. & Sanidad (32%), Servicios Financieros (20%), Energía e Industria (13%) y Transporte y Tráfico (12%).

Durante 2012 la compañía puso en marcha diversos planes de ámbito global, con la finalidad de mejorar su rentabilidad y ajustar los recursos y costes operativos españoles a la peor situación de esa geografía.

En primer lugar, destacan las actuaciones para reforzar las capacidades comerciales y de acceso a los distintos

mercados de Indra, afianzando nuestro liderazgo en las geografías clave, así como mejorando nuestro posicionamiento en clientes. Cabe destacar, en este sentido, la apertura de nuevas filiales en Noruega, Turquía, Sudáfrica y Arabia Saudí.

En segundo lugar, hemos continuado realizando actuaciones para desarrollar y adaptar nuestra oferta a las necesidades de cada geografía. Estos planes de oferta pretenden impulsar la comercialización de oferta propia para mejorar nuestro liderazgo en segmentos específicos de mercado.

En tercer lugar, resultan clave los planes adoptados para mejorar la eficiencia de los procesos de producción y entrega al ritmo necesario para ser más competitivos y para aumentar la recurrencia (Modelo de Entrega Global y Modelo de Tecnología y Gestión de Producto), y planes concretos para la optimización de los procesos de gestión.

Por último, nuestra apuesta por la **gestión global** y eficiente de los recursos humanos, nos ha permitido aumentar la plantilla en todas las geografías, incluida la española. Este crecimiento, en el caso de España, se ha debido en gran parte al creciente peso de profesionales dedicados a la exportación, así como a la necesidad de mantener una plantilla adecuada (ya que las ventas disminuyen más por presión en precios que por disminución de la actividad). Por otro lado, continuamos con nuestra política de captar y retener el mejor talento en los segmentos y geografías que queremos liderar.

Estos planes de acción han permitido a la compañía reforzar su solidez y garantizar su potencial de futuro, a pesar del difícil contexto económico global. La posición alcanzada en 2012 por Indra en los distintos mercados geográficos internacionales, permite proyectar un crecimiento relevante de los mismos para 2013. Ese crecimiento compensará la caída de actividad que prevé la compañía en el mercado español, de manera que el crecimiento total de ventas resulte positivo, con una evolución también favorable del cash flow.

En el contexto señalado, la compañía prevé alcanzar los siguientes **objetivos en 2013**:

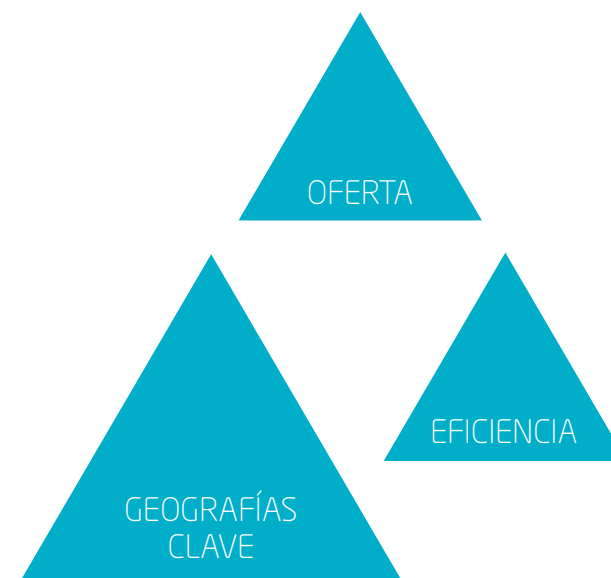
- Crecimiento de las ventas ligeramente positivo
- Contratación similar o superior a las ventas
- Margen EBIT recurrente (antes de gastos extraordinarios) en el entorno del 8%
- Capital circulante neto en el rango de 100 a 110 días de ventas equivalentes
- Inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 70 M€.

Somos conscientes de que para conseguir estos objetivos es necesario hacer un esfuerzo adicional en varios frentes. Para empezar, es importante resaltar que este año y los siguientes, la gestión del balance será una prioridad de primer orden. Igualmente, ampliaremos nuestra posición en los mercados internacionales con foco en el desarrollo y la adaptación de nuestras Soluciones. Finalmente, en 2013 seguiremos llevando a cabo planes de adecuación de recursos y de costes operativos, así como diversas acciones

para optimizar nuestros procesos de gestión y aumentar la eficiencia de la producción.

Indra es una gran compañía, con una sólida cultura de innovación, con un fuerte compromiso por sus clientes y con el talento necesario para el logro de sus objetivos. Trabajamos pensando en el futuro para mantener nuestro perfil de empresa de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad. Muchas gracias por tu apoyo y tu confianza.

Javier de Andrés
Consejero Delegado



2.

MODELO DE GOBIERNO

Garantizar el
crecimiento

Mecanismos de control
para la gestión

Evolución de la
cotización

Miembros del Dow
Jones Sustainability
World Index y
Dow Jones STOXX
Sustainability Index

2. MODELO DE GOBIERNO

En este capítulo

2.1

Estructura de la propiedad

2.2

Órganos de gobierno

2.3

Funciones

2.4

Modelo retributivo

2.5

Control y auditoría

2.6

Cómo gestionamos la sostenibilidad

Indra tiene unos órganos de gobierno que garantizan su crecimiento

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

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

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

2.1 ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A 31 de diciembre de 2012, 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

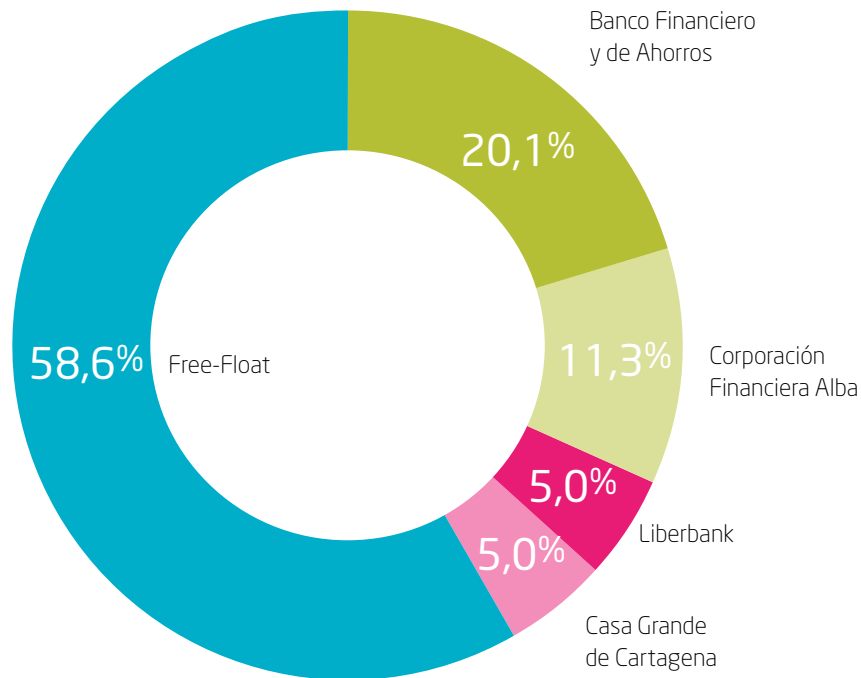
IBEX 35, que incluye a las treinta y cinco compañías más representativas del mercado bursátil español, tanto en términos de capitalización bursátil como de liquidez. A 31 de diciembre de 2012, la ponderación de la acción en el índice Ibex35 se situó en el 0,51%.

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

Indra forma parte de relevantes índices internacionales, como son el **Dow Jones STOXX Broad Market Index**, que incluyen a las principales compañías europeas cotizadas; y los índices STOXX Europe de Tecnología y Servicios TI, que agrupan a los principales valores tecnológicos europeos. 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 DE LA PROPIEDAD

2.1.1 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 la sociedad Iberclear, que la Compañía recaba con ocasión de la celebración de sus juntas generales de accionistas.

Accionista	Acciones	% s/Capital social
Banco Financiero y de Ahorros	32.997.372	20,1%
Corporación Financiera Alba	18.587.155	11,3%
Liberbank	8.212.805	5,0%
Casa Grande de Cartagena	8.216.238	5,0%
Free-Float	96.118.969	58,6%
Total acciones	164.132.539	100,0%

De acuerdo con lo anterior, de la información conocida por la sociedad, resulta que a 31 de diciembre de 2012 su primer accionista es Banco Financiero y de Ahorros, con una participación del 20,1%; seguido de Corporación Financiera Alba, con una participación del 11,3%; Liberbank, con una participación del 5,0%; y Casa Grande de Cartagena, con un 5,0% 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%.

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

2.1.2 DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL

La distribución del capital por tramos, de acuerdo con los datos de la Junta General de Accionistas en junio de 2012 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%
Mas de 2.000.000	9	95.564.184	58,22%
Total	63.503	164.132.539	100,00%

A 31 de diciembre, el número de acciones propias en autocartera ascendía a 11.041 acciones, que representa un 0,01% del total de acciones de la compañía

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

2.1.3 INDICADORES BURSÁTILES

Principales indicadores bursátiles de 2012

Nº total de acciones (31-12-2012)	164.132.539
Nº de acciones ordinarias en libre circulación -free-float- (31-12-2012)	96.118.969
Nominal de la acción	0,20€
Contratación media diaria en títulos	1.139.410
Contratación media diaria (en miles de euros)	9,513
Días de contratación	256
Frecuencia de contratación	100%
Contratación mínima diaria (en títulos) (30 de octubre)	81.925
Contratación máxima diaria (en títulos) (31 de mayo)	9.661.719
Total contratación efectiva (Mill. €)	2.435
Total contratación en el año (en títulos)	291.688.892
Total acciones contratadas sobre total acciones ordinarias	178%
Total acciones contratadas sobre acciones ordinarias libre circulación	303%
Cotización mínima anual de cierre (12 de julio)	6,103
Cotización máxima anual de cierre (20 de febrero)	11,000
Cotización al cierre (31 de diciembre)	10,020
Cotización media al cierre	8,541
Capitalización bursátil a 31 de diciembre (Mill. €)	1.644,6
Beneficio neto por acción (BPA) (en euros)	0,8159
Cash Flow por acción (CFPA) (en euros) ⁽¹⁾	1,5724
Valor contable por acción (en euros) ⁽¹⁾	6,7605
Cotización / BPA (PER) ⁽²⁾	12,28
Cotización / CFPA (PCF) ⁽²⁾	6,37
Cotización / Valor contable por acción ⁽²⁾	1,48
EV / Ventas ⁽³⁾	0,77
EV / EBITDA ⁽³⁾	7,59

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

(2) Se ha considerado la cotización a 31 de diciembre de 2012

(3) Se ha considerado el Valor de Empresa (EV) al cierre del ejercicio: capitalización bursátil a 31 de diciembre de 2012 + Deuda Neta de la compañía en ese momento (633,3 M€).

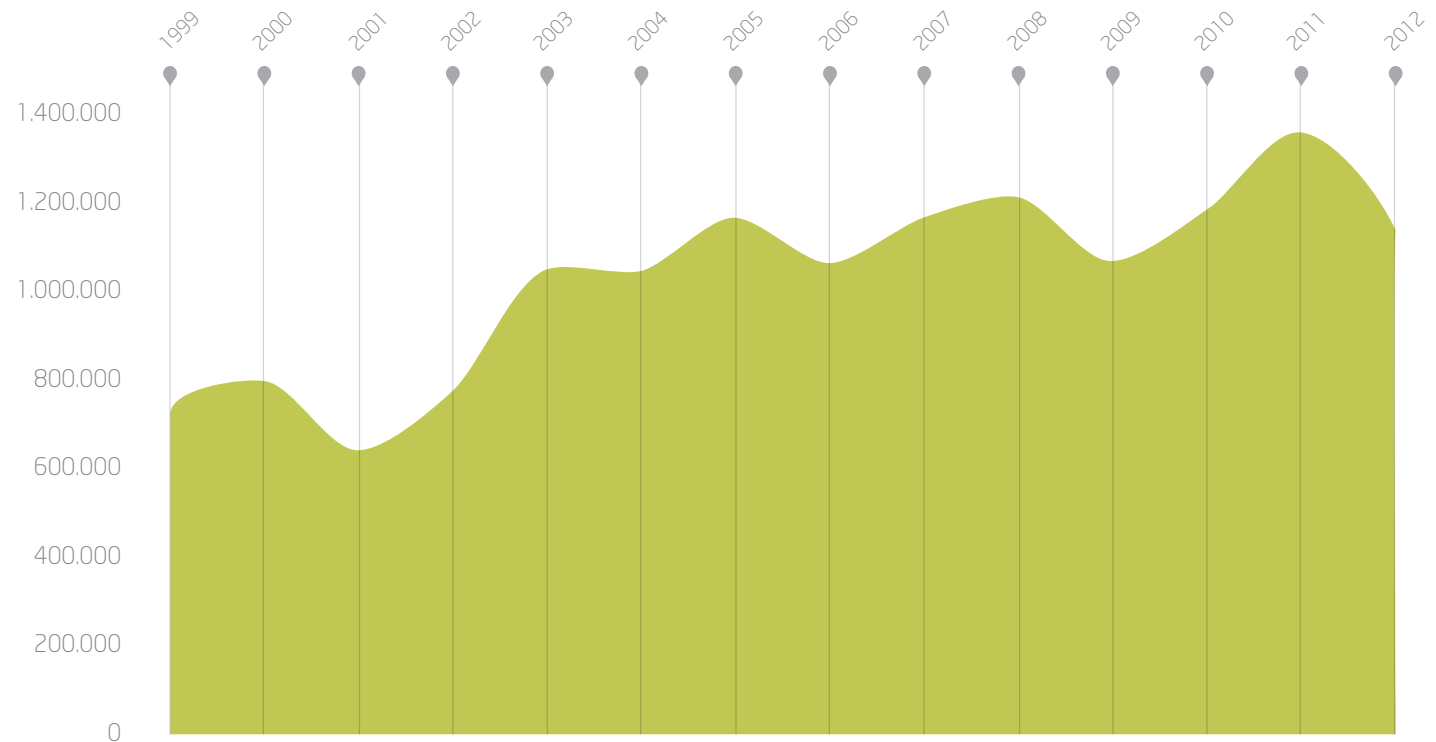
2.1.4 VOLUMEN DE CONTRATACIÓN

Evolución anual del volumen de contratación medio diario (títulos)

100%

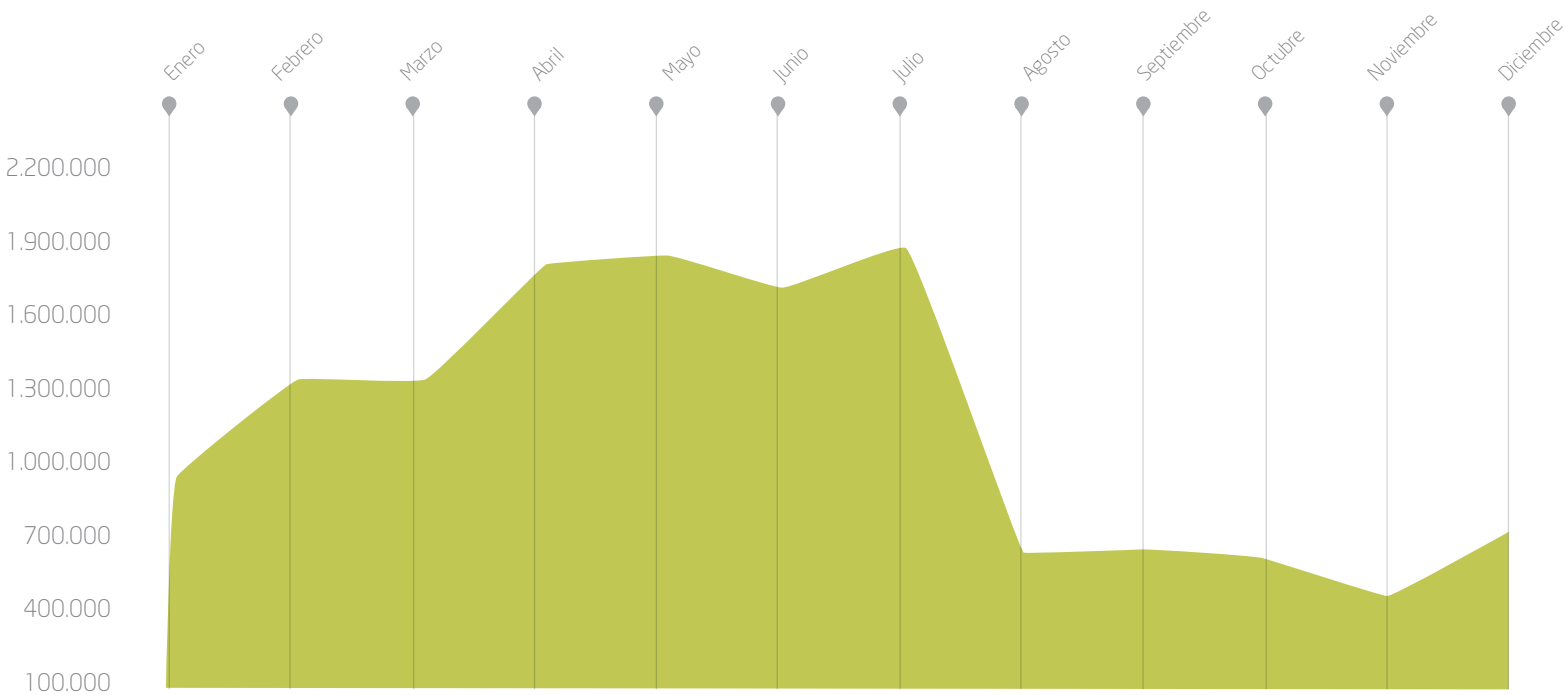
frecuencia de
contratación

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.



La acción tuvo una frecuencia de contratación del 100% durante todo el año (256 días). La contratación media diaria ascendió a 1.139.410, un 17% inferior a la del año anterior.

Evolución mensual del volumen de contratación medio diario (títulos)



Durante el año 2012 se negociaron en el mercado 291 millones de títulos, equivalente a 1,78 veces el total de acciones ordinarias y a 3,03 veces las acciones ordinarias en libre circulación (o free-float). La contratación efectiva

fue de 2.435 millones de euros, un 47% inferior a la del año anterior. La media diaria de contratación y su evolución mensual durante 2012 se muestra en el gráfico.

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

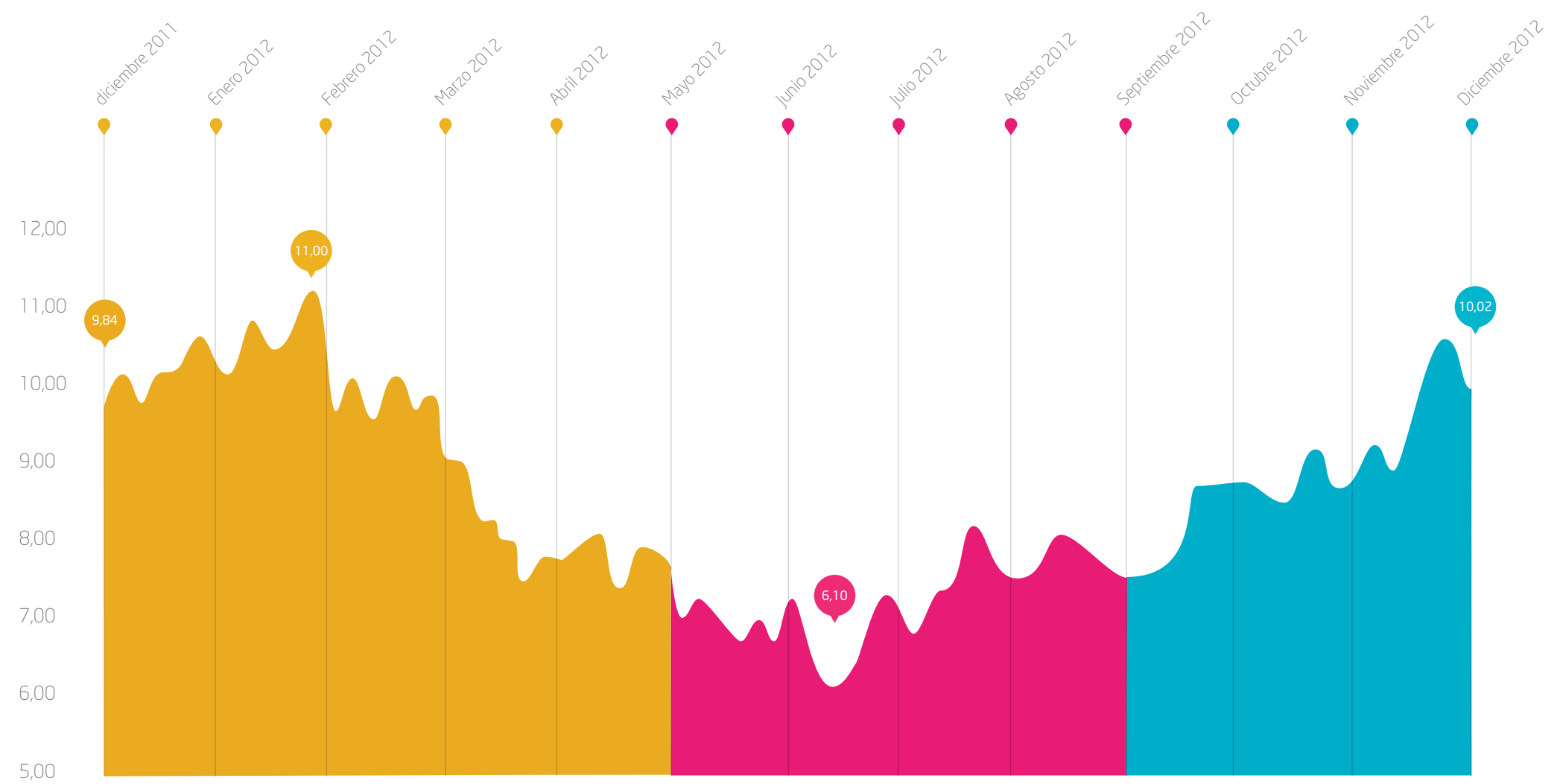
2.1.5 EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

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

INDRA: Evolución mensual del precio de cierre

	Mínimo	Máximos	Medio	Cierre del mes
Enero	9,774	10,740	10,277	10,065
Febrero	9,544	11,000	10,547	9,544
Marzo	9,188	10,260	9,818	9,188
1º trimestre	9,188	11,000	10,198	
Abril	7,468	9,140	8,152	7,838
Mayo	7,250	8,164	7,706	7,250
Junio	6,704	7,439	7,056	7,326
2º trimestre	6,704	9,140	7,624	
Julio	6,103	7,440	6,770	7,213
Agosto	6,855	8,250	7,593	7,623
Septiembre	7,540	8,174	7,906	7,540
3º trimestre	6,103	8,250	7,415	
Octubre	7,640	8,900	8,267	8,800
Noviembre	8,578	9,280	8,882	9,013
Diciembre	8,992	10,735	9,643	10,020
4º trimestre	7,640	10,735	8,880	

No se incluyen precios intradía



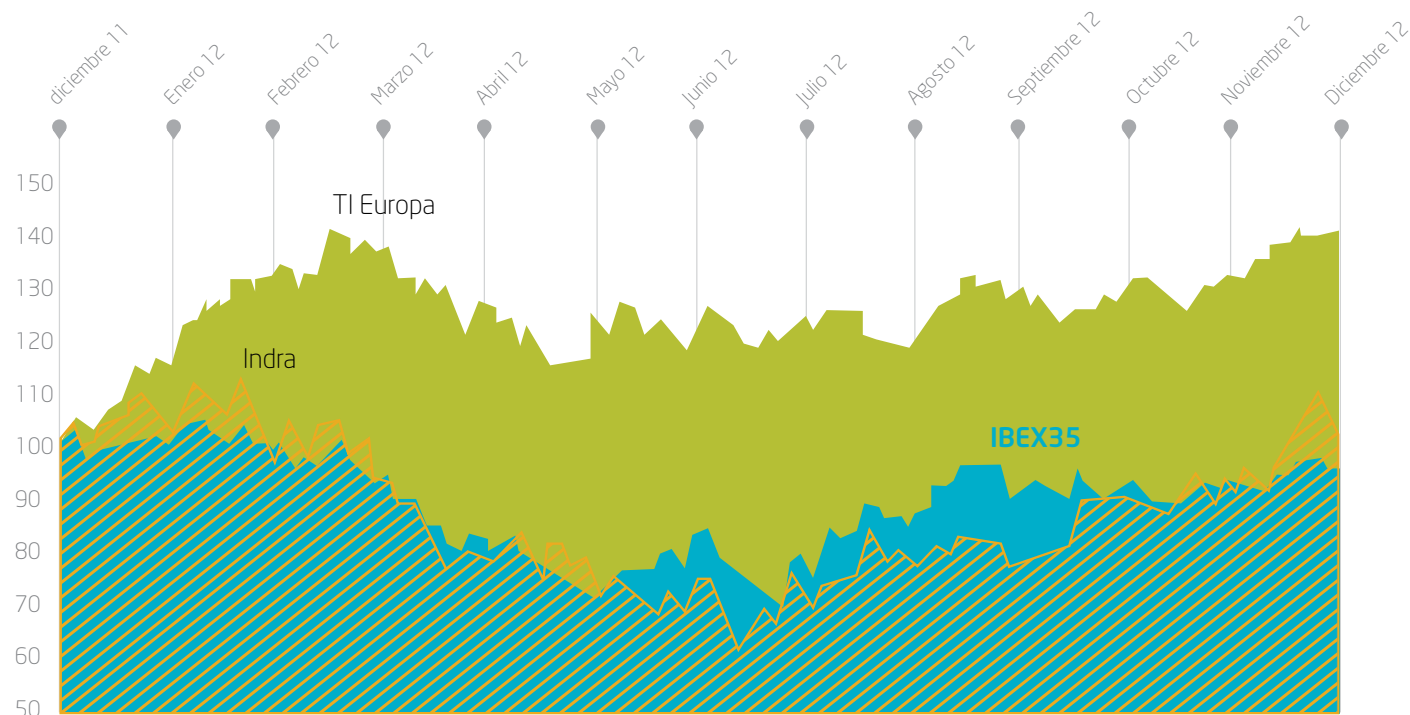
EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN DE INDRA

Fuente: Bloomberg
Información para la declaración del Impuesto de Patrimonio: la cotización media del cuarto trimestre de 2012 se ha situado en 8,88 euros (publicado en el Boletín Oficial del Estado num. 50, de fecha 27 de febrero de 2013).

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

2.1.6 INDRA Y EL SECTOR

Fuente: Bloomberg
Al cierre del ejercicio 2012, la acción de Indra acumula una revalorización del 124% desde la fecha de la OPV (22 de marzo de 1999), frente a la pérdida de valor del 18% del IBEX 35 y del sector TI europeo



Las tensiones financieras y económicas que durante el año 2012 han persistido en los mercados de capitales se han concentrado en mayor medida en la Zona Euro, y en particular en España, en donde la crisis de deuda soberana y la recesión económica acentuaron las dudas sobre la capacidad de equilibrar las cuentas públicas y sobre la sostenibilidad del sistema bancario, desencadenando el plan de recapitalización del mismo. El comportamiento de los índices bursátiles europeos ha mostrado una importante

divergencia, con el IBEX habiendo registrado un descenso del 5% y el DAX alemán una revalorización del 29%.

En el sector tecnológico también se ha producido una polaridad similar: las principales compañías del sector Europeo TI se han revalorizado de media un 39%, pero con una amplia horquilla de variaciones, que han oscilado entre el -6% y el +105%. El índice sectorial STOXX EUR TI ha cerrado el año con una variación positiva del 37%.

En línea con la evolución del mercado español, Indra registró descensos significativos en la primera mitad del año, que llegaron a superar el 30%, para recuperar en la segunda mitad y cerrar con una ganancia del 2% al final del año.

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

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

2.1.6 DIVIDENDO DEL EJERCICIO

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

DIVIDENDOPOR ACCIÓN CON CARGO AL EJERCICIO 2012

Dividendo bruto por acción	0,34
Variación sobre el Dividendo Bruto ordinario por acción 2011	-50%
% de dividendos sobre Resultado Neto (payout)	42%
Rentabilidad por Dividendo (sobre precio de cierre a 31.12.12)	3,4%

ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

2.1.7 RELACIONES CON ACCIONISTAS E INVERSORES

Durante 2012, Indra ha seguido desarrollando una política activa de comunicación con el fin de asegurar la mayor transparencia e información a los mercados financieros, realizando numerosas presentaciones a inversores institucionales y a analistas, tanto en España como en Europa y Estados Unidos. El número de inversores visitados a lo largo del año fueron 393.

A 31 de diciembre del año 2012, el número total de entidades que realizaban informes de análisis de cobertura de Indra ascendía a 28. Por otra parte, en diciembre de 2012, las casas de análisis que tenían recomendación de "Comprar" alcanzaban el 32%, las que tenían recomendación de "Mantener" el 18%, siendo el resto recomendaciones de "Vender". Además, la media del precio objetivo de los 28 analistas a fin de año se situó en el 9,42€.

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@indracompany.com). En el año 2012, este teléfono ha respondido a 1.439 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.

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

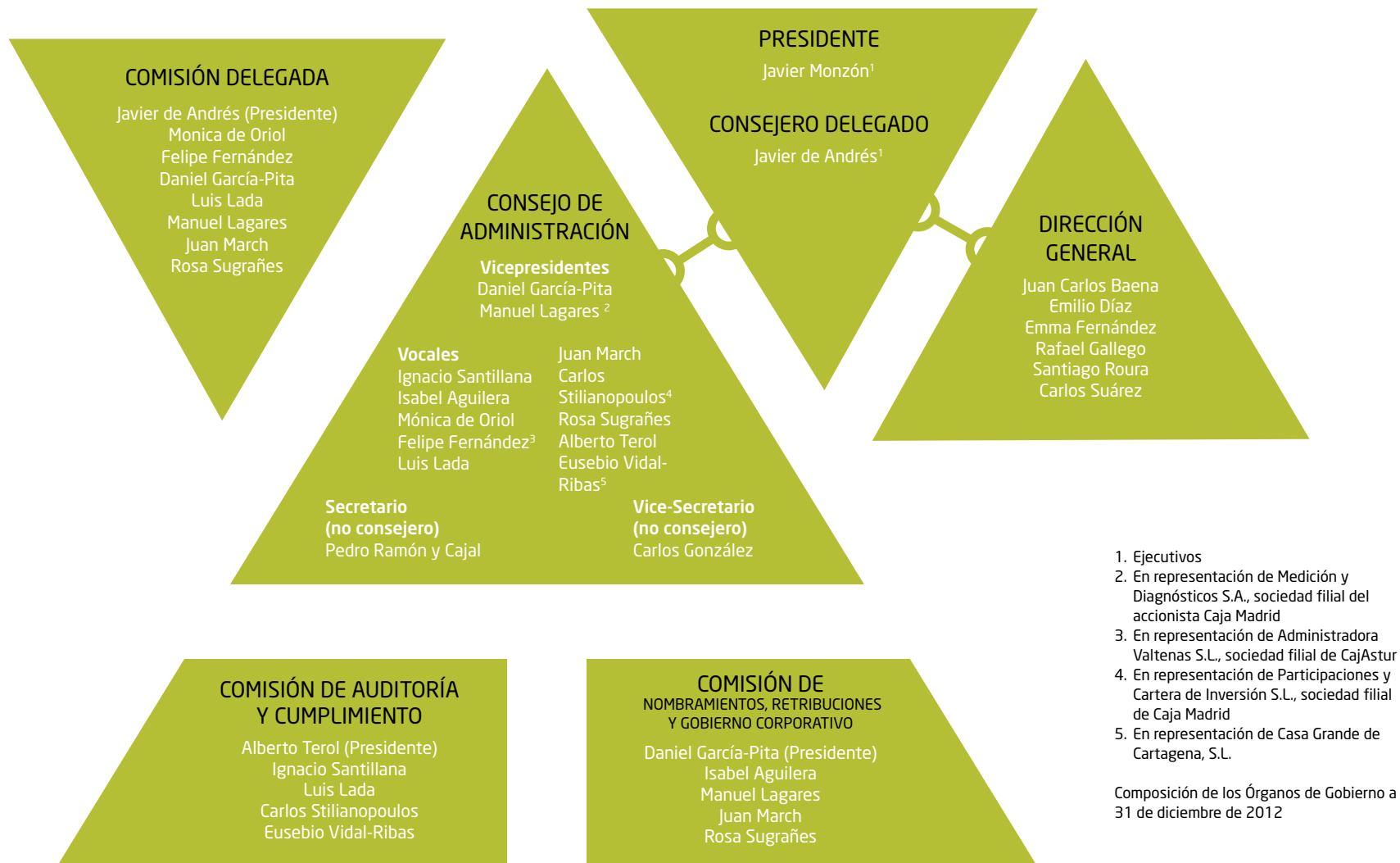
En dicha sección, "Accionistas e Inversores" de la web, se pone a disposición del accionista, información detallada sobre la compañía de forma permanente y actualizada:

- Principales magnitudes, información financiera y bursátil.

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

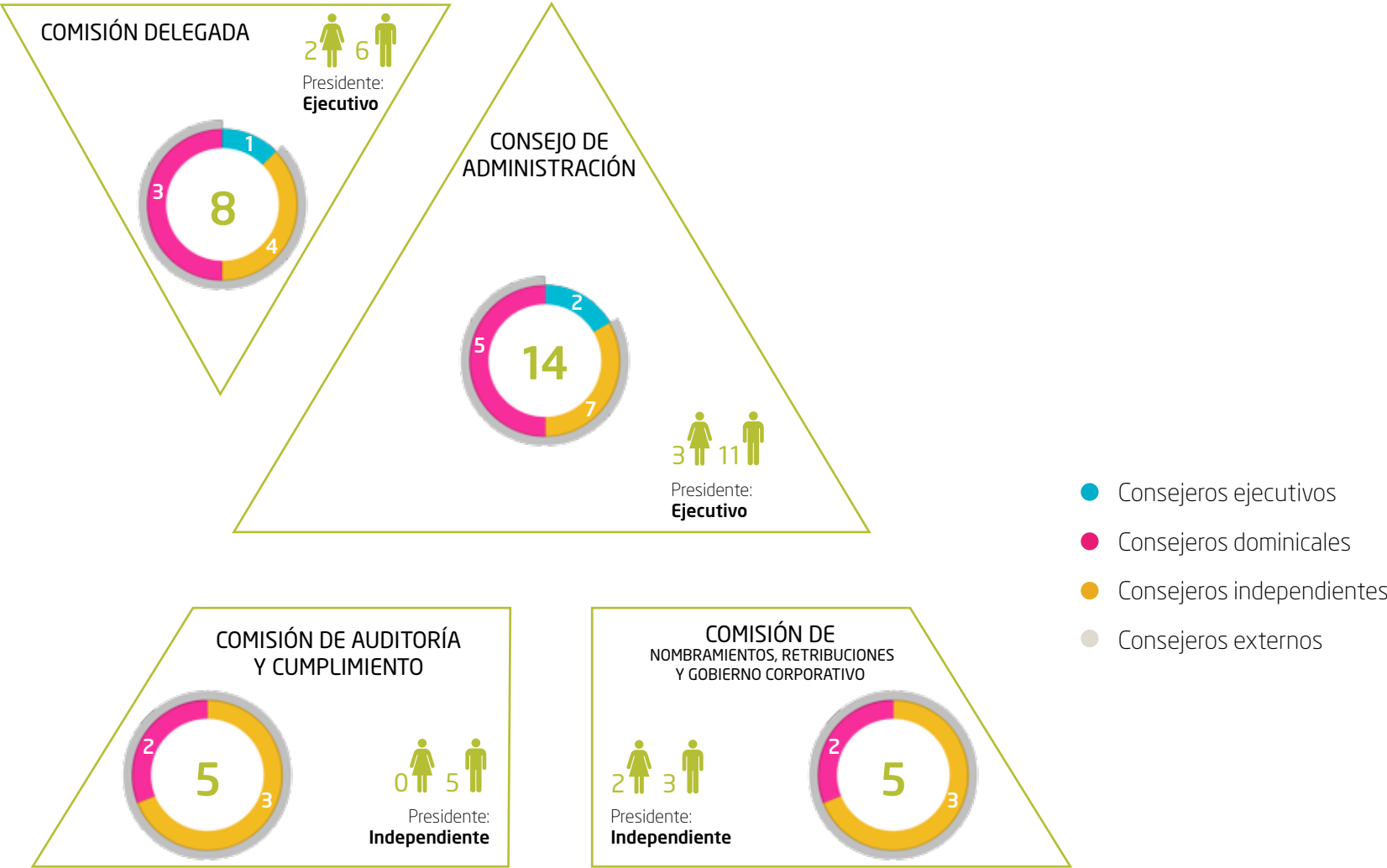
Asimismo, Indra forma parte de la Asociación Española para las Relaciones con Inversores (AERI) y de la Asociación de Emisores Españoles (EE), con el fin de asegurar las mejores prácticas en la comunicación con sus accionistas y con la comunidad financiera en general.

2.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO



MODELO DE GOBIERNO

2.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO



2.3 FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

Tal y como establece el “Reglamento del Consejo de Administración y sus Comisiones” de Indra¹, la compañía dispone de 3 comisiones sobre las que el Consejo de Administración delega funciones:

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

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

En cualquier caso, las tres comisiones están obligadas a informar al Consejo sobre los asuntos tratados y los acuerdos adoptados en sus sesiones. 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.

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

¹ <http://www.indracompany.com/accionistas/reglamentos-internos>

Consejo de Administración

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

La función principal del Consejo es controlar que los órganos ejecutivos y el equipo de dirección actúan conforme a las estrategias aprobadas y a los objetivos marcados.

En concreto, de acuerdo con el artículo 14 del Reglamento del Consejo), el Consejo de Administración es responsable de la aprobación de:

- La estrategia, los objetivos y presupuestos anuales.
- La política de gestión de riesgos y la definición de los sistemas de control e información.
- La política de financiación, autocartera y retribución al accionista.
- La estructura societaria.
- La adquisición o disposición de activos por importe superior a 30 millones de euros.
- Las transacciones vinculadas, de acuerdo con la ley y la normativa interna.
- La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o en territorios considerados paraísos fiscales.

- La política de comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública en general. En concreto:
 - a. Formulación y aprobación de las Cuentas Anuales y la información que se somete a la aprobación de la Junta General.
 - b. La aprobación de la información financiera periódica.
- Las propuestas de retribución de los consejeros.
- El nombramiento y condiciones de contratación de los Altos Directivos
- Las políticas generales de Responsabilidad Corporativa.
- Las políticas de Gobierno Corporativo, las reglas de funcionamiento del Consejo y sus Comisiones, y su evaluación.

El Consejo de Administración controla que los órganos ejecutivos y el equipo de dirección actúan conforme a las estrategias aprobadas y a los objetivos marcados.

Comisión Delegada

La Comisión Delegada se ocupa del seguimiento de los negocios y operaciones de la sociedad, excepto para aquellas facultades reservadas para el Consejo de Administración descritas anteriormente.

Además, en aquellos casos en los que la importancia del asunto así lo aconseje, los acuerdos adoptados por la Comisión se someterán a ratificación del pleno del Consejo. Este también es el caso de los asuntos que el Consejo remite para su estudio a la Comisión Delegada y de los que se reserva la última decisión.

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

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Supervisar la información financiera

- Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada.
- Informar al Consejo sobre la información financiera que la Sociedad tiene que hacer pública periódicamente. La Comisión verifica que los estados financieros trimestrales y semestrales se formulan con los mismos criterios contables que los anuales.

Revisar sistemas de control interno y gestión de riesgos

- Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos.
- Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna.
- Proponer el responsable y el presupuesto del servicio de auditoría interna y el presupuesto.
- Verificar que los Altos Directivos tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de los informes del servicio de Auditoría Interna.

- Establecer y supervisar el funcionamiento de un procedimiento que permita a los empleados comunicar a la Comisión de manera confidencial las irregularidades de potencial trascendencia.

Gestionar la relación con el auditor externo

- Servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores externos.
- Evaluar la respuesta del equipo de gestión a las recomendaciones.
- Elevar la propuesta de designación de los auditores de cuentas externos.
- Evaluar el trabajo de los auditores externos y su independencia.

Informar al Consejo sobre la creación o adquisición de sociedades instrumentales o domiciliadas en paraísos fiscales.

Revisar los folletos informativos para la admisión a negociación de valores.

Informar en la Junta General de Accionistas sobre materias de su competencia.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento supervisa la información financiera, revisa los sistemas de control interno, gestiona la relación con los auditores externos.

Comisión de Nombramientos, Retribuciones y de Gobierno Corporativo

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

Informar sobre la composición y funcionamiento del Consejo de Administración y Consejo Asesor

- Informar sobre los perfiles profesionales requeridos y los criterios para la selección. La Comisión velará porque los procedimientos de selección incorporen criterios que favorezcan la diversidad de género.
- Evaluar la adecuación de los conocimientos, aptitudes y experiencia de las personas propuestas
- Verificar mantenimiento de carácter/tipología de consejeros : independientes, dominicales o ejecutivos.
- Elevar un informe al Consejo a efectos de la evaluación anual del Presidente del Consejo.
- Con carácter previo a la reelección, elevar al Consejo un informe sobre el desempeño anterior de su cargo.

- Informar las propuestas de nombramiento o cese del Secretario y Vicesecretario del Consejo.
- Elevar propuestas al Consejo sobre el sistema, componentes y cuantía de la retribución de los consejeros.
- Informar al Consejo sobre el plan de sucesión del Presidente y de los Altos Directivos.

Revisar las normas de gobierno corporativo y responsabilidad corporativa

- Analizar periódicamente la política, las reglas, los procedimientos, las prácticas, la eficiencia y el cumplimiento de la Sociedad en materia de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Corporativa.
- Proponer al Consejo las modificaciones que estime oportunas a las normas de Gobierno Corporativo de la Sociedad.

Composición y evaluación de la alta dirección:

- Informar al Consejo sobre las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, sus condiciones retributivas y los términos y condiciones de sus contratos laborales.
- Elevar al Consejo un informe sobre la evaluación anual del desempeño de los Altos Directivos.

Informar previamente al Consejo sobre las transacciones vinculadas con consejeros, accionistas significativos o representados en el Consejo, Altos Directivos o con personas vinculadas a cualquiera de ellos.

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

2.4 MODELO RETRIBUTIVO



En este capítulo:

**Consejo de
Administración**

Alta Dirección

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

MODELO RETRIBUTIVO

2.4.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

RETRIBUCIÓN



ACCIONES
(voluntario)

Retribución adecuada a los niveles de mercado

Los consejeros destinan voluntariamente parte de su retribución a la adquisición de acciones de Indra

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

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

Habitualmente los esquemas retributivos se definen para periodos de 3 años. En 2011 se estableció el

esquema vigente actualmente (2011-2013), para lo que se contó con el asesoramiento de firmas de expertos independientes (Egon Zehnder y PwC).

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

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

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

MODELO RETRIBUTIVO

2.4.2 ALTA DIRECCIÓN

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

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

- Motivar la permanencia de los altos directivos.
 - Orientar su gestión de forma adecuada y competitiva en función de la situación, perspectivas y objetivos de Indra.
- Para ello, el modelo retributivo de Indra cuenta con los siguientes componentes:

RETRIBUCIÓN ANUAL		RETRIBUCIÓN A MEDIO PLAZO	
Retribución fija en efectivo (fija por el periodo de 3 años)	Retribución variable en efectivo sujeta a objetivos ¹ (entre el 50% y el 100% de la retribución fija)	Retribución variable en efectivo ² (entre 1,9 y 3 veces la retribución fija anual)	Retribución variable en acciones ² (entre el 15% y el 25% de la retribución bruta)

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

Globales de compañía

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

Gestión individual

Financieros:

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

No financieros:

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

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

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

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

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

Indra considera que este modelo retributivo establece incentivos para asegurar la creación sostenible de valor a corto, medio y largo plazo. Para más información sobre el Modelo Retributivo, por favor, consultar el Informe Anual de Retribuciones de Consejeros y Altos Directivos.

MODELO DE GOBIERNO

2.5 CONTROL Y AUDITORÍA



Desde 1999, Indra dispone de una Comisión de Auditoría y Cumplimiento que, entre otras, 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 de los órganos” aparece una descripción de las funciones de la Comisión. Asimismo, para más información también se puede consultar: 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 en: 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.

En el marco de esta función, la Comisión ha supervisado las actuaciones de la Dirección de Auditoría Interna durante el ejercicio 2012, último ejercicio del Plan Integral de Auditoría 2008-2012.

La Auditoría Interna informó 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 supervisión, durante 2012 la Comisión ha revisado la Memoria Anual de Auditoría Interna del ejercicio 2011 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.

Asimismo la Comisión aprobó el Plan Anual de Auditoría Interna 2012 y la propuesta de actualización del mismo para su adaptación al nuevo Mapa de Riesgos de la Compañía.

Durante el ejercicio 2012 se ha nombrado una nueva Directora de Auditoría Interna, Natalia Fernández en sustitución del anterior responsable, Odonel Hernández, con motivo de la finalización de la relación laboral de este último con Indra. La Comisión revisó el proceso de sustitución mostrando su parecer favorable con la candidata seleccionada.

El anterior Director de Auditoría Interna y su sucesora en el cargo comparecieron en 2012 ante la Comisión en un total de tres sesiones.

SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN DE RIESGOS

La Comisión también tiene entre sus responsabilidades la de conocer y comprobar la adecuación e integridad del proceso de información financiera 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 ha reunido 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 y modelo de control interno

En 2011, Indra, en respuesta al creciente interés de los mercados, grupos de interés y de las recomendaciones de la CNMV, estableció un proceso voluntario de revisión de su Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) con los siguientes objetivos fundamentales:

1. Obtener mejoras en la eficiencia y seguridad de los procesos de información financiera, minimizando las posibilidades de error.
2. Cumplir los nuevos requerimientos regulatorios en materia de control interno y gobierno corporativo y adoptar de una forma temprana las mejores prácticas internacionales.
3. Situar a la compañía como uno de los agentes líderes en materia de control interno y de gobierno corporativo.

Indra incluyó en su Informe Anual de Gobierno Corporativo del ejercicio 2011 (al igual que en 2012) una descripción de

su SCIIF siguiendo los 16 indicadores básicos recomendados por la CNMV y sometió a una auditoría externa el diseño y funcionamiento del sistema.

En 2012, Indra procedió a realizar una evaluación del SCIIF con la verificación de la Dirección de Auditoría Interna.

Por otro lado, la Directora Global de Riesgos compareció en dos ocasiones ante la Comisión para explicar la actualización del Mapa de Riesgos, los planes de acción asociados a los riesgos identificados y el estado de implantación del SCIIF, principalmente en las filiales fuera de España.

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.

CONTROL CORPORATIVO

En 2012 se implantó un procedimiento de control en las filiales fuera de España.

Además, en determinadas áreas geográficas, como Latam, se procedió a separar las funciones de administración y de control de gestión, mediante el nombramiento de un director de control de gestión específico para la región.

Por último, Indra implantó su SCIIF en México, Colombia y Brasil.

CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA PROFESIONAL Y PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO

Tras la actualización del Código Ético y de Conducta Profesional a finales de 2009, en 2010 se procedió a su implantación en las distintas sociedades que componen Indra.

Además, como desarrollo y actualización del Código, en 2012 se publicó un "Programa de Cumplimiento" en España, que contiene las políticas y procedimientos de actuación en que se concretan los valores y principios del Código Ético. En 2013, este Programa se extenderá y adaptará al resto de países en los que Indra tiene presencia.

El Programa de Cumplimiento constituye un paso más en el compromiso de Indra de mejora continua para situarse en cada momento en los más altos estándares en materia de integridad y profesionalidad en el desempeño de nuestra actividad. La Unidad de Cumplimiento es el órgano encargado de resolver las cuestiones que surjan en relación con la aplicación e interpretación del Programa de Cumplimiento.

Asimismo, durante 2011, comenzaron distintas acciones formativas sobre el Código, como 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 o 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.

En 2012, se reforzó significativamente la formación con el lanzamiento de un plan específico sobre el Programa de Cumplimiento y el Código Ético y de Conducta Profesional, que va dirigido a todos los profesionales de la compañía. Durante el ejercicio, se realizaron acciones formativas en todas las sociedades de Indra en España y el objetivo para 2013 es extender la formación al resto de países en los que opera la compañía.

El plan de formación prevé una periodicidad bianual, de forma que todos los profesionales reciban la sesión formativa sobre el Programa de Cumplimiento y el Código Ético cada 2 años.

Durante 2012, la Unidad de Cumplimiento de Indra recibió 24 comunicaciones relacionadas con el Código Ético y de Conducta Profesional, el Programa de Cumplimiento o con el Código Ético de Proveedores. La mayor parte de las comunicaciones se trataba de consultas generales sobre el funcionamiento del Código (7 comunicaciones), quejas leves que no requerían medidas disciplinarias (6 comunicaciones) o denuncias de infracciones sobre las que la Unidad de Cumplimiento no encontró evidencias (8 comunicaciones). Dos de las comunicaciones aún están pendientes de resolución. Tan sólo se tuvo que adoptar medidas disciplinarias en 1 caso:

El sistema de control interno y de gestión de riesgos de Indra contempla otros aspectos relacionados con seguridad de la información, gestión de proyectos, recursos humanos, calidad y medioambiente, administración y tributación, compras y comercio exterior, tesorería, secretaría general, o gestión de derechos de propiedad intelectual e industrial, sobre los que se ofrece más información en los respectivos capítulos del presente Informe Anual o en la Memoria de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Incidentes

Resolución

Competencia desleal en España

1 comunicación recibida	Tras la investigación oportuna se encontraron evidencias que justificaron el despido de un profesional y la suspensión de empleo y sueldo de otro
-------------------------	---

Incumplimientos relacionados con sistemas de información

Utilización de software no licenciado	Reintegro de los importes correspondientes al pago de las licencias por parte de los profesionales responsables de la instalación del software o suspensión de empleo y sueldo proporcional al mismo.
162 incumplimientos de relevancia menor relacionados con seguridad de la información	Amonestación a los infractores

2.6 GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Responsabilidad Corporativa para garantizar la Sostenibilidad

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.

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

El Plan Director de responsabilidad corporativa

A finales de 2003, Indra decidió reevaluar e impulsar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Corporativa, con el objetivo de promover su papel como ciudadana corporativa en línea con sus objetivos de negocio y realizar una aportación de valor al conjunto de la sociedad. Así se puso en marcha el Plan Director de Responsabilidad Corporativa con el que se pretendía infundir uniformidad a todo el conjunto de políticas y acciones de responsabilidad de la empresa y establecer indicadores que permitieran una mejor rendición de cuentas y comunicación pública.

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

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

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

Enfoques de Gestión

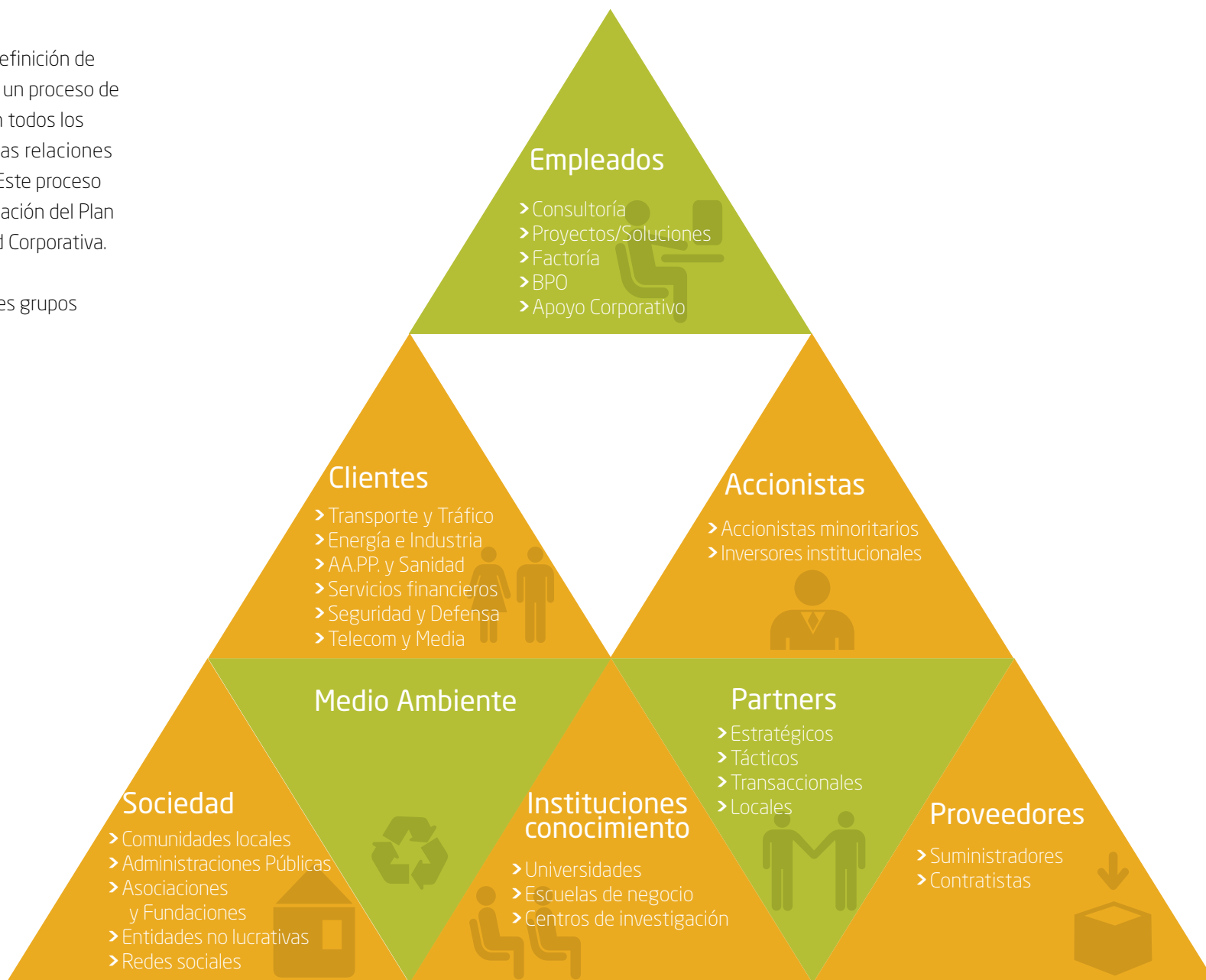
Al hilo del requerimiento por parte del Global Reporting Initiative en la Guía de Elaboración de Informes (versión G3.1), en Indra explicitamos los enfoques de gestión o dirección en nuestras dimensiones de desempeño económico, gestión medioambiental, prácticas laborales y ética del trabajo, derechos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

DESEMPEÑO ECONÓMICO	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO	DERECHOS HUMANOS	COMUNIDADES Y SOCIEDAD
<ul style="list-style-type: none"> > Sostenibilidad económica y rentabilidad. > Creación de riqueza para la sociedad. > Gestión financiera y transparencia. > Creación de empleo local intensivo en conocimiento. > Proveedores e instituciones de conocimiento como socios en la creación de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> > Compromiso con la innovación para la sostenibilidad medioambiental. > Minimización del impacto de procesos y sistemas. > Certificación progresiva de todos de todos los centros de trabajo bajo la norma ISO 14001. > Reducción del consumo energético y de materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Las personas como protagonistas de la innovación. > Captación, desarrollo y retención del talento. > Diversidad de los profesionales (entendida tal y como se describe en el Código Ético y de Conducta Profesional de la compañía como palanca de la innovación. > Código Ético y de Conducta Profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> > Adscripción al Pacto Mundial desde 2004. > Compromiso con la Declaración de Derechos Humanos, la Declaración de la OIT y las Líneas Directrices de la OCDE. > Libertad de mercado. > Respeto a la legalidad vigente en cada país. 	<ul style="list-style-type: none"> > Innovación en soluciones y servicios tecnológicos para contribuir a la mejora de las condiciones de vida. > Instituciones del conocimiento como público estratégico.

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.

Indra identifica los siguientes grupos de interés:



GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

2.6.1 RECONOCIMIENTOS

RESUMEN DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS SOBRE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN INDRA

	Índices	Observaciones
DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES MIEMBRO 2012/2013	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.
OEKOM	Global Challenges Index OEKOM	Miembros desde 2010. Calificación de B Prime.

RESUMEN DE MONITORES DE REPUTACIÓN

	Monitor	Observaciones
MERCO	Monitor Español de Reputación Corporativa.	MercoEMPRESAS: Posición 17 (27 en 2011) MercoLÍDERES: Posición 43 (44 en 2011) MercoPERSONAS: Posición 28 (32 en 2011)

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

	Premios y reconocimientos	Observaciones
ROBECOSAM	Silver class	Otorgado por el Sustainability Yearbook.

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

	Puntuación y ranking	Principales conclusiones
OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> > 2012: 5ª posición. 1,84 puntos sobre 4 > 2011: 7ª posición. 1,77 puntos > 2010: 9ª posición. 1,66 puntos 	<p>El Informe reconoce la mejora en los contenidos de Responsabilidad Corporativa del Informe Anual de Indra y la mejora en los reglamentos de gobierno corporativo.</p> <p>Entre las posibles áreas de mejora el Informe continua señalando, al igual que en los años anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Mención a impactos de la actividad no considerados > Mayor información por países > Mayor información sobre la gestión de la Responsabilidad Corporativa en la cadena de valor. <p>El presente informe recoge algunas novedades dirigidas a mejorar en estos ámbitos.</p>
OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> > 2012: 3ª posición. 67 puntos sobre 100 > 2011: 3ª posición. 66 puntos. > 2010: 3ª posición. 61 puntos 	<p>Entre las áreas en las que Indra obtiene mayor puntuación destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Productos y servicios que respondan a las necesidades sociales y esfuerzos de cambio para favorecer una producción y un consumo responsables > Sistemas de gestión medioambiental > Esfuerzo general de inversión en I+D y fomento de la utilización sostenible de los recursos naturales <p>Por el contrario, las principales áreas de mejora se refieren a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Igualdad de oportunidades y eliminación de toda forma de discriminación > Salarios y beneficios sociales, participación económica y equidad > Actuación responsable en todos los países y contribución a los objetivos de desarrollo impulsados por las instituciones internacionales

2.7 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 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 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.

Por su parte, el Programa de Cumplimiento se publica en 2012 como desarrollo y actualización del Código Ético y contiene las políticas y procedimientos de actuación que concretan los valores y principios del Código.

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

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

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

SOBRE LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN EN INDRA

Indra realiza operaciones en 128 países de todo el mundo, lo que implica que actúa en lugares con muy distinto nivel de transparencia.

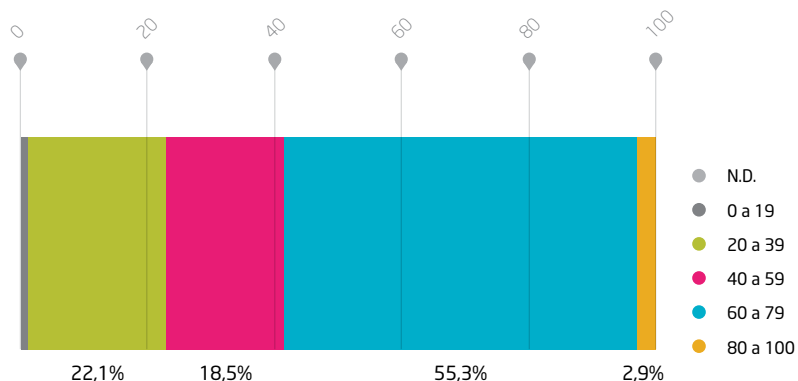


Gráfico: Distribución de ventas de Indra por grado de transparencia de los países en los que se realizan.
Fuente: Transparencia Internacional, Corruption Perception Index 2012
<http://www.transparency.org/cpi2012/results> Elaboración propia.

En concreto, durante 2012, el 58% de las ventas de Indra provinieron de países con un grado elevado de transparencia (superior a 60 sobre 100 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, muestra una tendencia descendente en los últimos 2 años (72% en 2011 y 77% en 2010), lo que refleja la mayor exposición de Indra a los mercados emergentes, hacia los que está orientando su estrategia de crecimiento geográfico debido al potencial que presentan.

Para mitigar los riesgos de corrupción y soborno en su actividad y, en particular, los derivados de la mayor exposición a países con un menor grado de transparencia, Indra está reforzando la implantación de sus políticas de ética y conducta profesional, con iniciativas tales como la actualización del Código Ético y de Conducta Profesional en 2009, la creación de la Unidad de Cumplimiento en 2011, el desarrollo del Programa de Cumplimiento y el

lanzamiento de módulos específicos sobre el Programa de Cumplimiento en 2012 y 2013.

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.

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 2012, Indra no ha registrado ninguna incidencia relacionada con corrupción y soborno.

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

APOYO AL LIBRE MERCADO Y LA COMPETENCIA JUSTA

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

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

MARKETING RESPONSABLE

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

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

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

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

POLÍTICA DE COMERCIO EXTERIOR DE MATERIAL DE DEFENSA Y DOBLE USO

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

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

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

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

Además, la tramitación de las licencias o autorizaciones no sólo afecta a Indra como exportadora o importadora,

sino también a los proveedores de Indra, que deberán conseguir ante las autoridades de sus países las licencias o autorizaciones necesarias para la exportación de sus materiales y tecnologías.

POLÍTICA SOBRE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

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

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

En el capítulo de “clientes” del presente Informe se incluye información más detallada sobre las políticas, la estrategia y el desempeño durante 2012 en este ámbito.

http://www.taxjustice.net/cms/front_content.php?idcat=2

SOBRE LA RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES LOCALES Y EL ENTORNO

PRESENCIA DE INDR A EN PARAÍSO S FISCALES DURANTE 2012

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 2012, 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, o por la organización Tax Justice Network¹.

➤ Filipinas: Indra posee un centro de trabajo en Filipinas con más de 700 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 las empresas de aguas de Manila (Maynilad y Manila Water) o la modernización de la Administración de Justicia. Además, el compromiso de Indra con la comunidad local de Filipinas se manifiesta a través de diversos proyectos de Acción Social. Para más información, consultar <http://www.indracompany.com/pais/filipinas>

➤ Panamá: la presencia consiste en un centro de trabajo

con 170 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>

➤ Bahrein: Indra posee una filial, cuya apertura se informó en el Informe Anual de 2011, con aproximadamente 30 profesionales que dan soporte a un gran proyecto en el ámbito de sanidad.

Adicionalmente, en 2012, Indra desarrolló actividades puntuales en países o territorios como Andorra, Antigua y Barbuda, Antillas Neerlandesas, Belice, Bermudas, Chipre, Dominica, Gibraltar, Granada, Irlanda, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Puerto Rico, Seychelles, Singapur, Suiza o Uruguay, que también son considerados como paraísos fiscales según las instituciones citadas anteriormente.

Durante 2012, Indra ha abierto nuevas filiales en Noruega, Arabia Saudita, Turquía y Sudáfrica, pero ninguno de estos países se considera paraíso fiscal por España.

En conjunto, las ventas de Indra durante 2012 en lugares considerados como paraísos fiscales representaron un 3% del total de ventas de la compañía.

DERECHOS HUMANOS EN INDR A

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 del Código Ético de Proveedores

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

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

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

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

- No discriminación e igualdad: Además de nuestra adhesión al Pacto Mundial, Indra ha puesto en marcha diversas políticas e iniciativas para asegurar la no discriminación y la igualdad entre sus profesionales. El Código Ético y de Conducta Profesional manifiesta el respeto de Indra por la diversidad, el respeto a las personas y la no discriminación y fomenta estos principios entre los profesionales. Este Código se refuerza con otras políticas, como el Plan de Igualdad, la Política de Diversidad, el Protocolo de Comportamientos no Tolerados, etc.
- Promoción y seguridad del empleo: Indra representa una fuente de creación de empleo en las comunidades en las que se implanta y su compromiso con la creación y

mantenimiento de puestos de trabajo se manifiesta en el constante crecimiento de su plantilla durante los últimos años. Así, en el periodo 2008-2012, 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. Indra pretende asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar de sus empleados y de aquellos que puedan verse afectados por sus actuaciones. Por ello, Indra está comprometida con el cumplimiento de lo establecido por la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.

En el capítulo de “Talento” de la presente Memoria, se ofrece una amplia descripción de las actuaciones realizadas en seguridad y salud en el trabajo por Indra durante 2012.

- Salarios, beneficios y jornada laboral: Indra cuenta desde 2005 con Políticas de igualdad y conciliación, que se concretan de forma diferente en cada uno de los países en los que tenemos presencia. El capítulo de “Talento” de la presente Memoria contiene información sobre las políticas en esta materia y el funcionamiento de los programas de igualdad y conciliación durante 2012.
- Formación: El desarrollo del talento es un elemento fundamental para una compañía como Indra, formada por profesionales del conocimiento. Las horas de formación recibidas hayan aumentado a un ritmo del 18 % anual (tasa anual compuesta) entre 2008 y 2012.

El capítulo de “Talento” de la presente Memoria contiene información e indicadores sobre el desempeño de Indra en esta materia durante 2012.

POLÍTICA GENERAL MEDIOAMBIENTAL

Indra es consciente de que la protección del medio ambiente requiere del compromiso y colaboración de toda la organización y por ello, el Código Ético y de Conducta Profesional y, de forma más detallada, el Programa de Cumplimiento exigen a todos los profesionales el respeto al medio ambiente.

El compromiso principal de Indra en materia medioambiental es la realización de su actividad en el marco del desarrollo sostenible y el mantenimiento del control de la gestión de los aspectos ambientales afectados por dicha actividad, especialmente en lo relativo al vertido de residuos.

El sistema de gestión medioambiental establecido por Indra prevé los procedimientos aplicables para la identificación y evaluación de los aspectos ambientales normales y potenciales que en cada organización han de ser objeto de actuación. Indra realiza evaluaciones periódicas de los aspectos ambientales derivados de la actividad de la compañía a efectos de mantenimiento y mejora continua de la gestión medioambiental.

Los aspectos que contempla el sistema de gestión ambiental establecido por Indra son los siguientes:

> Emisiones atmosféricas

- > Vertidos
- > Generación y gestión de residuos
- > Contaminación del suelo
- > Cuestiones ambientales locales (ruido y molestias)
- > Utilización de recursos naturales (agua, energía, materias primas, etc.).

Además, durante 2011, Indra desarrolló 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 identificaron 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.

La identificación y evaluación de los aspectos ambientales normales asociados al sistema de gestión y el análisis de riesgos ambientales permite a la compañía mantener una gestión ambiental basada en 3 principios:

- > Precaución: evitar actuaciones que puedan implicar un riesgo ambiental, independientemente de la gravedad que puedan tener si llegan a materializarse. En este sentido, el análisis de riesgos ambientales ha permitido a Indra realizar una identificación exhaustiva de los riesgos asociados a su actividad, y con ello, la posibilidad de evitarlos.

- > Prevención: evitar las consecuencias ambientales asociadas a una determinada actuación. De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el análisis de riesgos ambientales, Indra considera suficiente la implantación de un sistema de gestión ambiental para prevenir los riesgos con un potencial de impacto más elevado. 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.
- > Corrección: prever la forma de contrarrestar las consecuencias ambientales de un riesgo en caso de que se materialice. Para ello, existe un procedimiento interno que regula los planes de emergencia en caso de accidentes naturales.

Como consecuencia de la identificación y evaluación de dichos aspectos realizada por Indra y sin perjuicio de las modificaciones que puedan surgir en el futuro atendiendo al crecimiento de la Compañía, los aspectos medioambientales que han sido objeto de regulación interna por parte de Indra son los siguientes:

- > Residuos Químicos y Residuos peligrosos
- > Residuos no peligrosos y Residuos Voluminosos
- > Emisiones a la atmósfera
- > Vertidos

Para más información sobre las políticas, estrategia y desempeño medioambiental durante 2012, por favor, consultar el capítulo “Entorno sostenible” del presente informe.

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 el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Implantación de medidas de eficiencia energética, green IT, movilidad responsable de profesionales y, en general, cualquier actuación que permita una reducción del consumo energético de la compañía, sus profesionales y su cadena de valor.
- Informar públicamente sobre objetivos, acciones y progresos de la compañía sobre emisiones de gases de efecto invernadero.

El capítulo de “Entorno sostenible” del presente Informe Anual contiene información sobre actuaciones concretas realizadas en 2012

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.

A satellite view of Earth from space, showing the curvature of the planet and the blue atmosphere. The landmasses are visible in shades of green and brown, and the oceans are a deep blue. The sun is visible on the right side of the frame, creating a bright glow and illuminating the Earth's surface.

3.

MODELO DE NEGOCIO

2.941M€

ventas

38.577

profesionales

128

países

193M€

I+D+i

3. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo:

3.1

Nuestra
visión

3.2

Factores clave
de éxito

3.3

Cómo creamos
valor

3.4

Nuestros
negocios

3.5

Nuestras
marcas

3.6

Impactos de
nuestra actividad

Indra es la primera multinacional de Consultoría y Tecnología en España

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

En 2012, las ventas ascendieron a 2.941M€ y su actividad internacional supone ya el 57%. Cuenta con más de 38.500 profesionales y con clientes en más de 128 países.

Es la segunda compañía europea de su sector por inversión en I+D, con 193 M€ invertidos en el último año.

3.1 NUESTRA VISIÓN



La innovación como motor de trabajo

Soluciones líderes para clientes líderes

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

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

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

3.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

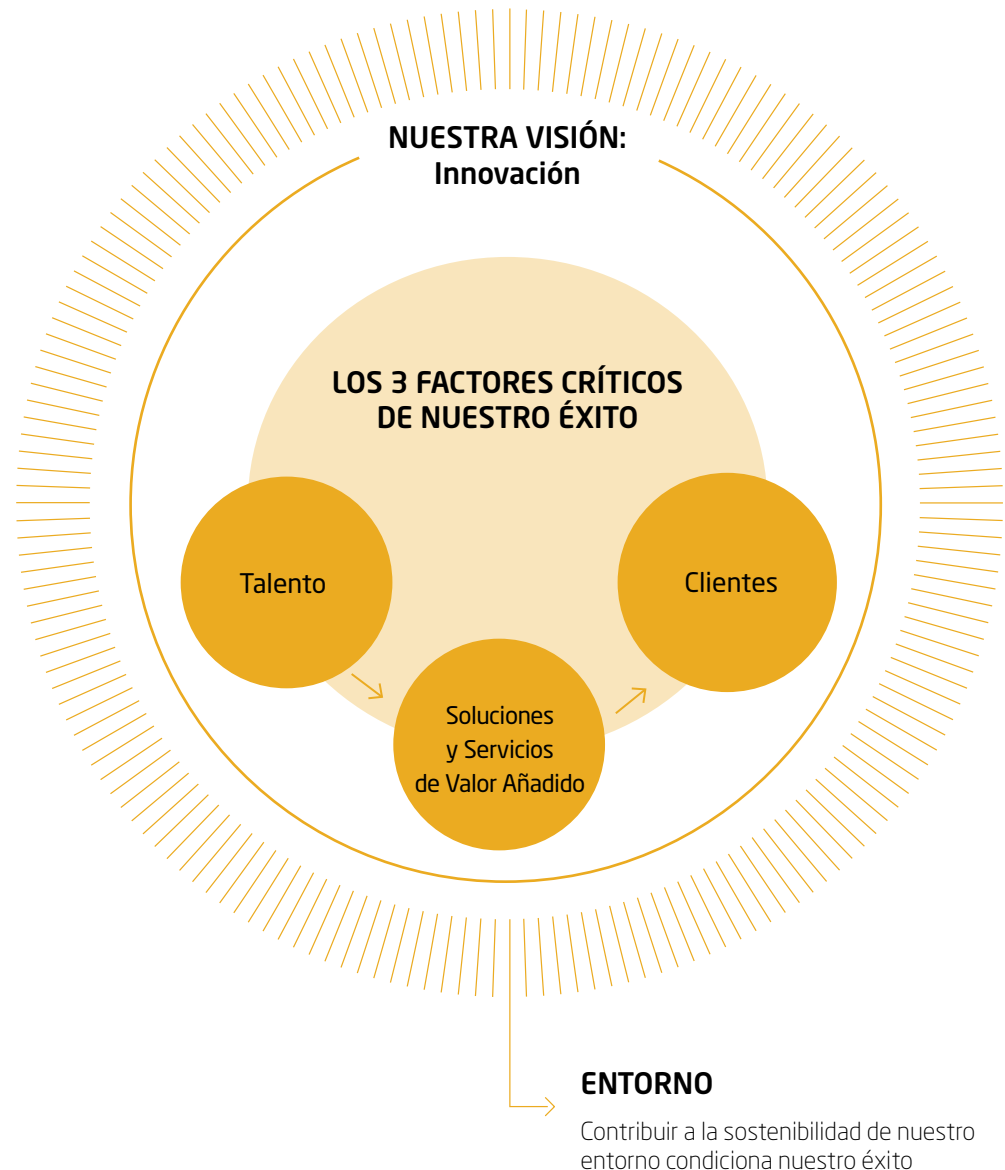
La innovación es la base del modelo de negocio de Indra, el eje de su sostenibilidad como compañía y la clave de la diferenciación de su oferta de soluciones y servicios.

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

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

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

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



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

3.2.1 CLIENTES

El principal activo de Indra es su base de clientes.

El modelo de negocio de Indra se basa en mantener relaciones de socio tecnológico con clientes de primer nivel. Es decir, Indra pretende ser no sólo un mero proveedor, sino un aliado clave para la innovación de sus clientes y, de esta manera, contribuir decisivamente a los objetivos de su negocio. Es la exigencia de este tipo de clientes, marcada por sus propios contextos competitivos, la que obliga a Indra a ofrecer soluciones innovadoras de muy alto valor añadido que den respuesta plena a sus necesidades.

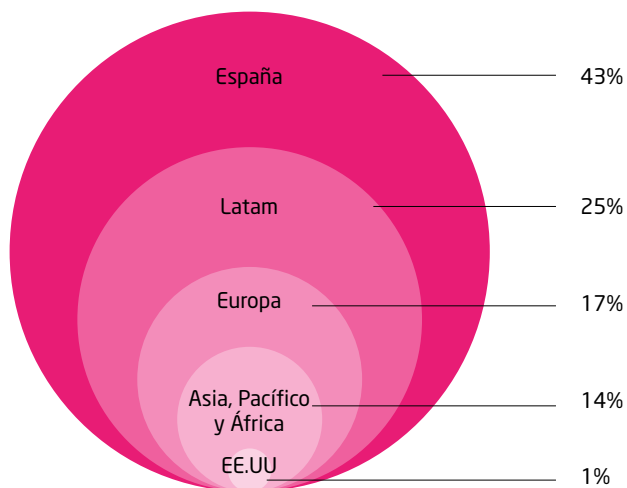
El objetivo de Indra es construir relaciones estrechas con clientes para obtener una cuota relevante de su inversión en tecnología. Aproximadamente el 50% de las ventas proceden de los 40 primeros clientes.

En este sentido, Indra es el socio tecnológico de referencia para las grandes empresas españolas con transcendencia global así como un creciente número de empresas en mercados como el latinoamericano o el europeo. De hecho, muchas de las soluciones de Indra han sido desarrolladas de la mano de sus clientes y dan

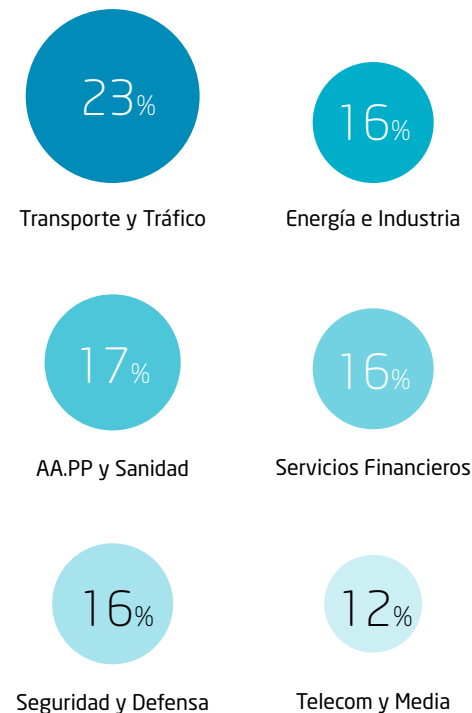
respuesta a necesidades específicas.

Indra aporta un entendimiento profundo del negocio a sus clientes, estableciendo con ellos una fuerte relación en cada uno de los mercados. La compañía cuenta con una estructura de mercados diversificada que dota de equilibrio por la combinación de negocios que aportan estabilidad a largo plazo, con otros que tienen un gran potencial de crecimiento.

Desglose de ventas por soluciones y servicios



Desglose de ventas por mercados verticales



ASPECTOS CLAVE

Estrategia de negocio y comercial: la identificación y priorización de mercados objetivo es clave para el crecimiento sostenido de la organización.

Gestión de programas y proyectos: la integración de las prácticas propias de gestión con los estándares internacionales de gestión de proyectos permite dirigir la ejecución al cumplimiento de las expectativas y compromisos con los clientes.

Gestión de la calidad de los productos: la gestión de la calidad de los procesos de la organización y de los productos entregados al cliente, así como la excelencia en la gestión de proyectos ayudan a mantener la competitividad de la compañía, ya que contribuyen a asegurar la recurrencia en los clientes.

Seguridad de TI: en la actividad de Indra, la seguridad de los sistemas de información y la privacidad de los datos tienen un elevado protagonismo en el marco de la gestión de riesgos de la compañía. Este aspecto cobra especial relevancia en el contexto internacional actual en el que las amenazas sobre la seguridad de la información están creciendo a ritmo acelerado, y muchas organizaciones e instituciones están siendo víctimas de ataques a sus sistemas de información.

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

tiempo, la introducción de iniciativas de eficiencia en el desarrollo requiere la concentración y especialización de actividades por lo que esto conduce inevitablemente a que, cada vez más, las actividades de entrega se separen, incluso espacialmente, de las de desarrollo. En el caso de Indra, la compañía cuenta con profesionales en 45 países que aseguran las capacidades de entrega y gestión de clientes en las regiones en las que opera mientras que, sin embargo, sus capacidades de desarrollo se concentran en 21 centros en 8 países.

PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS EN VIGOR

Planes comerciales y de cliente: Indra desarrolla planes para identificar y priorizar mercados objetivo y mejorar la gestión de sus clientes clave.

Plan Estratégico de Calidad: Recoge las principales líneas de actuación para el periodo en tres ejes estratégicos: relevancia, eficiencia, globalización.

Sistemas de gestión de la 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. Indra dispone de diversos indicadores para monitorizar la gestión de la calidad:

- Encuesta de satisfacción de clientes.
- Encuesta interna de proyecto.
- Indicadores de los procesos.
- Auditorías.

- No conformidades de los proyectos.

Medición de la 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.

Auditorías de calidad internas a proyectos: Todas las sociedades de Indra que cuentan con la certificación de calidad ISO 9001 realizan auditorías de calidad con el fin de verificar que los criterios corporativos de calidad efectivamente se cumplen y detectar posibles áreas de mejora: Argentina, Australia, Brasil, Chile, China, Colombia, República Checa, España, Italia, México, Panamá, Portugal, Eslovaquia, EE.UU., y Uruguay. Estos países representan el 69% de las ventas de la compañía. El criterio para la selección de proyectos responde a una muestra aleatoria y representativa de las distintas actividades de Indra. La selección podrá completarse con proyectos escogidos en caso de posibles quejas o sugerencias del cliente,

desviaciones significativas del proyecto, incumplimientos o deficiencias del producto, o cuando el resultado de auditorías previas del proyecto haya sido insatisfactorio.

- **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.
- **Comité de Coordinación de Clientes:** se creó en 2011, y está compuesto por las Direcciones de Calidad y Medio Ambiente, Control Corporativo y Responsabilidad Corporativa con objeto de abordar con una visión conjunta posibles mejoras en la gestión de clientes.
- **Gestión de programas y proyectos:** ésta es una competencia clave para Indra, ya que gestiona sus operaciones por proyectos. La alineación entre la metodología y sistemas corporativos de gestión de proyectos de Indra, contribuyen a afianzar una sólida cultura de gestión. La compañía integra las buenas prácticas de gestión del PMI (Project Management Institute), destacando las definidas por el estándar de gestión del valor ganado (Practice Standard for Earned Value Management, PMI Project Management Institute) que posibilita la medición periódica del avance de los proyectos y su consolidación con los sistemas contables de Indra.
- **Oficina Corporativa de Gestión de Proyectos:** Creada en 2003. Desarrolla y evoluciona el Método Indra de Gestión de Proyectos, la metodología MIDAS y sus guías asociadas, y unos sistemas de gestión de proyectos

propios, alineados con MIGP y con el estándar “PMBOK Guide” del PMI (Project Management Institute).

- **Metodología Indra de Gestión de Proyectos (MIGP) y Sistemas corporativos de gestión de proyectos:** Indra tiene su propia metodología y sistemas de gestión de proyectos, adaptados a las necesidades de su negocio, para garantizar la predictibilidad, calidad y eficiencia de los proyectos y servicios que ejecutamos para nuestros clientes.
- **Metodología Indra de Desarrollo, Adaptación y Servicios MIDAS:** Indra cuenta con una metodología propia, que apoya la implementación, desarrollo y entrega de sus soluciones y servicios. Se utiliza de forma conjunta y complementaria con el Método Indra de Gestión de Proyectos (MIGP).
- **Formación en gestión de proyectos:** Indra mantiene un firme compromiso con el desarrollo de competencias y conocimientos de sus gestores en esta materia, habiendo desarrollado un plan formativo para responsables de proyecto entre los que destaca el programa para la certificación PMP (Project Management Professional) que certifica anualmente a más de 100 responsables de proyecto.
- **Énfasis en el seguimiento y control de los proyectos.** Continúa la evolución del sistema Estación de Control para la revisión coordinada de los proyectos en sus fases de alta y revisión.
- **Principales certificados que acreditan nuestros procesos** UNE-EN ISO 9001, PECAL 2110, PECAL 160, UNE-EN 9100, ...: El sistema de gestión de la calidad de Indra está desarrollado de acuerdo con los requisitos de

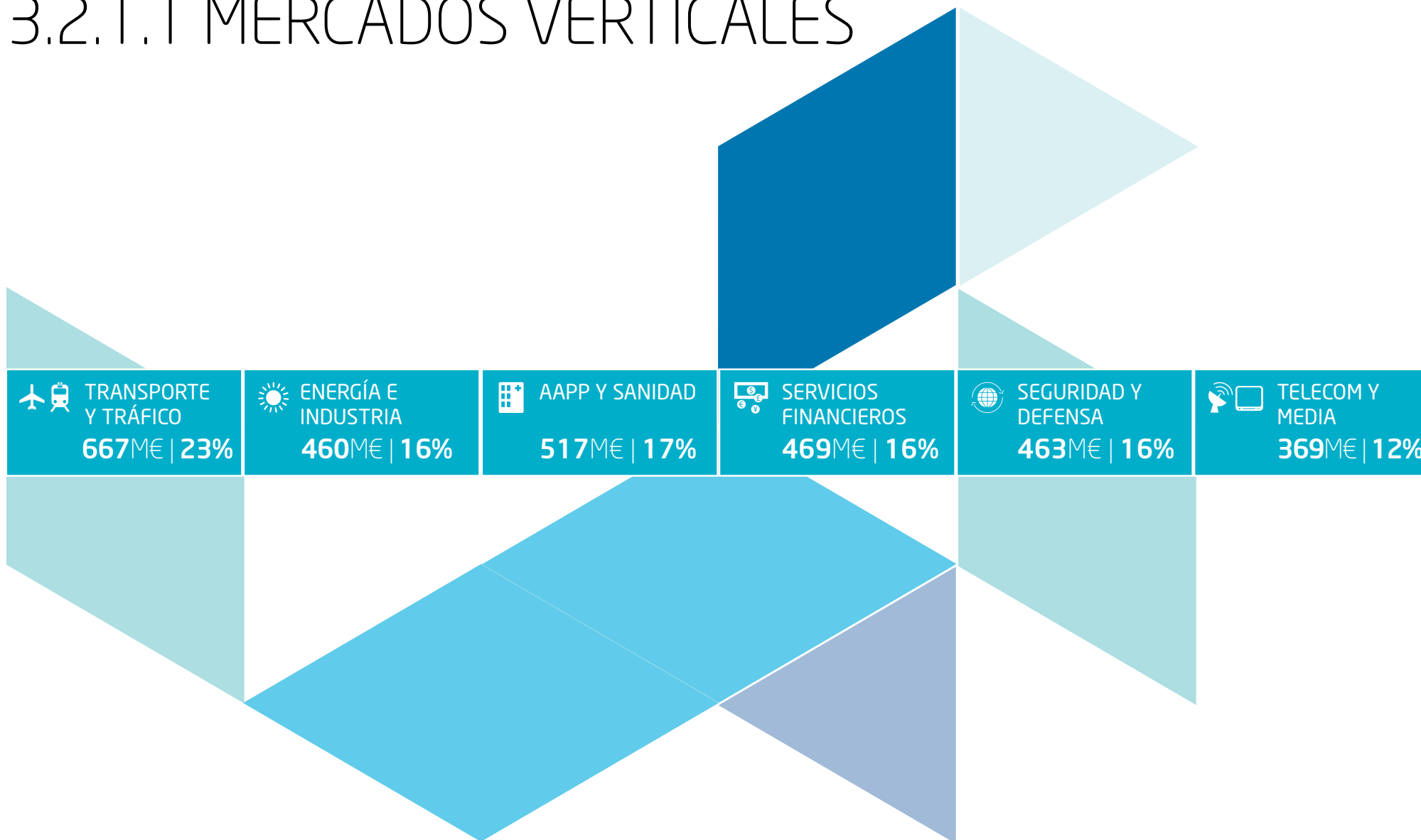
la norma UNE-EN ISO 9001 y otros estándares.

- **Certificación multisite CMMi-3 para la red de Centros de Desarrollo Global:** en 2011, Indra consiguió esta certificación para toda su red de Centros de Desarrollo. Esto garantiza que toda la Red funciona como un único Centro Virtual y comparte un mismo modelo de producción, metodología y herramientas. De esta forma se minimiza drásticamente el impacto derivado de la distancia geográfica, la diferencia horaria o las diferencias culturales entre los centros.
- **Máximo nivel de madurez (nivel 5) de CMMi en las unidades de ingeniería del software y de gestión de tráfico aéreo** (en este caso en su versión DEV 1.3): 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 redundaba en una mayor satisfacción de los profesionales y los clientes, comprobada a través de encuestas de satisfacción.
- **Acreditación “Madrid Excelente”** otorgada a Indra por la Comunidad de Madrid por la excelencia en la gestión y renovada en 2012.
- **Sistema de riesgos operativos:** Indra cuenta con un sistema corporativo integral para monitorizar el riesgo de sus operaciones alineado con el “Practice Standard Risk Management” del PMI.
- **Seguridad de TI:** las principales políticas e iniciativas en vigor son las siguientes:

- **Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI):** El sistema de gestión de la seguridad tiene como referencia la norma internacional ISO 27001 Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).
- **Cuadro de mando de seguridad de la información:** integra todos los elementos que considera críticos monitorizar proporcionando información a diferentes niveles.
- **Comité de seguridad global:** se constituyó en 2011 para todas las sociedades de Indra. Pretende mejorar el conocimiento de los aspectos relevantes en materia de seguridad de la información en las distintas actividades que realiza la compañía, para poder adoptar las estrategias más oportunas.
- **LISO (Local Information Security Officer):** se trata de un nuevo perfil profesional, plenamente integrado en la estructura de operaciones de la compañía, cuyo objetivo es hacer que se aplique la política de seguridad en todas las actividades y la identificación de necesidades. El objetivo es minimizar el riesgo hacia los clientes internos.
- **Procedimiento de gestión de incidentes de seguridad:** Indra dispone un procedimiento que establece el protocolo de actuación ante eventuales incidentes de seguridad, que contribuye a una respuesta más ágil y a la minimización de las posibles consecuencias.
- **Oficina de Privacidad y Protección de Datos:** se encarga de velar por el correcto tratamiento de los datos de carácter personal en los Mercados.
- **Sistema de Gestión de los Servicios de TI:** el sistema de gestión de Indra tiene como referencia la norma internacional ISO 20000-1.

CLIENTES

3.2.1.1 MERCADOS VERTICALES



CLIENTES

✈️🚆 TRANSPORTE Y TRÁFICO

OFERTA



- > Gestión de tráfico aéreo (ATM)
- > Gestión del tráfico ferroviario
- > Sistemas de gestión de seguridad en la circulación ferroviaria
- > Sistemas de tráfico urbano y control de infracciones
- > Sistemas de control de tráfico en autopistas, túneles y peajes
- > Sistemas de Ayuda a la Explotación (SAE) y de ticketing
- > Comunicación, navegación y vigilancia (CNS)
- > Aeropuertos
- > Tráfico vial y marítimo (sistemas de vigilancia portuaria y ventanilla única)
- > Sistemas para tarjetas sin contacto
- > Redes corporativas y multiservicio
- > Sistemas de Comunicaciones Tetra y GSM-R
- > Outsourcing y BPO

PERFIL DE CLIENTES



- > Agencias nacionales de tráfico aéreo en España, Alemania, Reino Unido, China, India, Omán, Australia, Turquía, Indonesia, etc.
- > Eurocontrol (Autoridad de tráfico aéreo europea)
- > Operadores ferroviarios y metropolitanos (Renfe, ADIF, Metro, RZD, Línea de alta velocidad de La Meca-Medina, Metro de Londres...)
- > Direcciones y agencias de tráfico y transporte vial: DGT, DOT...
- > Concesionarias de autopistas.
- > Operadores de transporte en India, Brasil, México, Sureste asiático, etc.
- > Autoridades portuarias.

MERCADOS GEOGRÁFICOS



- > Europa
- > Latam
- > Asia y Pacífico
- > Oriente Medio
- > África



TRANSPORTE
Y TRÁFICO

667M€ | 23%



ENERGÍA E
INDUSTRIA



AAPP Y SANIDAD



SERVICIOS
FINANCIEROS



SEGURIDAD Y
DEFENSA



TELECOM Y
MEDIA

CLIENTES

ENERGÍA E INDUSTRIA

OFERTA



- > Soluciones de gestión comercial, gestión de redes de distribución, generación y gestión de mercados de energía (trading).
- > Sistemas de control, sistemas de medida / smart metering (AMI/AMR).
- > Soluciones y servicios para la gestión del ciclo integral de las empresas del sector agua
- > Soluciones y servicios para gestión integral de la cadena de valor del petróleo
- > Consultoría de gestión para empresas energéticas
- > Enterprise Business Management / Enterprise Content Management.
- > Servicios de outsourcing, cloud computing y Business Processes Outsourcing (BPO)
- > Implantación de ERPs
- > Revenue Accounting para compañías aéreas
- > Soluciones para cadenas hoteleras

PERFIL DE CLIENTES



- > Empresas de generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica: REE (Operador de la red eléctrica de España), Gas Natural Fenosa (España), ENEL (Italia), Meralco (Filipinas), Cemig (Brasil), Elektro (Brasil).
- > Empresas de producción, transformación y comercialización del petróleo y sus derivados: ENAGAS (Operador de la red de gaseoductos de España), Repsol (España), Cepsa (España), Petrobras (Brasil), Ecopetrol (Colombia), Petroperú (Perú), Pemex (México).
- > Utilities de aguas y confederaciones, entidades nacionales y regionales responsables de la gestión del recurso hídrico: Canal de Isabel II Gestión (España), SABESP (Brasil), Manila Water (Filipinas), SEDAPAL (Perú), Aguas de Monterrey (México), OSE (Uruguay).
- > Líneas aéreas: TAM/GOL/LAN Chile, Iberia, Azul, Jet Star
- > Empresas de fabricación y distribución de bebidas: Cobega, Petropolis

MERCADOS GEOGRÁFICOS



- > España y Europa
- > Latam
- > Asia, Pacífico y Oriente Medio
- > África

 **TRANSPORTE
Y TRÁFICO**

 **ENERGÍA E
INDUSTRIA**
460M€ | 16%

 **AAPP Y SANIDAD**

 **SERVICIOS
FINANCIEROS**

 **SEGURIDAD Y
DEFENSA**

 **TELECOM Y
MEDIA**

CLIENTES

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SANIDAD

OFERTA



- > Sistemas de gestión judicial
- > Gestión integral de tributos
- > Sistemas de gestión catastral
- > Administración electrónica
- > Sistema de gestión de educación
- > Sistemas y servicios para sanidad
- > Sistemas de recuento electoral
- > Servicios de outsourcing, cloud computing y BPO

PERFIL DE CLIENTES



- > Administraciones centrales y regionales
- > Ministerios y agencias de sanidad
- > Agencias de seguridad social

MERCADOS GEOGRÁFICOS



- > Ministerios del interior.
- > España
- > Latam
- > Asia y Pacífico
- > Oriente Medio y África



TRANSPORTE Y
TRÁFICO



ENERGÍA E
INDUSTRIA



AAPP Y SANIDAD

517M€ | 17%



SERVICIOS
FINANCIEROS



SEGURIDAD Y
DEFENSA



TELECOM Y
MEDIA

CLIENTES



SERVICIOS FINANCIEROS

OFERTA



- > Sistemas de Core Bancario y Asegurador
- > Sistemas de pago y compensación
- > Business Analytics
- > Gestión de riesgos: crédito, mercado, operacional
- > Corporate banking
- > Banca Privada
- > Sistemas de gestión de información
- > Servicios de outsourcing y BPO
- > Comercio Exterior
- > Banca Electrónica y Pagos móviles

PERFIL DE CLIENTES



- > Grupo BBVA
- > Grupo Santander
- > Caixabank
- > Bankia
- > MAPFRE
- > Sabadell
- > Banco de España
- > Banco Espirito Santo
- > AVIVA
- > Banco do Brasil
- > Caixa Económica Federal
- > Zurich
- > Fiduprevisora de Colombia
- > Banco de la República de Colombia
- > Corpbanca
- > Banamex
- > Banorte
- > BNL (Italia) del Grupo BNP Paribas

MERCADOS GEOGRÁFICOS



- > España
- > Europa
- > América



TRANSPORTE Y
TRÁFICO



ENERGÍA E
INDUSTRIA



AAPP Y SANIDAD



SERVICIOS
FINANCIEROS
464M€ | 16%



SEGURIDAD Y
DEFENSA



TELECOM Y
MEDIA

CLIENTES

SEGURIDAD Y DEFENSA

OFERTA



- > Mando y Control, Comunicaciones, Computing e Inteligencia (C4ISR)
- > Sistemas de defensa aérea
- > Inteligencia electrónica
- > Simulación
- > Vigilancia de fronteras
- > Sistemas y Servicios de Seguridad
- > Protección de Infraestructuras Críticas
- > Sistemas de Ciberseguridad

PERFIL DE CLIENTES



- > Ministerio de Defensa de España
- > OTAN
- > Agencia Espacial europea (ESA)
- > Eurofighter
- > Ejército de Gran Bretaña
- > Marina de Indonesia
- > Cuerpos y fuerzas de seguridad

MERCADOS GEOGRÁFICOS



- > España
- > Europa
- > Asia-Pacífico



TRANSPORTE Y
TRÁFICO



ENERGÍA E
INDUSTRIA



AAPP Y SANIDAD



SERVICIOS
FINANCIEROS



SEGURIDAD Y
DEFENSA
463M€ | 16%



TELECOM Y
MEDIA

CLIENTES



TELECOM Y MEDIA

OFERTA



- > Sistemas de soporte al negocio (BSS), atención al cliente, ventas, fidelización, facturación, cobros, portales
- > Sistemas de soporte a las operaciones (OSS), networking, planning, inventario de red, O&M de red, interconexión, mediación
- > Sistemas de comunicaciones vía satélite
- > Sistemas de gestión de empresas audiovisuales (comercialización de publicidad, gestión de derechos, gestión de la producción, etc.)
- > Servicios de televisión digital
- > Soluciones New Media (CMS-Player, Second screen, etc.)
- > Servicios de outsourcing y BPO

PERFIL DE CLIENTES



- > Telefonica/O2/VIVO
- > Orange
- > Vodafone
- > Grupo Prisa
- > Grupo Antena 3
- > Telecom Italia Mobile
- > Sky TV

MERCADOS GEOGRÁFICOS



- > España
- > Europa
- > Latam
- > África



TRANSPORTE Y
TRÁFICO



ENERGÍA E
INDUSTRIA



AAPP Y SANIDAD



SERVICIOS
FINANCIEROS



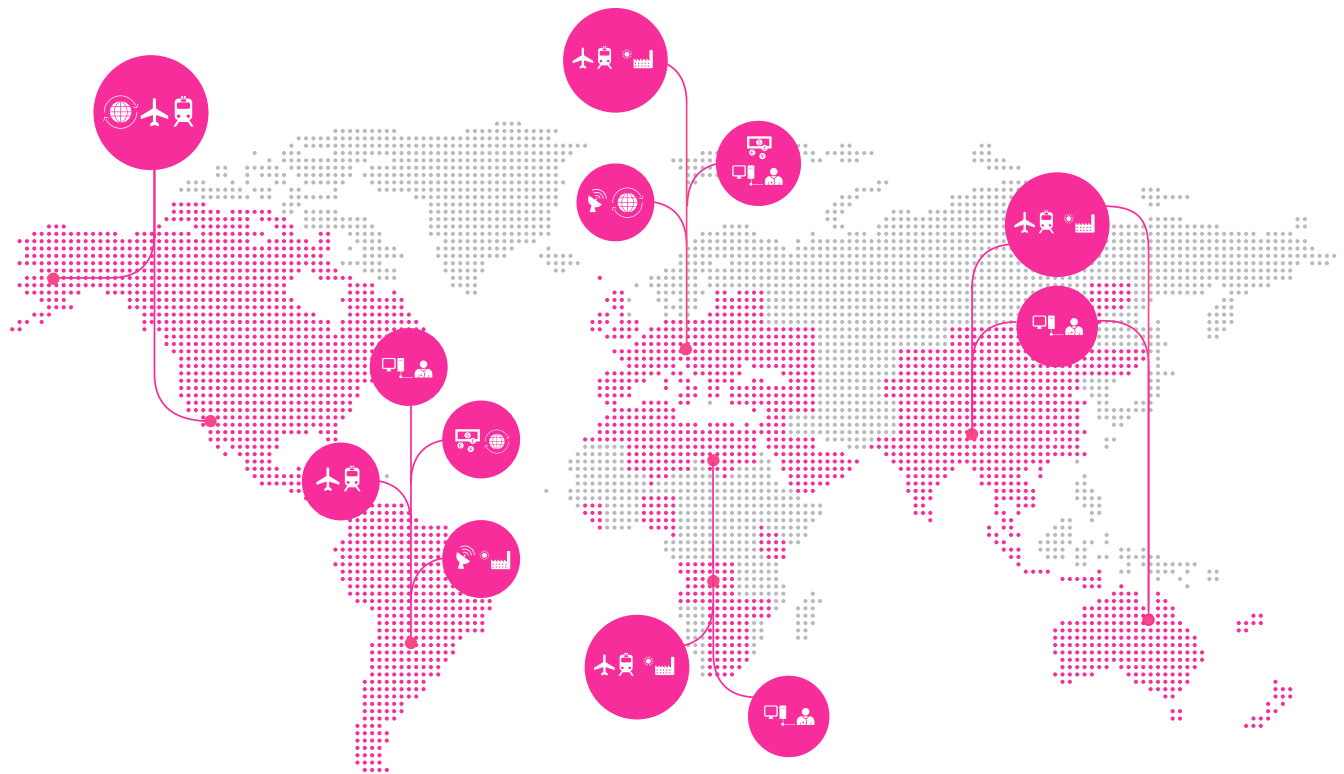
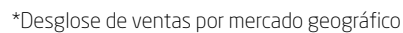
SEGURIDAD Y
DEFENSA



TELECOM Y
MEDIA

369M€ | 12%

3.2.1.2 MERCADOS GEOGRÁFICOS



Asimismo, Indra posee una estructura de oferta diversificada, que le permite desarrollar su presencia en los distintos países mediante aquellas soluciones y servicios para las que prevé mayor potencial de crecimiento.

3.2.2 SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

Desde su origen, Indra ha realizado una apuesta por el desarrollo de tecnologías y soluciones propias, sobre la que apalancar su oferta de soluciones y servicios, cubriendo toda la cadena de valor del sector, desde la consultoría y el desarrollo e integración, a la externalización. Esta apuesta por tecnología y soluciones propias, es lo que aporta a Indra el valor diferencial y le permite competir en mejores condiciones y penetrar en nuevos mercados. Indra dispone de soluciones propias en todos los diversos sectores en los que opera (Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media) lo que, a menudo, le permite aprovechar sinergias que surgen entre ellos y

aplicar de forma cruzada las capacidades desarrolladas en uno de los sectores, en todos los demás. Indra designa a este concepto con el nombre de “innodiversidad” y significa ser capaz de atender a la diversidad de clientes, de tecnologías existentes, y de mercados geográficos.

Todo esto es posible gracias al intenso esfuerzo en innovación. Pero no sólo eso. Indra cree que los resultados de la I+D+i no sólo dependen del volumen de la inversión, sino de que esa inversión esté bien orientada (sea eficaz y eficiente). Para conseguirlo, la compañía considera necesario llevar a cabo un análisis de conjunto para asegurar que los objetivos de la innovación (fruto de un

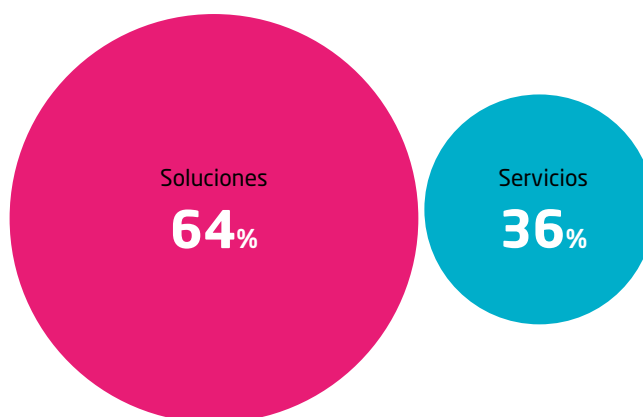
proceso de planificación) son acordes con los intereses generales de la organización. Esto contribuye a establecer directrices firmes, sólidas y realizables, que crean un marco seguro, fiable y de confianza para los diferentes agentes que participan en el proceso.

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 permiten mantener a la compañía muy ligada a las necesidades reales y actuales de sus clientes y, al mismo tiempo, anticiparse 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.

Desglose de ventas por soluciones y servicios



Soluciones

- > Consultoría estratégica y de negocio
- > Soluciones tecnológicas

Servicios

- > Outsourcing de TI
- > BPO
- > Cloud Computing

El acento en soluciones y la mayor capacidad de diferenciar la oferta es lo 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.

Esta proporción de "soluciones" y "servicios" supone combinar una actividad de alta rentabilidad con otra de alta recurrencia, lo que dota a Indra de una gran estabilidad y capacidad de crecimiento.

ASPECTOS CLAVE

Desarrollo y adaptación de la oferta: desarrollo de la oferta para posicionarse favorablemente en segmentos identificados como de elevado potencial de crecimiento y adaptación, en particular de soluciones, a los requerimientos competitivos de los distintos mercados geográficos.

Gestión de la I+D+i: 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.

Gestión de alianzas: 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.

Relaciones con Instituciones del Conocimiento: Las universidades, centros de investigación y otras instituciones del conocimiento representan una fuente de profesionales altamente cualificados y ejercen de colaboradores fundamentales para el desarrollo de proyectos de innovación e I+D. Además pueden ejercer de catalizadores para la obtención de nuevos clientes y proyectos comerciales para la compañía.

Relaciones con las Instituciones de la Innovación: En Indra entendemos por Instituciones de la Innovación

a Empresas Tecnológicas, Administraciones Públicas (Internacionales, Nacionales, locales) y organismos de apoyo (Centros Tecnológicos, Asociaciones, Fundaciones, Plataformas, Parques Tecnológicos).

Gestión de la cadena de suministro: En Indra somos conscientes de que alcanzar niveles de excelencia para nuestros clientes exige, inevitablemente, involucrar a todos los actores que participan en la cadena de valor de nuestras soluciones y servicios. Por este motivo, la compañía incluye una evaluación sobre calidad en el proceso de homologación de subcontratistas, y lleva a cabo auditorías anuales sobre procesos especiales.

PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS EN VIGOR

Modelo de innovación: el sistema de gestión de la I+D+i en Indra tiene como objetivo el desarrollo de nueva oferta y de competencias tecnológicas. El modelo de innovación de Indra sirve de soporte al ciclo de vida de los proyectos y pretende asegurar la adecuación del proceso de innovación de la compañía, desde la reflexión sobre los intereses globales de la compañía, hasta la evaluación de los resultados y toma de decisiones. El modelo de innovación tiene carácter compartido y global (involucra a toda la organización), y abierto (involucra a profesionales y públicos externos como clientes, instituciones del conocimiento y la innovación, socios tecnológicos, etc). Con esto, el modelo busca reforzar el valor de la “innodiversidad” dentro de Indra. Las principales características del modelo son:

- > Participativo: abarca a diferentes públicos del ecosistema innovador.
- > Analítico: estudia tendencias, iniciativas y resultados. Es decir, asume un compromiso proactivo (no reactivo) con el entorno.
- > Resolutivo: establece criterios para seleccionar ideas de acuerdo con los objetivos generales (priorización y alineamiento con la estrategia general de la compañía), y proporciona mecanismos para desarrollar esas ideas seleccionadas.

Participación en plataformas tecnológicas: son un instrumento de cooperación público-privada, de carácter científico-tecnológico, que agrupa principalmente empresas (tanto grandes como PYMEs) y Organismos de Investigación (Centros Tecnológicos, Universidades y Organismos Públicos de Investigación). Estas plataformas contribuyen a definir las agendas estratégicas de investigación.

Sistema de gestión de la I+D+I (SIGDi) certificado conforme a la norma UNE 166002: 2006 en Software Labs de Indra: sirve de 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.

- > Gestores de la innovación: las Software Labs de Indra cuentan con profesionales certificados por la AEC (Asociación Española para la Calidad) que son los responsables de la implementación e implantación del sistema de gestión de la I+D+i.

Gestión de alianzas: Indra cuenta con un sistema para la gestión de sus alianzas basado en 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 con Indra: globalización y capacidad de innovación.

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

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.

Relaciones institucionales con las Instituciones del Conocimiento y la Innovación: la colaboración de Indra se materializa de 4 formas:

- 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: formalización de las relaciones con las II.CC.

Homologación de proveedores: Indra cuenta con un procedimiento que evalúa aspectos económicos, sociales y ambientales para la homologación de proveedores.

- Pre-homologación inicial con la plataforma Achilles: fase previa al proceso de homologación cuyo objetivo es filtrar y garantizar que la base de proveedores de Indra cumple con requisitos de tipo económico, fiscal, legal, de riesgos laborales y de sostenibilidad.

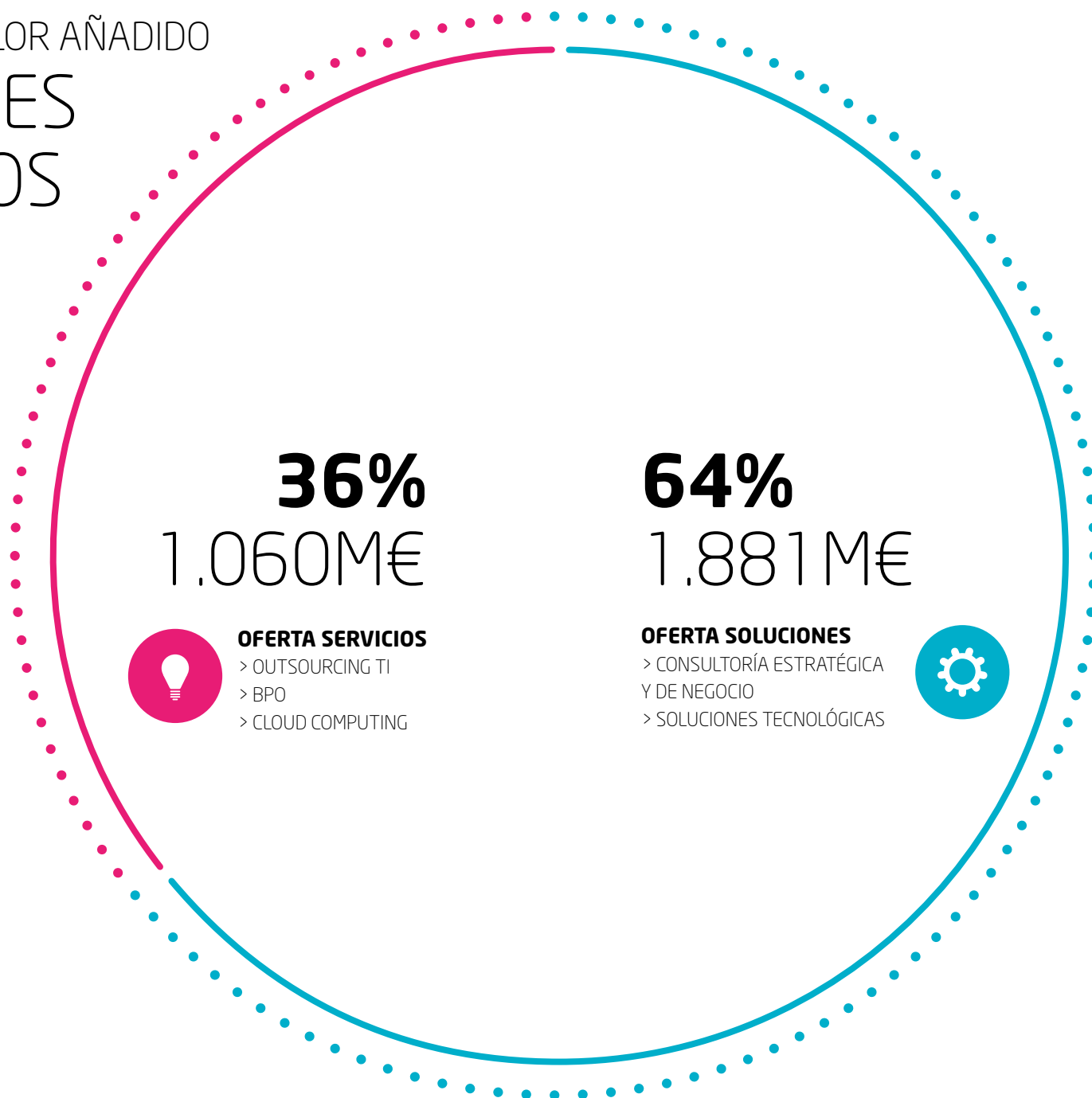
Evaluación de proveedores: Indra desarrolla anualmente un Plan Sistemático de evaluación de proveedores que alimenta de forma continua el proceso de homologación.

Portal de Compras: creado en 2011, supone un foro para facilitar la interlocución de la actividad contractual con los proveedores.

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

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

3.2.2.1 SOLUCIONES Y SERVICIOS



*(para conocer la oferta de soluciones sectoriales, consultar los capítulos de "mercados verticales")

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

3.2.3 TALENTO

Total profesionales
38.577

Nos encontramos ante una economía cada vez más global en la que, muy probablemente, la única ventaja competitiva perdurable que podemos mantener las empresas reside en el talento de nuestros profesionales. 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 crítica para Indra, y captar, desarrollar y retener el talento, una prioridad estratégica.

ASPECTOS CLAVE

Captación, retención y desarrollo de talento: el talento es el principal elemento de diferenciación y de creación de ventajas competitivas para Indra. La gestión del talento en Indra se basa en un tratamiento individual y personalizado de las capacidades, motivaciones e intereses de los profesionales.

Modelo de formación: 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.

Gestión de la diversidad: la diversidad tiene una elevada importancia 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.

Prevención de riesgos laborales: Indra pretende asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar de sus empleados y de aquellos que puedan verse afectados por sus actuaciones. Por ello, Indra está comprometida con el cumplimiento de lo establecido por la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.

PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS Y PROCESOS

Desarrollo del Talento

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: Esta política pretende fomentar que los profesionales cambien de asignación, para así potenciar el desarrollo de sus habilidades y competencias, a través de experiencias retadoras.

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.

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.

Compartiendo conocimiento: Plataforma de aprendizaje colaborativo y de difusión del conocimiento.

Gestión de la Diversidad

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. Los planes de igualdad son negociados con la Representación Legal de los Trabajadores.

- > **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.
- > **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 Interna

Comunicación con empleados

- > **Open Dialogs:** 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.
- > **Indra Community:** nueva publicación interna online y periódica dirigida a los profesionales.

Plan de aseguramiento de la seguridad y riesgos laborales

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 de Prevención de Riesgos Laborales: Política de Seguridad y Salud, Plan de Prevención y un Sistema de gestión de la acción preventiva como herramienta marco que establece las pautas de actuación para alcanzar los compromisos marcados favoreciendo la integración efectiva de la acción preventiva tanto en el proceso productivo como en el colectivo de profesionales.

Incluye: identificación de riesgos, evaluación de peligros e implantación de acciones preventivas o correctoras; y fomento de una cultura de conducta preventiva en la organización.

Código Ético

Código Ético y de Conducta Profesional: recoge los valores corporativos y los principios de actuación que debemos seguir todos los profesionales de Indra.

Indra +: Aquellos aspectos diferenciales que ofrecemos a los profesionales por formar parte de la compañía

Plan Reflex: plan de retribución flexible a la carta para cada profesional.

Programa de Voluntariado: Iniciativas de acción social con la participación de los profesionales de la compañía.

Facilities services: Ventajas en servicios y productos para ellos y su familia.

3.2.4 ENTORNO SOSTENIBLE

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

Desde esa misma perspectiva, entendemos que no es posible el desarrollo de la sociedad en su conjunto si

una parte de ella se queda al margen de los beneficios que aporta ese desarrollo. Por ese motivo, desde hace ya algunos años, Indra ha orientado su Acción Social a la reducción de la brecha digital y, especialmente, aquella que experimentan las personas con discapacidad.

Por otro lado, el agotamiento y deterioro que están experimentando ciertos recursos naturales, como consecuencia de la actividad humana, ha determinado el modelo de gestión 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.

Dada la actividad que realiza nuestra compañía, Indra entiende que tiene un impacto ambiental muy importante derivado del consumo energético de los equipos informáticos que se utilizan para el desarrollo de las soluciones y servicios que constituyen su oferta, y que redundan en unas mayores emisiones indirectas de CO₂ y otros gases de efecto invernadero. Asimismo, se han identificado otros impactos ambientales negativos, entre ellos, la generación de residuos peligrosos y no peligrosos, el uso de papel (con unas elevadas emisiones indirectas de CO₂) o el consumo de agua.

Por último, Indra es consciente de que los impactos de su actividad no se reducen únicamente a los que se generan dentro de la organización, sino que Indra es también

responsable de los impactos que provoca indirectamente a través de su cadena de valor. Por eso, Indra extiende sus compromisos básicos en materia de contribución a la sostenibilidad de la sociedad a sus proveedores.

ASPECTOS CLAVE

Desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad: Indra entiende que su actividad empresarial no es posible sin el marco de la sociedad que le da cabida. Por eso, la compañía considera que forma parte de la responsabilidad y la estrategia de las empresas contribuir al desarrollo y sostenibilidad de su entorno.

Cadena de suministro: Indra es consciente de que los impactos de su actividad no se limitan a los que ejerce de forma directa en su entorno, sino que también ejerce impactos a través de la gestión de su cadena de suministro.

Transparencia: Indra no percibe la transparencia como una mera obligación, sino como una oportunidad para crear valor para la empresa mediante el establecimiento de vínculos de confianza con los grupos de interés.

PRINCIPALES POLÍTICAS E INICIATIVAS EN VIGOR

Soluciones para la sostenibilidad: Indra apuesta por la tecnología como palanca para desarrollar prácticas que ayuden a las organizaciones a mejorar el desempeño económico, social y ambiental de sus operaciones. Indra cuenta con una línea de oferta que aglutina todas las soluciones y servicios de la compañía con significado sostenible.

Tecnologías Accesibles: agrupan todos los proyectos que persiguen desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión. Indra cree en el valor positivo de la diversidad social. Desde esa perspectiva, los proyectos pretenden promover, mediante la innovación y las soluciones tecnológicas, la integración laboral y social de las personas con discapacidad, procurando facilitarles acceder a una mejor calidad de vida.

Voluntariado Corporativo: Iniciativas de Acción Social con la participación de los profesionales de la compañía.

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. Esta basado en los requisitos de la norma UNE-EN ISO 14001 y del Reglamento 761/2001 de la UE de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS). Este sistema de gestión se aplica actualmente al 46,7% de los centros de trabajo en todo el mundo (en volumen de plantilla).

Evaluación de riesgos ambientales: en 2011, Indra desarrolló 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 identificaron 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 la implantación del sistema de gestión ambiental de Indra.

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).

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. Supone una versión simplificada de un sistema de gestión ambiental.

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: Indra realiza

evaluaciones a sus subcontratistas (según criterios de riesgo de actividad) en materia de residuos, emisiones y vertidos, verificando el cumplimiento de la legislación aplicable.

Guía del buen viajero: políticas y recomendaciones en la gestión de viajes para aumentar la eficiencia y fomentar una movilidad responsable.

Concienciación de profesionales: Acciones formativas para incrementar la sensibilidad ambiental de nuestros profesionales.

Uso de papel 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.

Código Ético de Proveedores: Código que, desde 2012, extiende el compromiso con una serie de principios básicos de comportamiento a proveedores.

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.

Pre-homologación inicial con la plataforma Achilles: fase previa al proceso de homologación cuyo objetivo es filtrar y garantizar que la base de proveedores de Indra cumple con requisitos de tipo económico, fiscal, legal, de riesgos laborales y de sostenibilidad.

3.3 NUESTRA ACTIVIDAD

En este capítulo:

Impactos de
nuestra actividad

Cómo
creamos valor

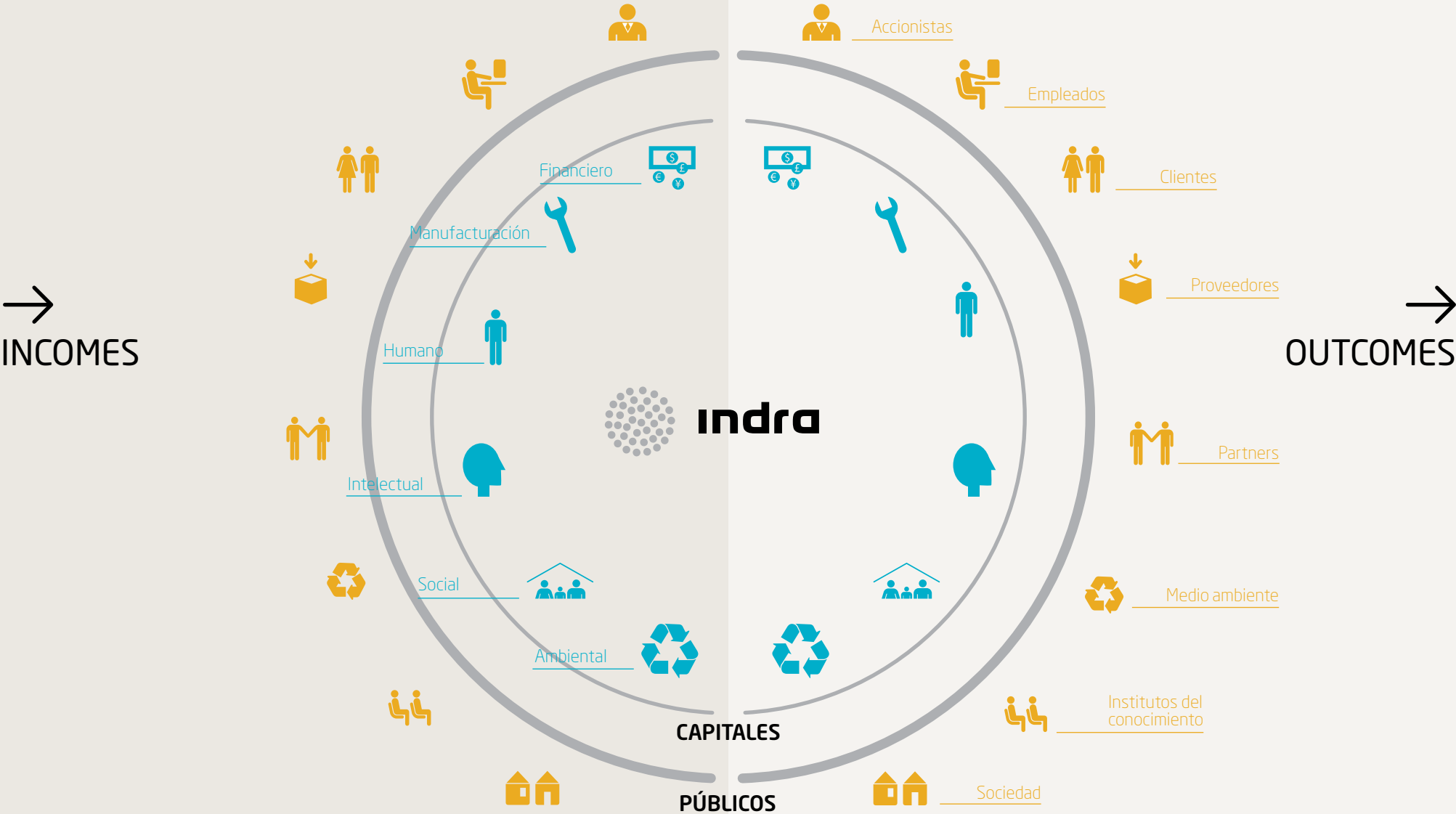
Soluciones y servicios que contribuyen al desarrollo

Creamos valor para todos

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

NUESTRA ACTIVIDAD

3.3.1 MODELO DE LOS 6 CAPITALS



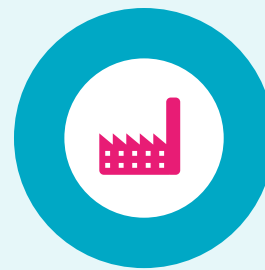
Para más información consultar la versión online.
Basado en el Modelo de los 6 Capitales del Comité Internacional de Informes Integrados.

NUESTRA ACTIVIDAD

3.3.2 IMPACTOS DE NUESTRA ACTIVIDAD



+ CREACIÓN DE VALOR



– IMPACTOS NEGATIVOS

De acuerdo con la nueva definición establecida por la Comisión Europea en 2011¹ la “Responsabilidad Social Corporativa” se describe como “la responsabilidad que tienen las empresas por sus impactos sobre la sociedad”. Además, la Comisión indica que las empresas deben mantener una relación estrecha con sus grupos de interés con el objetivo de:









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

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

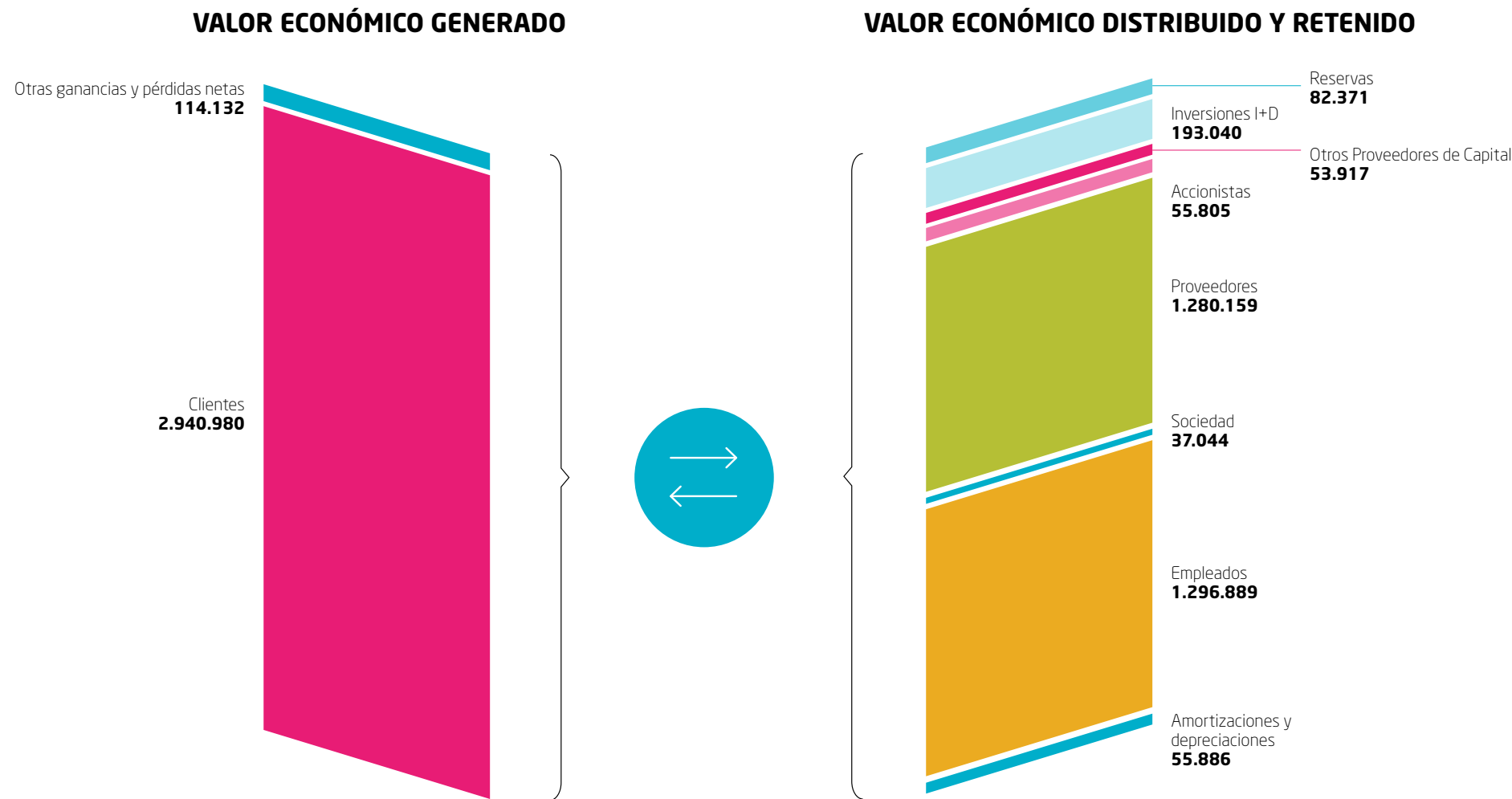
A lo largo del presente Informe se describe como la compañía pretende maximizar la creación de valor compartido y cómo intenta prevenir y mitigar los impactos negativos identificados.

¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

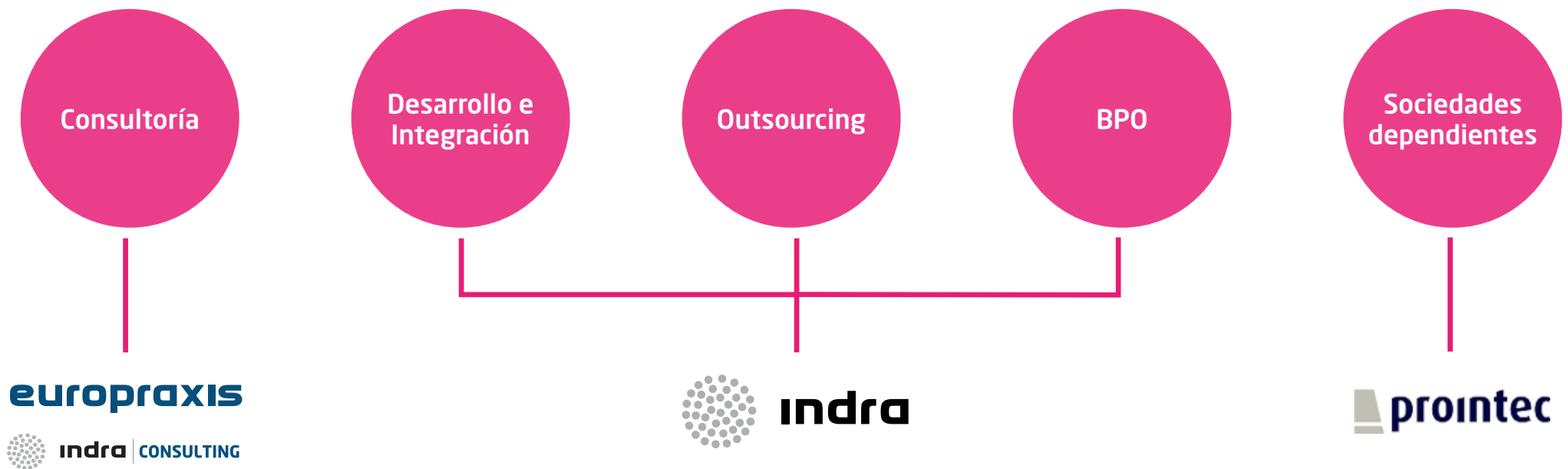
	Nuestros Negocios	Impacto económico	Impacto social	Impacto ambiental
	Transporte y Tráfico	<ul style="list-style-type: none"> + La tecnología propicia mayor eficiencia en las rutas de transporte y reduce los costes de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> + La movilidad de las personas es clave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

	Nuestros Públicos	Impacto económico	Impacto social	Impacto ambiental
	Accionistas	+ Generamos valor económico para nuestros accionistas	+ Constituimos una inversión socialmente y medioambientalmente responsable	
	Empleados	+ Generamos empleo en las comunidades en las que operamos	- Poseemos trabajadores en países donde los derechos humanos no están garantizados por Ley. Dado el perfil de nuestros profesionales (alta cualificación) el riesgo de que efectivamente se incumplan los derechos humanos es bajo y, además, la compañía realiza esfuerzos para minimizarlos	- Los desplazamientos a los centros de trabajo y los viajes generan emisiones de CO2.
	Clientes	+ Nuestra tecnología contribuye a una mayor competitividad y productividad de nuestros clientes	+ La Seguridad de TI es clave para la sostenibilidad de nuestra actividad - Una parte de nuestras actividades están dirigidas a clientes de la administración pública en países con riesgo de corrupción y soborno.	
	Proveedores	+ Las compras a proveedores locales favorecen el desarrollo económico	+ La contratación de proveedores genera empleo indirecto Nuestra cadena de valor genera impactos sociales	- Nuestra cadena de valor genera impactos ambientales
	Partners	+ La colaboración con Partners es clave en los modelos de innovación abiertos		
	Medio Ambiente	+ La tecnología tiene un potencial importante para contribuir a la mejora y preservación del medio ambiente		- Nuestra actividad es intensiva en consumo eléctrico, debido al elevado uso de equipos informáticos, y se traduce en unas emisiones indirectas de CO2 elevadas
	Instituciones del Conocimiento	+ El apoyo del sector empresarial es clave para las instituciones del conocimiento	+ Las empresas constituyen la principal fuente de empleo para los recién titulados.	
	Sociedad	+ La tecnología y la innovación contribuye al desarrollo económico y social de los países + Los impuestos ligados a la actividad empresarial contribuyen a la sostenibilidad económica de las comunidades en las que operamos + Nuestra presencia en países considerados como paraísos fiscales responde únicamente a intereses comerciales	+ La tecnología y la innovación contribuye al desarrollo económico y social de los países	

3.3.3 VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO



3.4 MARCAS INDRA



3.4.1 SOCIEDADES INDRA

Detalle de las Sociedades que componen el Grupo al 31 de diciembre de 2012

Denominación	Domicilio	Actividad
1. Sociedad dominante		
Indra Sistemas, S.A.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
2. Dependientes		
Indra Emac, S.A.	Calle Mar Egeo, 4 Pol.Ind.1 San Fernando de Henares (Madrid)	Ingeniería y mantenimiento de sistemas de defensa aérea y otros relacionados.
Indra Sistemas de Seguridad, S.A.	Carrer de Roc Boronat, 133 Barcelona	Diseño, desarrollo, integración y mantenimiento de sistemas y soluciones destinados a la vigilancia y control de seguridad de instalaciones.
Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Investigación, ingeniería, diseño, fabricación, desarrollo, comercialización, instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas para la seguridad en las comunicaciones de datos, sistemas de cifrado, encriptación, balizas y centros de mando y control.
Inmize Capital, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Dirección y ejecución de actividades de ingeniería de sistemas para la defensa, así como su comercialización y venta.
Inmize Sistemas, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Dirección y ejecución de actividades de ingeniería de sistemas para la defensa, así como su comercialización y venta.
Indra Software Labs, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Diseño, construcción y pruebas para proyectos de desarrollo de sistemas de información.
Teknatrans Consultores, S.L.	Portuetxe, 23, Donostia	Prestación de servicios técnicos de arquitectura e ingeniería.

Denominación	Domicilio	Actividad
Indra SI, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Tecnologías de la Información Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Computación Ceicom, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Procesamiento de datos, consultoría y asistencia técnica en análisis de sistemas, desarrollos e implementación de programas para equipos de computación.
Indra Brasil, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Politec Tecnologia da Informacao SL	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Search Informatica Ltda	Brasilia (Brasil)	Asesoramiento y consultoría en administración empresarial informática, desarrollo de software y venta de equipos y software.
Ultracom Consultoría	Sao Paulo (Brasil)	Prestación de servicios de customización, desarrollo, adecuación, y mantenimiento de programas y sistemas en el área de las tecnologías de la información. Prestación de servicios de asesoría, consultoría y entrenamiento en el área de las tecnologías de la información; prestación de servicios de localización de equipos de informática; prestación de servicios de instalación, implantación y soporte técnico de software, elaboración de programas informáticos y comercialización de materiales y accesorios informáticos.
Indra Tecnología Brasil LTDA	Brasilia (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones para el sector de tráfico aéreo, defensa, transporte y tráfico terrestre, marítimo y ferroviario, y procesos electorales.
Politec Argentina	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Politec Chile	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Politec USA	Atalnta (Estados Unidos)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Colombia LTDA.	Bogota (Colombia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Chile, S.A.	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluziona Chile S.A.	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

Denominación	Domicilio	Actividad
Soluzion C & S Holding, S.A. (Chile)	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluzion Guatemala, S.A.	Guatemala (Guatemala)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas México S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Isolux Mexico, S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Prestación de servicios de señalización para autopistas.
Azertia Tecnología de la Información México S.A.C.V.	México, D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluzion Mejico S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Panamá, S.A. (Panamá)	Panamá	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Company Perú SAC	Lima (Perú)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Perú, S.A.	Lima (Perú)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluciones y Servicios Indra Company Uruguay S.A.	Montevideo (Uruguay)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra USA Inc.	Filadelfia (EE.UU.)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Systems, Inc.	Orlando (EE.UU.)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Tecnologías de la Información Venezuela S.A.	Caracas (Venezuela)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Gestión de Centros Venezuela S. A.	Caracas (Venezuela)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones y servicios de gestión documental.

Denominación	Domicilio	Actividad
Soluziona, S.P. C.A. (Venezuela)	Caracas (Venezuela)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
AC-B air Traffic Control & Business Systems GmbH (Alemania)	Alemania	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información, así como sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Avitech AG	Alemania	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Italia Spa	Roma (Italia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Italia Lab SRL	Roma (Italia)	Realización de productos y proyectos relacionados con las soluciones de las tecnologías de la información y cualquier actividad relacionada.
Indra Navia AS (Park Air Noruega)	Oslo (Noruega)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Normeka, AS	Rømskog (Noruega)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Czech Republic s.r.o.	Praga (República Checa)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Slovakia, a.s.	Bratislava (Eslovaquia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra France SAS	Paris (Francia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Hungary L.L.C.	Debrecen (Hungria)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Systeme S.R.L.	Chisinau (Moldavia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Polska sp.z.o.o	Varsovia (Polonia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Portugal, S.A.	Lisboa (Portugal)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

Denominación	Domicilio	Actividad
Elektrika Soluzioni S.A. (Rumania)	Bucarest (Rumania)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Ucrania L.L.C.	Kiev (Ucrania)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Kazakhstan Engineering LLP	Astana (Kazakhstan)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Turkey Teknolojileri Çözümleri Anonim Sirketi	Estambul (Turquía)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Beijing Information Technology Systems Co. Ltd.	Beijing (China)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Radar Technology (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Philippines, Inc.	Quezon (Filipinas)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Technology Solutions Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur (Malasia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Indonesia	Jakarta (Indonesia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas India Private Limited	Nueva Delhi (India)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Bahrain Consultancy SPC	Manama (Bahrain)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Arabia LLC co.	Jeddah (Arabia Saudita)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Magreb S.A.R.L	Rabat (Marruecos)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Limited (Kenya)	Nairobi (Kenya)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

Este anexo debe ser leído junto con las notas 1 y 5 de las Cuentas Anuales Consolidadas de las cuales es parte integrante.

Denominación	Domicilio	Actividad
Soluziona Professional Services (Private) LTD	Harare (Zimbabwe)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Technology South Africa	Johannesburg (Sudafrica)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Australia Pty Limited	Australia	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra BMB, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO), prestación de servicios de gestión documental y gestión hipotecaria.
Indra BMB Servicios Digitales, S.A.	Pº. De Gracia 55. Barcelona	Gestión de digitalización y captura de datos.
Servicios Avanzados Printing & Finishing, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO) y prestación de servicios de gestión documental.
Compañía de Medios y Servicios, S.A	Carretera de la Torre, S/N, Bollullos de la Mitación (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Central de Apoyos y Medios Auxiliares, S.A.U.	Manufacturas, 11. Mairena del Aljarafe (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Caymasa El Sendero, S.A.U.	Manufacturas, 11. Mairena del Aljarafe (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Telemarketing, Catálogos y Promoción, S.A.U.	Manufacturas, 11. Mairena del Aljarafe (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
OUAKHA Services, Saarl AU (Marruecos)	Tánger (Marruecos)	Gestión de procesos (BPO) de Back-office para entidades financieras.
Viálogos Servicios de Comunicación, S.L.	Carretera de Zaragoza, 3. Cordovilla (Navarra)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO), prestación de servicios de gestión documental y gestión hipotecaria.
Tasai, S.A.	Parque Tecnológico de Derio, 807 PB. Derio (Vizcaya)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO), prestación de servicios de gestión documental y gestión hipotecaria.
IFOS (International Financial Operational Services), S.A.	Buenos Aires, Argentina	Gestión y externalización de procesos de negocio, y diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas para entidades financieras.
Europraxis Atlante, S.L.	Calle Carabela la Niña, 12 Barcelona	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Tourism & Leisure Advisory Service, S.L. Prointec, S.A.	Calle Carabela la Niña, 12 Barcelona	Prestación de servicios profesionales de consultoría y asesoría técnica, industrial, económico-financiera y fiscal de toda clase de empresas y organizaciones.

Advanced Logistics Group, S.A.	Copmte de Urgell 240 Barcelona	Confección elaboración de estudios, proyectos técnicos y dictámenes referidos a la ingeniería de transporte, consultoría y logística.
Mensor Consultoría y Estrategia S.L.	Anabel Segura 11, Alcobendas (Madrid)	Prestación de servicios de consultoría y estrategia, management y apoyo al desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas a empresas, y la realización de actividades docentes, y de formación continuada para postgraduados y profesionales.
Europraxis ALG Maroc	Marruecos	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting Brasil, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting Mexico S.A. de C.V.	Mexico D.F. (Mexico)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Advanced Logistic Group Andina, S.A.C. (Perú)	Lima (Perú)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Advanced Logistic Group Venezuela, S.A.	Colinas del Bello Monte (Venezuela)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis Consulting, S.r.l.	Milan (Italia)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting, Ltd (U.K.)	Slough Berkshire (Reino Unido)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Prointec, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito del medioambiente, el transporte, la construcción, el agua y la industria principalmente.
Geoprin, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios técnicos de geología.
Inse-Rail, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios técnicos de ingeniería.
GLCSA-Goymar Ingenieros Consultores, S.L.	Avda de Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios técnicos de ingeniería.
Procinsa Ingeniería, S.A.	Santa Susana 3, Oviedo	Prestación de servicios técnicos de ingeniería.
MECSA - Marcial Echenique y Compañía, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios técnicos de ingeniería.
Prointec Diseño y Construcción, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	Promoción, tenencia y gestión de la construcción e intermediación de infraestructuras, edificaciones y servicios públicos y privados.
Unmanned Aircraft Technologies, S.A.	Avda de Burgos 12, Madrid	I+D Sistemas Aéreos autónomos y Soluciones avanzadas en Sistemas no Tripulados.

Denominación	Domicilio	Actividad
Prointec Extremadura, S.L.	José Luís Cotallo 1, Cáceres	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Prointec Engenharia, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Ingeniería de Proyectos e Infraestructuras Mexicana, S.A. de C.V.	Mérida (México)	Prestación de servicios técnicos de arquitectura e ingeniería.
Prointec Panamá, S.A.	Ancon (Panamá)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Prointec Usa LLC	Sacramento, California, (EEUU)	I+D Sistemas Aéreos autónomos y Soluciones avanzadas en Sistemas no Tripulados.
Prointec Civil Engineering Consultancy (Irlanda)	Dublin (Irlanda)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Consis Proiect SRL	Bucarest (Rumania)	Prestación de servicios de ingeniería civil y consultoría.
Prointec Romaría S.R.L. (Rumanía)	Bucarest (Rumania)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.

3.- Negocios conjuntos

		Actividad
I3 Televisión, S.L.	Avda. Isla Graciosa 13, San Sebastian de los Reyes (Madrid)	Diseño, desarrollo, fabricación, suministro, montaje, reparación, mantenimiento, instalación y comercialización de productos, soluciones, aplicaciones y sistemas basados en las tecnologías de la información, para la industria audiovisual.
IRB Riesgo Operacional S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Esteio Sistemas S.A. (Brasil)	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
UTE Indra EWS/STN Atlas Leopard 2	Calle Joaquín Rodrigo, 11 Aranjuez (Madrid)	Desarrollo, suministro, instalación, integración y mantenimiento del Sistema de Combate para el carro de combate Leopard 2.
UTE Manteniment Rondes	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (madrid)	Servicio de mantenimiento de los Nudos de Llobegrat al Morrot.
UTE Copsa-Indra	Cami de la Gran (Andorra)	Ejecución de obras en el túnel Dels Valieres, fase IV.
UTE Jocs del Mediterrani	Avenida de Bruselas 35 Alcobendas (Madrid)	Contrato para el funcionamiento y desarrollo de las loterías de la Generalidad de Cataluña, organizadas y gestionadas por la Entidad Autónoma de Juegos y Apuestas de la Generalidad.
UTE mantenimiento Semafórico de Torrejón de Ardoz	Calle Príncipe de Vergara 135 (Madrid)	Mantenimiento, conservación, suministro e instalación de señales luminosas reguladoras de la circulación, de funcionamiento automático.

Denominación	Domicilio	Actividad
UTE CDTA	Calle Valgandre, 6 (Madrid)	Explotación del Centro de Tratamiento de Denuncias Automatizadas.
UTE Indicadores Ambientales Delta del Ebro	Avenida Diagonal, 211 (Barcelona)	Ejecución de la obras incluidas en la actuación urgente 4,3 C "Indicadores Delta del Ebro".
UTE Área Metropolitana	Alcalde Francisco Hernández González, 4. Las Palmas de Gran Canaria	Servicios para la ejecución de operaciones de consevaciones de las carreteras del Área Metropolitna de Gran Canaria.
UTE Mantenimientos Rondes 2012	Carrer de les Tàpies, 4 (Barcelona)	Servicio de mantenimiento integral de la ronda Dalt y de la ronda litoral de Barcelona.
UTE Mantenimiento Las Palmas	Alcalde Francisco Hernández González, 4. Las Palmas de Gran Canaria	Servicio de conservación y mantenimiento de calzadas, aceras, plazas y zonas peatonales de Las Palmas de Gran Canaria.
UTE Segura XXI-II	C/ Sepúlveda, 6 Pol.Ind. Alcobendas, Alcobendas (Madrid)	Mantenimiento y explotación del sistema automático de información hidrológica (SAIH) de la cuenca hidrográfica del Segura (Murcia, Albacete, Alicante, Almería y Jaén).
UTE CIC TF	C/Ramón y Cajal nº3. Santa Cruz de Tenerife	Centro de Información de carreteras y su mantenimiento.
UTE CEIDECOM	Pol. Industrial Bembibre. Parque Ind. Alto de San Román. Bembibre. León.	Ejecución de las prestaciones que comprende el proyecto CEIDECOM Bembibre, presentado ante el Instituto para la Reestructuración de la Minería del Carbón.
UTE Indra-Eurocopter	Avenida de Bruselas 35, Alcobendas (Madrid)	Equipación de supervivencia de la flota aérea para la Armada Española HU-21 helicóptero (AS-332, AS-532 UL).
UTE Saih CHJ	C/ Polígono 43, Aldaya (Valencia)	Explotación, Mantenimiento, Actualización y Conservación del Sistema Automático de Infoermación Hidrológica (SAIH) de la Cuenca del Jucar.
UTE Telvent-Indra-Atos	Avenida Pio XII, 83 Madrid	Desarrollo de un interfaz con la Red del Proyecto Piloto Bluemassmed
UTE Instalación VSM Instalazioak	C/ Henao 2, Bilbao	Construcción de las Instalaciones del Centro de Control de la Variante Sur Metropolitana.

Denominación	Domicilio	Actividad
4.- Asociadas		
Saes Capital, S.A.	Paseo de la Castellana 55, Madrid	A través de empresas asociadas, diseño, desarrollo, producción, integración, mantenimiento y explotación de sistemas electrónicos, informáticos y de comunicaciones, relacionados principalmente con sistemas navales y acústica submarina.
Eurofighter Simulation System GmbH	Munich (Alemania)	Desarrollo y producción de los simuladores para el avión EF-2000.
Euromids SAS	Paris (Francia)	Desarrollo, fabricación y comercialización de los sistemas de comunicaciones tácticos.
Trias Beltrán 4, S.L.	Calle Alcalá 261-265, Madrid	Arrendamiento del local de oficinas sito en Madrid, Plaza Carlos Trias Beltrán 4.
Jood Consulting, S.L.	Avenida de Cataluña 9, Valencia	Comercialización de servicios informáticos en países árabes.
Tower Air Traffic Services, S.L.	Carretera de Loeches 9, Torrejón de Ardoz (Madrid)	Prestación de servicios de tránsito aéreo de aeródromo, para la gestión del tráfico de aeronaves en el espacio aéreo.
A4 Essor, S.A.S.	Paris (Francia)	Desarrollo de un programa de seguridad para radiocomunicaciones.
Indra Sistemas de Tesorería, S.L.	Pº de la Castellana 89, Madrid	Diseño, desarrollo, producción, integración, operación, mantenimiento, reparación y comercialización de sistemas, soluciones y productos, que hagan uso de las tecnologías de la información. Prestación de servicios profesionales en el ámbito de consultoría de negocio y de gestión, tecnológica y de formación.
Oyauri Investment, S.L.	Duque de Sevilla 11, Madrid	La participación en sociedades que desarrollen su actividad en el sector de la tecnología de la información y comunicación.
Idetegolf, S.A.	Julio Sáez de la Hoya 7, Burgos	Diseño, Dirección y construcción de instalaciones deportivas.
Gestión de Recursos Eólicos Riojanos, S.L.	Avda. Gran Vía Ray Juan Carlos I, Logroño	Producción de energía eléctrica, especialmente utilizando como energía primaria la eólica, transporte y distribución.
Aerobus Arapiles, S.L.	Avda. Burgos 12, Madrid	Prestación de servicios para la instalación del sistema de transporte de rodadura elevada de bajo impacto ecológico.
Eólica Marítima y Portuaria, S.L.	Claudio Coello 43, Madrid	Explotación de energías renovables sobre medio ambiente y geología. Servicios Técnicos de ingeniería.
Huertas de Binipark, S.A.	Carretera de S'Esgleita a Esparles Km 4,3 predio. San Quint Sa Tafona (Mallorca)	Instalación de producción de energía.
Iniciativas Bioenergéticas, S.L.	Gran Vía Juan Carlos I nº9, Logroño (La Rioja)	Estudio, promoción, desarrollo y ejecución de proyectos innovadores en materia medioambiental y de producción de energía.
Logística marítima de Tuxpan S.A.P.I. de C.V.	Veracruz (México)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito de las infraestructuras portuarias.

4.

ENTORNO Y ESTRATEGIA

Entorno
complejo

Creación
de valor

Visión
a largo plazo

4. ENTORNO Y ESTRATEGIA



En este capítulo:

4.1

Entorno

4.2

Estrategia

Estrategia: asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio

El Consejo de Administración de Indra es el máximo responsable de las estrategias generales de la sociedad, de los planes estratégicos específicos, y de los objetivos y presupuestos anuales.

La estrategia de Indra va dirigida a asegurar la sostenibilidad a largo plazo de nuestro modelo de negocio.

ENTORNO Y ESTRATEGIA

4.1 ENTORNO

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

A CORTO PLAZO

Entorno económico y sectorial complejo: el diferente patrón de crecimiento económico que están mostrando los países, unido a la creciente intensidad competitiva en el sector de consultoría y tecnología, dibujan un entorno complejo.

- Desarrollo asimétrico de mercados: en un contexto en el que el crecimiento económico en el periodo 2008-2012 a escala global se ha situado por debajo de su potencial, el comportamiento en cada país o región está siendo diferente. Así por ejemplo:
- Las denominadas “economías avanzadas” están teniendo una salida de la crisis más lenta y vacilante de lo inicialmente previsto.
- Los mercados emergentes están mostrando ritmos de crecimiento diferenciales. El crecimiento económico mundial se está concentrando, sobre todo, en ciertas economías de Asia Pacífico, Latinoamérica y Oriente Medio.

En 2013, gran parte del crecimiento mundial continuará concentrado en las economías emergentes.

- Mayor competencia global: los procesos de expansión internacional que están afrontando los proveedores del sector, los intereses crecientes en la actividad de consultoría y tecnología de empresas de otros sectores (como compañías de hardware, telecomunicaciones, o seguridad y defensa), o la madurez de los ciclos de inversión en algunos mercados geográficos, hace que el sector se enfrente a una competencia creciente.

Concentración de la demanda en torno a los conceptos de “inteligencia” y “eficiencia”: existen bolsas de oportunidad asociadas a un uso más inteligente y más eficiente de las tecnologías. Indra considera que esta tendencia continuará acentuándose en los próximos años:

- Demanda de soluciones inteligentes: se mantienen las inversiones asociadas a dotar a las infraestructuras de una mayor capacidad de respuesta a los cambios en el entorno y se aumentan los recursos destinados a analizar con mayor precisión los datos generados por dichas infraestructuras para aprovechar las oportunidades de negocio derivadas de esta información.

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

Demanda de proveedores integrales: los clientes del sector de consultoría y tecnología reclaman proveedores que sean capaces de ofrecer un soporte completo a sus actividades, tanto en términos geográficos como de oferta. Esto está llevando a:

- Importancia creciente de las capacidades de integración: para cubrir todo el espectro de necesidades del cliente resulta imprescindible establecer alianzas con proveedores de referencia y desarrollar capacidades de integración para asegurar el correcto funcionamiento de las soluciones
- Refuerzo de las relaciones con proveedores clave: en muchos casos, las grandes multinacionales de consultoría y

tecnología son las únicas capaces de satisfacer la demanda de proveedores integrales por parte de sus clientes.

A MEDIO Y LARGO PLAZO

Desplazamiento del eje político-económico mundial

por el desarrollo de los países emergentes: la evolución económica observada a corto plazo puede contribuir a un desplazamiento del eje político-económico mundial a medio plazo hacia países emergentes.

Cambio de la estructura de la población: la población mundial está experimentando un ritmo de crecimiento elevado (concentrado en países emergentes de Asia fundamentalmente) acompañado de un envejecimiento de la pirámide de edad a escala global, un proceso de urbanización masivo y el desarrollo de la "clase media" en países emergentes. Es previsible que estos procesos continúen durante las próximas décadas.

Cambio climático y presión sobre los recursos

naturales: el crecimiento de la población y el desarrollo de la "clase media" llevará previsiblemente a un incremento del consumo a escala mundial que podría aumentar la presión sobre los recursos naturales. Por otro lado, el proceso de calentamiento global podría afectar a la disponibilidad y calidad de esos recursos.

¿CÓMO AFECTAN ESTAS TENDENCIAS AL NEGOCIO DE INDRA?

TENDENCIAS

Factores críticos de éxito del modelo de negocio de Indra	Clientes	Soluciones y servicios de valor añadido	Talento	Entorno sostenible
ENTORNO ECONÓMICO Y SECTORIAL COMPLEJO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El entorno económico condiciona las inversiones en tecnología de las instituciones y empresas del país. ➤ Hace que sea importante tener presencia en aquellos países que presentan un mayor crecimiento económico. ➤ La mayor competitividad eleva el nivel de exigencia de los clientes. ➤ Los proveedores deben afrontar procesos internos de optimización para mejorar la competitividad de sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En general, hay soluciones y servicios más expuestas al ciclo económico (desarrollo e integración de tecnología) y menos expuestas al ciclo o incluso anticíclicas (outsourcing y BPO). ➤ Resulta clave la adaptación de la oferta a las necesidades específicas de cada país. ➤ La competitividad hace que la necesidad de diferenciar la oferta sea mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La actividad económica de un país suele estar fuertemente correlacionada con el nivel de empleo y puede afectar a la rotación de profesionales y a los costes laborales. ➤ La competencia entre los proveedores del sector incrementa la presión sobre los recursos cualificados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las empresas en su conjunto, pero especialmente aquellas con un elevado componente de tecnología e innovación, juegan un papel fundamental en el tejido productivo y en la mejora de la productividad y crecimiento de un país.
CONCENTRACIÓN DE LA DEMANDA EN TORNO A LOS CONCEPTOS DE "INTELIGENCIA" Y "EFICIENCIA" Y EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demanda de soluciones inteligentes y de reducción de costes y eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los proveedores deben desarrollar capacidades en estos ámbitos. 		

<div>Factores críticos de éxito del modelo de negocio de Indra</div> <div>Tendencias</div>	<div>Cientes</div> <div>Soluciones y servicios de valor añadido</div> <div>Talento</div> <div>Entorno sostenible</div>
DEMANDA DE PROVEEDORES INTEGRALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resulta necesario para los proveedores tener capacidades comerciales globales para acompañar a los clientes en su expansión. ➤ Es importante tener una oferta que cubra toda la cadena de valor de la tecnología, desde la consultoría al BPO. ➤ En la medida que los servicios requieren presencia local, el desarrollo de políticas de captación, retención y desarrollo de talento adaptadas a cada país es clave. ➤ Los proveedores deben distinguir y gestionar sus impactos sobre el entorno en las distintas comunidades en las que operan, a través de sus distintas actividades y contemplando su cadena de valor (proveedores)
DESPLAZAMIENTO DEL EJE POLÍTICO-ECONÓMICO MUNDIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resulta importante orientar la actividad hacia aquellos países que mayor potencial de crecimiento a medio y largo plazo presentan. ➤ Las posibles tensiones geopolíticas del proceso pueden contribuir al crecimiento de la demanda en determinados mercados como seguridad y defensa.
CAMBIO DE LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida que el crecimiento de la población significa crecimiento del mercado, puede contribuir a un aumento de la demanda. ➤ Procesos como el envejecimiento de la población o la urbanización pueden contribuir al crecimiento de la demanda de soluciones en ámbitos como sanidad o ciudades inteligentes. ➤ El envejecimiento de la población puede elevar las tensiones del mercado laboral, especialmente en economías avanzadas.
CAMBIO CLIMÁTICO Y PRESIÓN SOBRE LOS RECURSOS NATURALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las soluciones tecnológicas en ámbitos como la eficiencia energética pueden jugar un papel importante para aliviar la presión sobre los recursos naturales. ➤ El crecimiento de la población puede contribuir a aumentar la presión sobre los recursos naturales.

ENTORNO Y ESTRATEGIA

4.2 ESTRATEGIA

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

GEOGRAFÍA

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.

Este eje estratégico 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

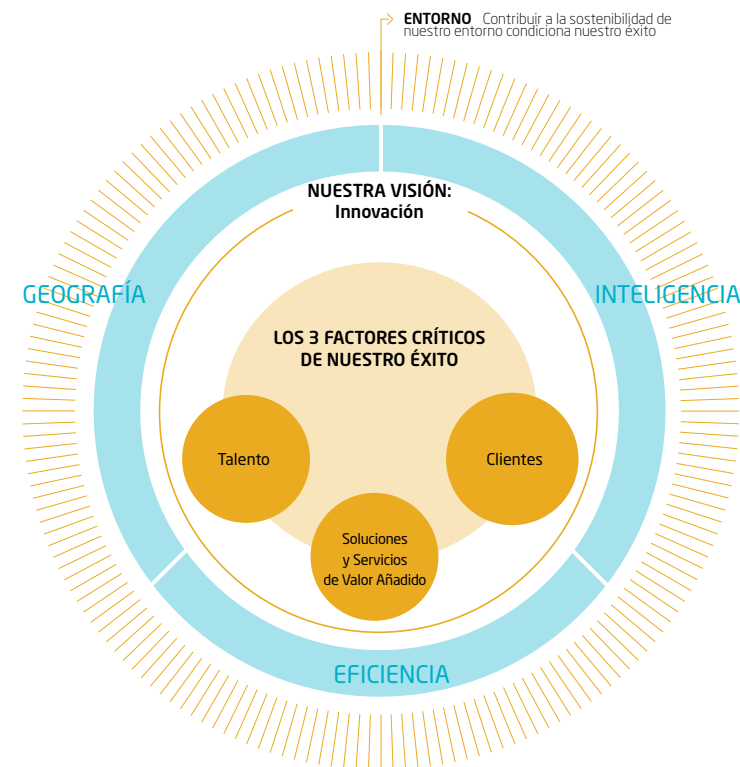
desarrollar capacidades en las distintas regiones.

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 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.

INTELIGENCIA

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

El objetivo de Indra es aplicar esa "inteligencia" a la creación sostenible de valor gracias a un mayor conocimiento de los mercados en los que opera, de las necesidades de sus clientes y de la tecnología; a una mayor adaptación a los



diferentes perfiles profesionales de sus recursos humanos; o a una mayor inclusión de los grupos de interés.

EFICIENCIA

"Eficiencia" se concreta en la aplicación de modelos de gestión que permitan optimizar el uso de los recursos, entendiendo "recursos" en su sentido más amplio y que incluye, entre otros: recursos financieros, recursos manufacturados, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos sociales o recursos naturales.

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

ESTRATEGIA

4.2.1 CLIENTES

ENTORNO

- 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
- Cadenas de valor cada vez más globales
- Creciente importancia de los riesgos sobre la seguridad lógica (ciberseguridad)

ESTRATEGIA

El objetivo de Indra es ser capaces de seguir incidiendo en las relaciones que mantiene con sus clientes, ganando mayor cuota de su inversión en tecnología o añadiendo nuevos clientes a su cartera.

Para eso, Indra desarrolla una estrategia que se dirige acompañar a sus grandes clientes en su proceso de expansión y conseguir cuentas locales en mercados seleccionados (geografía), identificar segmentos de crecimiento y asegurar la recurrencia de cuentas clave mediante una mejor toma de decisiones (inteligencia), y optimizar los procesos de desarrollo y entrega para ganar

competitividad y contribuir a mejorar la rentabilidad de la compañía (eficiencia).

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos:

- Aumentar la exposición a geografías clave: 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. Indra ya es un competidor fuerte en Latinoamérica y es una de las compañías europeas con mayor exposición a mercados emergentes. La estrategia debe permitir a la compañía configurarse como líder en Latinoamérica con una mejorada rentabilidad. Indra también aspira a convertirse en un jugador de referencia en los mercados de Asia y Pacífico. La experiencia en estos mercados

está construida sobre la oferta en transporte y tráfico pero Indra está desarrollando un sólido negocio en otros sectores. Para más información, consultar el capítulo de “mercados geográficos”

- Mejora continua de las capacidades globales comerciales, de desarrollo y de entrega: Como ya se ha mencionado, 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. Por ello, Indra está llevando a cabo una estrategia que se basa en:

- Mejora del conocimiento de países clave para identificación de oportunidades comerciales, tanto en modelos de exportación como en modelos de

implantación local.

- Implantación y desarrollo de la presencia en regiones identificadas para mejorar las capacidades locales de entrega y atención al cliente.
- Desarrollo de la red de Centros de Desarrollo Global.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Mejoras en la gestión de clientes:

Desarrollo y adaptación de oferta en segmentos de elevado potencial de crecimiento:

Desarrollo de la presencia en los distintos mercados en los que opera Indra:

Indra dirige su oferta de soluciones y servicios a seis “mercados verticales” diferenciados en función del perfil del cliente: Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administraciones Públicas y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media. El objetivo de la compañía es desarrollar su presencia en cada uno de estos sectores. (Ver tabla de página 102).

Desarrollo y adaptación de la oferta de soluciones y servicios:

la oferta de Indra cubre toda la cadena de valor de la tecnología, desde la consultoría hasta el BPO. Indra pretende reforzar sus capacidades en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Para más información,

consultar el capítulo de “soluciones y servicios”.

Asegurar la recurrencia de clientes: para ello Indra busca la excelencia en el desarrollo y la entrega de proyectos y servicios. Esto se concreta en las siguientes líneas de acción:

Mejora continua del sistema a través de:

- Extensión del modelo de gestión de calidad a nuevos países en los que Indra tiene presencia.
- Evolución de la madurez de las acreditaciones y certificados.
- Auditorías a proyectos.
- Mejora continua de la metodología de gestión de proyectos mediante:
- Mejoras en MIGP y MIDAS. Monitorización y adopción de mejores prácticas de referencia internacionales. Homogeneización del proceso de gestión de ofertas.
- Incorporación a MIDAS de las metodologías de desarrollo global (aplicables en soluciones y servicios de Tecnologías de la Información), para apoyar la eficiencia de la producción en Indra.
- Conseguir una gestión de riesgos de amplio espectro: desde la detección inicial en la etapa de oportunidad hasta

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

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

Mejora continua en los procesos de desarrollo de software:

los objetivos son reducir el tiempo de producción y entrega, reducir el coste e incrementar la calidad.

- Esta estrategia incluye diversas iniciativas de industrialización de la producción, reutilización del código, utilización de recursos deslocalizados, etc.

Desarrollar una cultura de excelencia en los profesionales de Indra:

para que la aplicación de las distintas metodologías sea efectiva, Indra considera fundamental contar con el compromiso de todos los profesionales. Por eso, la compañía realiza acciones de

formación y sensibilización dirigidas a que los profesionales cobren plena conciencia de la importancia de la excelencia en el trabajo cotidiano.

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

Consolidación y concentración de las actividades de desarrollo: Indra lleva a cabo procesos de consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento, que son capaces de aprovechar las economías de escala que surgen y potenciar una mayor eficiencia en la producción. Además de la especialización en la producción, los Centros de Desarrollo Global contribuyen a desarrollar un profundo conocimiento de la tecnología







que les permite disponer de unidades específicas de innovación muy orientadas al desarrollo de oferta. Es decir, las Software Labs trabajan como laboratorios avanzados que ofrecen la última tendencia tecnológica para desarrollar soluciones a la medida de nuestros clientes.

Industrialización del desarrollo: la consolidación y concentración de las actividades de desarrollo facilita la introducción de iniciativas de industrialización. Una de las piezas fundamentales es la suite de herramientas MInd, basada en el proyecto de I+D ORIGIN (Organizaciones Inteligentes Globales InNovadoras) (<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/proyectos-innovacion/origin-organizaciones-inteligentes-globales-innovad>), iniciado en 2010. Se trata de una suite de herramientas propia que permite un enfoque integral de todo el ciclo de gestión y técnico de las operaciones. La suite MInd tiene dos objetivos fundamentales:

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

Reforzar la seguridad de la información a través de:

- Mejora continua del sistema gestión de la seguridad en los sistemas de información.
- Mejora continua de las medidas tecnológicas de protección de la información.

	 Transporte y Tráfico	 Energía e Industria	 AA.PP. y Sanidad	 Servicios financieros	 Seguridad y Defensa	 Telecom y Media
GEOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo de la posición en Europa. > Consolidación de la presencia en Latam. > Crecimiento en EE.UU. > Crecimiento en Asia y Pacífico. > Consolidación de presencia en Oriente Medio. > Aprovechamiento de oportunidades en África. 	<ul style="list-style-type: none"> > Mantenimiento de la posición en España. > Acompañamiento de cuentas globales. > Crecimiento en Europa. > Refuerzo de la posición en Latam. > Crecimiento del negocio en Asia y Pacífico. > Aprovechamiento de oportunidades en Oriente Medio y África. > Entrada en el mercado estadounidense. 	<ul style="list-style-type: none"> > Refuerzo del liderazgo en España. > Desarrollo de la posición en Latinoamérica. > Desarrollo del negocio en sudeste de Asia y Pacífico. > Aprovechamiento de oportunidades en Oriente Medio y África. 	<ul style="list-style-type: none"> > Mantenimiento de liderazgo en España. > Acompañamiento de cuentas globales. > Desarrollo de la posición en América. 	<ul style="list-style-type: none"> > Mantenimiento de la posición en España. > Consolidar la presencia en Europa. > Potenciar el desarrollo en Latam y Asia Pacífico. > África y Oriente Medio. > Reforzar la relación con los "plataformistas" en el ámbito de defensa. 	<ul style="list-style-type: none"> > Mantenimiento de la posición en España. > Crecimiento en Europa y Latam. > Desarrollo de la presencia en África.
INTELIGENCIA Y EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo de la oferta de "Indra Navia". > Consolidar la oferta en tráfico ferroviario y vial. 	<ul style="list-style-type: none"> > Renovación de la suite de productos del área comercial del mercado de energía. > Impulso de la suite de productos Smart Grid. > Oferta específica para la industria del petróleo. > Oferta específica para utilities de agua y compañías de gestión de recursos hídricos. > Oferta de gestión de riesgos ambientales. > Potenciar la comercialización de soluciones de ERP para empresas de Industria y Consumo. > Evolución y mejora continua de las soluciones de gestión hotelera y "revenue accounting". 	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo oferta de sanidad. > Ciudades Inteligentes. > Evolución continúa de la oferta de procesos electorales. 	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo y comercialización del core bancario y asegurador. > Consolidación funcional de la solución de medios de pago y comercio exterior. > Consolidación y desarrollo de la oferta de BPO. > Desarrollo de la nueva oferta de consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> > Potenciación de la oferta de control de tráfico portuario (VTS). > Potenciación de la oferta de ciberseguridad. > Desarrollo de Lanza-T > Continuar con el proyecto de I+D de vigilancia espacial. > Continuar el desarrollo de los productos MANTA, MRI, Pelicano y Mantis, y conseguir primeras referencias 	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo de solución propia de OSS > Nueva oferta de BPO de negocio para empresas de Media

CLIENTES

TRANSPORTE Y TRÁFICO

TENDENCIAS

- Privatización creciente del servicio de torre de control.
- 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.
- 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...).
- 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).
- Auge de los Centros de Datos como herramienta de TI principal del cliente en el ámbito de redes y relevancia de los sistemas Cloud Computing.
- Integración multimodal y multiagencia de la gestión del transporte.

→ ESTRATEGIA

La estrategia en el mercado de Transporte y Tráfico, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización, y se concretan de la siguiente forma:

GEOGRAFÍA

Europa: Desarrollo de la posición :

- En el ámbito de gestión de tráfico aéreo el objetivo de Indra es atraer nuevos socios a la iniciativa iTec en el marco del proyecto de Cielo Único Europeo: Indra está

realizando acciones comerciales para que los países europeos que se sumen al Cielo Único utilicen su tecnología iTec. Esta tecnología ya cuenta como socios a España, Alemania, Reino Unido y Holanda entre otros.

- Por su parte, el desarrollo de infraestructuras que están realizando ciertos países europeos y, en particular, de Europa del Este, ofrece oportunidades a Indra en el ámbito de transporte vial y ferroviario. Enfocando especialmente en la mejora de la movilidad urbana.

Indra pretende reforzar su actividad comercial en estos países. Se persigue aumentar la presencia en Rusia a medida que crecen las infraestructuras en el país.

Latinoamérica:

- Indra cuenta con una presencia bastante extendida en la región, tanto en tráfico aéreo (con un grado de penetración de mercado elevado) como en tráfico vial y redes.
- El objetivo de la compañía es desarrollar su posición y

entrar en los segmentos en los que todavía no presta servicios y, más particularmente:

- Entrar en los segmentos de gestión de tráfico aéreo y gestión de tráfico ferroviario de Brasil y México.
- Consolidar la posición en tráfico y transporte vial en México y desarrollar la presencia en Brasil.

EEUU: Crecimiento

- Indra cuenta con ocho años de experiencia en los segmentos de sistemas para autopistas y control de accesos y sistemas de billeteo en metro. En estos ámbitos seguirá consolidándose durante 2013.
- El gobierno estadounidense en su visión y planteamiento de modernización de infraestructuras ferroviarias iniciado durante 2009, estaría contemplando la posibilidad de crear redes de alta velocidad de medio y largo recorrido, lo que puede presentar oportunidades. Indra seguirá haciendo seguimiento activo de la evolución de estos planes durante 2013.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

- Desarrollo de la oferta de "Indra Navia": la integración de la compañía noruega Park Air en 2012 (que ha dado origen a la sociedad "Indra Navia") ha permitido a Indra completar su oferta en navegación aérea hasta cubrir

- En 2012, Indra consiguió penetrar en el segmento de buses en EE.UU. y puede representar otro eje de crecimiento en los próximos años.

Crecimiento en Asia y Pacífico:

- El crecimiento del tráfico aéreo, las inversiones asociadas de esta región y la posición adquirida por Indra gracias a relevantes referencias en países como China, India, Indonesia o Malasia, hace que sea de elevado interés para la compañía.
- De igual forma, en el segmento de transporte y tráfico vial y ferroviario, la compañía ya cuenta con presencia en países como Malasia o Filipinas, donde prevé potenciar su desarrollo.
- Los modelos de financiación público-privados también están dando origen a oportunidades comerciales.

Oriente Medio

- Indra cuenta con una presencia creciente en Oriente

todas las necesidades del cliente en tráfico aéreo. El objetivo de Indra ahora es continuar con la evolución y mejora continua de su oferta.

Medio, que recibió un importante impulso en 2011 con la consecución de varios contratos de sistemas de gestión de tráfico aéreo en distintos países de la región (Kuwait, Omán y Jordania). El objetivo de la compañía es consolidarse en los países en los que ya está presente y entrar en aquellos en los que todavía no tiene presencia.

- En el segmento de tráfico ferroviario, Indra pretende capitalizar la referencia conseguida con el proyecto de Haramain del consorcio español para el tren de alta velocidad Media – La Meca para incrementar la presencia en la zona

África

- Pese a que la inversión prevista para el desarrollo de infraestructuras de transporte en la región no es elevado, Indra realiza un seguimiento continuo de posibles oportunidades comerciales, especialmente en los segmentos de metro, transporte urbano y peajes.

- Consolidar la oferta en tráfico ferroviario y vial: Indra está completando su oferta de soluciones propias en los segmentos de tráfico ferroviario (señalización inteligente...) y tráfico vial (control de velocidad y movilidad, sistemas de peaje, sistemas de explotación inteligente de autobuses...)

CLIENTES



ENERGÍA E INDUSTRIA

TENDENCIAS

- Incremento de la demanda a nivel mundial. Atención de la demanda optimizando recursos energéticos.
- Seguridad y calidad del suministro. Diversificación de fuentes energéticas y nuevos usos de la energía.
- Cultura de sostenibilidad energética. Crecientes exigencias ambientales por parte de administraciones y clientes.
- Concentración de negocio en grandes grupos energéticos.
- Cambios regulatorios. En países emergentes, procesos de liberalización del sector eléctrico
- Fuerte presión en costes y búsqueda de la eficiencia, automatización y creación de centros de servicios compartidos.
- Infraestructuras inteligentes mediante soluciones digitales: redes eléctricas (smart grid), infraestructuras de agua, edificios, vehículo eléctrico.
- Business Analytics. Optimización del análisis de la información como estrategia competitiva.
- TIC como vector de eficiencia energética, tanto en el ámbito sectorial (Green IT) como para maximizar la producción y optimizar consumos y emisiones.
- Seguridad en infraestructuras críticas y ciberseguridad
- Mayor foco en la externalización de servicios en compañías del mercado de Industria y Consumo.

→ ESTRATEGIA

La estrategia en el mercado de Energía e Industria, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización.

El desarrollo de nuevas soluciones propias (descrito más adelante) debería permitir a Indra mejorar sus condiciones de acceso y desarrollo en los distintos mercados geográficos, contribuir a asegurar la recurrencia de sus contrataciones y, al mismo tiempo, reforzar su rentabilidad. En este contexto, la estrategia de Indra en cada región, puede resumirse en:

GEOGRAFÍA

España: Mantenimiento de la posición :

- Indra cuenta con clientes muy relevantes en el mercado español de energía y utilities que son clave en la estrategia de la compañía, tales como Repsol, Canal de Isabel II Gestión, Gas Natural Fenosa o Endesa entre otras. Indra pretende continuar reforzando la posición que mantiene con estos clientes.
- Por otro lado, la demanda de las empresas de Industria y Consumo se dirige fundamentalmente hacia servicios de outsourcing, con un objetivo claro de optimizar la estructura de costes. Para este mercado, con

independencia de la presión en precios existente se abre una importante oportunidad para el aumento de las operaciones y de la cuota de mercado.

Cuentas globales:

- Algunos de los clientes clave de Indra están afrontando procesos de internacionalización. Estos clientes demandan proveedores que sean capaces de darle servicio en todas las regiones en donde operan. Indra desarrolla sus capacidades allí donde sea necesario para poder acompañar a sus principales clientes.

Europa:

- > Indra aprecia oportunidades de crecimiento en los mercados de energía y utilities de países de Europa Central y del Este.
- > Asimismo, Italia es uno de los países foco en el área europea, donde Indra ya tiene una presencia importante y planes de crecimiento en el corto plazo. La compañía realiza una prospección continua de las oportunidades comerciales en estos países.

Latinoamérica: Refuerzo de la posición

- > La demanda Latinoamérica es robusta e Indra aprecia oportunidades de crecimiento importantes, en particular en Brasil, Colombia, México y Perú.
- > En 2012, Indra ha consolidado un gran crecimiento en el

sector de oil & gas, que la compañía espera mantener en 2013. Indra aprecia unas expectativas muy importantes relacionadas con proyectos de modernización de los sistemas de distribución y la adopción gradual de tecnología para redes inteligentes. En el sector del agua se observan grandes oportunidades de crecimiento debido a la necesidad del sector de mejorar la eficiencia de las operaciones.

- > El objetivo de Indra es impulsar capacidades locales de desarrollo y entrega en la región para potenciar el crecimiento.

Asia y Pacífico: Crecimiento del negocio

- > Indra tiene una presencia relevante en el mercado de electricidad y agua de Filipinas. El objetivo de Indra es utilizar esta base para desarrollar su posición en Filipinas y extender su presencia a otros países de la región

Oriente Medio y África: Aprovechamiento de oportunidades

- > Indra ha firmado recientemente contratos con empresas del sector de utilities en África, como el de Electricidad de Mozambique, donde implantará el sistema de gestión comercial.
- > Además del crecimiento en los países en los que Indra cuenta con presencia, como Kenia, Camerún o Zimbabue, el objetivo de la compañía es el desarrollo de oportunidades en la región en países como Ghana o Tanzania

EEUU: Entrada al mercado

- > Indra cuenta con algunas experiencias en el mercado estadounidense de la energía. La compañía tiene como objetivo continuar penetrando en este mercado.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Durante 2012, destaca el impulso y reordenación que realizó Indra sobre su oferta para el mercado de energía, con el objetivo de potenciar su crecimiento y mejorar las capacidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Indra espera que la nueva cartera de soluciones propias contribuya a acentuar las ventajas competitivas de la compañía y mejorar su rentabilidad. Como consecuencia de este impulso, Indra ha identificado áreas de elevado potencial de crecimiento y ha dado lugar a planes específicos de desarrollo de oferta que se han consolidado en los siguientes productos:

Renovación de la suite de productos del área

comercial del mercado de energía. Fruto del conocimiento y la experiencia en más de 100 clientes de energía eléctrica y de una inversión en soluciones de gestión comercial, se renueva la suite del área con los siguientes productos:

- > Nuevo sistema de gestión comercial para empresas comercializadoras de gas y electricidad en mercados liberalizados con el objetivo de posicionar a Indra en países/regiones como Europa, Asia Pacífico o EE.UU.
- > Nuevo sistema comercial para empresas distribuidoras de gas, electricidad y agua con el objetivo de lanzar una nueva solución en Latam.
- > Mejora del sistema comercial actual, para consolidar nuestras actividades en África y Asia Pacífico.

Impulso de la suite de productos Smart Grid

La gestión de la red ha variado sustancialmente en los últimos años y esto lleva a la necesidad de nuevas soluciones. La fuerte implantación de las energías renovables, de forma concentrada o a través de generación distribuida, la tendencia a nuevos tipos de consumo por motivos de eficiencia y sostenibilidad (como el vehículo eléctrico) y otros cambios técnicos y sociales han hecho que se requiera una gestión y monitorización inteligente de la red de distribución, conceptualmente conocida como Smart Grid. Indra considera este área estratégica y participa en el desarrollo de soluciones en distintos eslabones de la cadena, desde soluciones de Smart Metering y telegestión de contadores a sistemas de Gestión de Distribución.

Oferta específica para la industria del petróleo

Indra continúa con su apuesta estratégica por la industria del petróleo. La compañía está llevando a cabo un importante proceso para el desarrollo de oferta específica en este sector que, como complemento a la oferta transversal, proporciona respuesta completa a las necesidades de nuestros clientes en toda la cadena de valor. En particular cabe mencionar:

- En la gestión corporativa, soluciones propias como los sistemas de reservas (SICOR) o de gestión fiscal (SIGEFI), la realización de proyectos para mejorar la gestión de los riesgos o las soluciones innovadoras para proporcionar información a los inversores a través de los dispositivos móviles.
- En el ámbito downstream, soluciones para la gestión de clientes mediante soluciones analytics en diferentes tecnologías, optimización de la producción de las refinerías o soluciones de movilidad para los clientes.
- En el ámbito upstream, servicios especializados en la gestión de la producción de crudo, el mantenimiento preventivo de las instalaciones, el despliegue de sociedades, la homogeneización de los procesos de compras o la definición de indicadores para la gestión de activos operados.

Indra identifica oportunidades de negocio asociadas a la revolución que se está produciendo con la explotación de yacimientos no convencionales ("shale oil/gas"), que está modificando el mapa de países productores y también la problemática y necesidades tecnológicas del sector. Asimismo, Indra presta especial importancia a los aspectos de protección medioambiental y está desarrollando

soluciones específicas para la detección de derrames y la seguridad de las instalaciones y las personas.

Oferta específica para utilities de agua y compañías de gestión de recursos hídricos

Indra capitaliza su experiencia y sus referencias para impulsar comercialmente esta línea de negocio, reforzando las capacidades propias en el mercado de TI del agua con otras capacidades que Indra posee en los ámbitos de consultoría, BPO, seguridad, infraestructuras o ingeniería. La compañía ha potenciado las siguientes líneas de oferta de agua:

- Sistemas comerciales para empresas de agua.
- BPO especializado para agua: Indra dispone de gran experiencia en servicios gestión de procesos (BPO) de backoffice comercial (lectura, facturación y cobro).
- Consultoría especializada para agua: Indra cuenta con experiencia en consultoría para la definición de sistemas tarifarios, eficiencia energética, mejora de los ciclos de lecturas, etc
- Sistemas técnicos: soluciones de gestión técnica dentro de la explotación y operación de los activos de la cadena de valor del agua.
- Centro de Control del Agua: ligado a lo anterior, Indra proyecta aplicar las capacidades en centros de control que dispone en otros ámbitos (gestión de tráfico aéreo, gestión de tráfico ferroviario, centros de emergencias, vigilancia aérea, vigilancia de fronteras, etc.) al mercado del agua. Para ello, prevé desarrollar proyectos de I+D en 2013 y 2014 en colaboración con importantes empresas del sector a nivel internacional.

Oferta de gestión de riesgos ambientales

Indra ha estructurado una oferta especialmente dirigida a la industria de petróleo y las utilities de agua. La creciente sensibilidad ambiental de administraciones y sociedad en general está impulsando la demanda de sistemas de gestión de riesgos en la gestión de recursos naturales y, de forma más importante, en el caso del petróleo y del agua. Indra se posiciona favorablemente en este ámbito mediante el desarrollo de soluciones específicas que aprovechan las capacidades de la compañía en otros ámbitos (seguridad, detección de derrames, infraestructuras, etc.).

Además del impulso y reordenación de la oferta para el mercado de energía, la estrategia de desarrollo de nueva oferta se concreta en:

- Potenciar la comercialización de soluciones de ERP para empresas de Industria y Consumo: en mercados relativamente menos maduros, como Latam, donde el grado de penetración de las soluciones de ERP aún no es elevado, Indra aprecia oportunidades de crecimiento claras que deberían materializarse en los próximos años.
- Evolución y mejora continua de las soluciones de gestión hotelera y "revenue accounting": Indra cuenta con soluciones propias para la gestión de hoteles (TMS for hotels) y para el "revenue accounting" de líneas aéreas. Indra trabaja en la mejora continua de estas soluciones, así como en la obtención de referencias relevantes, que contribuyan a reforzar su posición en estos segmentos de oferta.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SANIDAD

TENDENCIAS

- Contención presupuestaria por parte de las administraciones públicas en España.
- Concentración de servicios y de proveedores.
- 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.
- 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).
- Búsqueda de una mayor eficiencia de los sistemas y procesos que lleva a una mejora de la interoperabilidad y a la estandarización de información y sistemas médicos.
- Soluciones de movilidad para el personal sanitario.

→ ESTRATEGIA

La estrategia en el mercado de AA.PP. y Sanidad, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización, y se concretan de la siguiente forma:

GEOGRAFÍA

España: Refuerzo del liderazgo e incremento la cuota de mercado:

- Las Administraciones Públicas están llevando a cabo procesos de concentración de servicios para conseguir mayor volumen y así lograr sinergias, economías de escala y una mayor eficiencia.
- Las Administraciones Públicas están aprovechando este mayor volumen de los servicios contratados para realizar una modernización de la Administración a través del

propio servicio, compensando así la falta de presupuesto para proyectos de transformación.

- La concentración de servicios lleva asociada una concentración de proveedores de la que Indra está saliendo reforzada gracias a su oferta y capacidades.
- Aunque el volumen de ventas de la compañía en España se ha reducido, lo ha hecho menos que el conjunto del mercado.
- El objetivo de Indra es continuar reforzando su posición en España.

Latinoamérica: Desarrollo de la posición.

- La demanda en Latinoamérica se está concentrando en proyectos de transformación o servicios que aporten valor añadido.

- Indra cuenta con una posición destacada en Latinoamérica y, más concretamente, en países como Brasil, México, Perú, Colombia y Chile.
- La oferta, el conocimiento sectorial y capacidades de Indra en el mercado de AA.PP. y Sanidad permiten a la compañía desarrollar su presencia en los distintos países en base a diferentes líneas de oferta. Así por ejemplo, Indra cuenta con una presencia destacada en:
- Administración Pública en Brasil
- Sistemas de gestión de tributos en México
- Servicios de outsourcing y BPO en Perú
- Sanidad en Chile

Sudeste de Asia y Pacífico: Desarrollo del negocio.

- El elevado crecimiento económico y la fuerte inversión en modernización prevista para esta región le dota de un elevado interés.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Oferta de sanidad:

- El sector sanitario se enfrenta a importantes retos derivados del envejecimiento de la población mundial, crecimiento de enfermedades crónicas, acceso a la salud de poblaciones dispersas o remotas, etc.

- Indra cuenta con experiencia en algunos de los países de la región y, de forma especial, en Filipinas, donde ha desarrollado proyectos en el ámbito de justicia y sanidad.
- El objetivo de Indra es desarrollar su presencia en nuevos países y crecer en la región.

- Indra es consciente de que puede dar respuesta a estos retos a través de la tecnología y por ello está realizando una redefinición de su oferta con el objetivo de adaptarse mejor a las necesidades del mercado y aprovechar mejor las capacidades que ya posee en este ámbito.

Oriente Medio y África.

- Indra cuenta con experiencia en la región fundamentalmente en soluciones de ERP para gobiernos.
- La compañía realiza un seguimiento constante de las oportunidades comerciales.

Ciudades Inteligentes:

- Las “Ciudades Inteligentes” dan respuesta a retos urbanísticos y sociales importantes en términos de gobierno, movilidad o eficiencia energética e Indra aprecia un elevado potencial de crecimiento.
- Indra pretende posicionarse favorablemente en este sector todavía emergente.

PROCESOS ELECTORALES

Dentro del mercado de AA.PP. y Sanidad, cabe tratar de forma independiente la actividad de Procesos Electorales, ya que presenta ciertas peculiaridades que condicionan su estrategia, tales como:

- Se trata de una actividad basada en proyectos puntuales de corta duración.
- La demanda de servicios está vinculada al ciclo electoral.
- No requiere implantación local. El grado de desarrollo en un mercado se mide por la recurrencia en el cliente.

La estrategia de Indra se define por:

Geografía

- Mantenimiento de la posición en España: Indra es el principal proveedor de servicios para procesos electorales en España tanto para la administración central, como para las administraciones autonómicas. Paralelamente, Indra está desarrollando su presencia en el segmento “privado” con su oferta de servicios para juntas de accionistas.
- Consolidación en Europa y Latinoamérica: el objetivo es fidelizar a los clientes que ya han contratado a Indra anteriormente y sumar nuevas cuentas. Además, Indra está comenzando la prospección comercial en el segmento de demanda privada.
- Foco de crecimiento en Asia y África: es la región en la que Indra cuenta con una presencia más embrionaria y la que presenta mayor potencial para crecimiento.

Inteligencia y eficiencia

- Evolución continua de la oferta de Procesos Electorales, configurando un portfolio de servicios y soluciones integral que abarca todas las necesidades del cliente:
- Indra procura incorporar a sus soluciones los principales avances tecnológicos. En particular, la evolución de la oferta de procesos electorales se está orientando a:
 - Nuevos canales de votación: voto electrónico, voto por internet, etc.
 - Desarrollo de tecnologías asociadas a la tecnificación y automatización de los centros de votación.

Inteligencia y eficiencia

- > Asimismo, Indra continúa ampliando sus capacidades mediante la ampliación de su oferta con nuevas soluciones y servicios como:
 - Gestión logística integral.
 - Servicios de monitorización y seguimiento operativo de la jornada electoral.
 - Soporte a misiones de observación de organismos internacionales multilaterales.

CLIENTES



SERVICIOS FINANCIEROS

TENDENCIAS

- Reestructuración del mercado financiero en Europa mediante plan de ajuste impuesto por la UE
- Concentración de las entidades financieras
- Oportunidades de BPO asociadas a la gestión de activos inmobiliarios
- Diversificación de las entidades bancarias para orientarse hacia la banca mayorista
- Incremento de las necesidades asociadas a la gestión de riesgos, control y cumplimiento regulatorio
- Necesidad de mejorar la gestión de clientes con fines comerciales y de gestión del riesgo que se traduce en una inversión generalizada en Business Analytics
- Necesidad de racionalizar recursos y ajustar costes mediante la externalización y el BPO de servicios
- Potenciación de la multicanalidad como herramienta para crear negocio
- Impulso hacia el incremento de la bancarización en geografías en vías de desarrollo mediante iniciativas como el microcrédito o los pagos en movilidad.

→ ESTRATEGIA

La estrategia en el mercado de Servicios Financieros, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización, y se concretan de la siguiente forma:

GEOGRAFÍA

La aspiración de Indra es ser una compañía líder en los mercados donde trabaja, estando presente en las cinco primeras entidades bancarias en cada país.

España: Mantener el liderazgo aspirando a ser referente en la nueva configuración del mercado de servicios financieros:

- Fortalecer el liderazgo como proveedor número uno en las cuentas locales contando como clientes a las cinco primeras instituciones financieras como Grupo Santander, Grupo BBVA o Caixabank.

Latinoamérica: Desarrollo de la posición.

- Indra trabaja muy activamente en la potenciación de planes comerciales y de posicionamiento que le permitan estar presentes en las cinco entidades locales más importantes, con especial atención en Brasil, México y Colombia.
- Potenciar Latinoamérica como centro de desarrollo y entrega, consolidando capacidades tanto de mantenimiento de aplicaciones como de desarrollo de

software y operaciones de backoffice, para poder dar servicio a todas las regiones donde tengamos actividad.

Cuentas globales: Acompañamiento

- Posicionar a Indra como socio tecnológico líder en TI de las entidades bancarias y aseguradoras, siendo capaces de acompañarles en todo su proceso de expansión y globalización en la gestión de su tecnología.
- Posicionar a Indra como Partner en el ámbito de negocio, siendo identificada por las entidades como una compañía que entiende el negocio bancario y que es capaz de acompañarle en la toma de decisiones, utilizando como palanca de apoyo nuestros servicios de consultoría.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

- Desarrollo, comercialización y consolidación de las soluciones de core bancario y core asegurador:
- Aspiración de poder consolidar el modelo SaaS como modelo de prestación de nuestras soluciones sobre capacidades Cloud, generando así una ventaja competitiva.
- Consolidación de nuestras soluciones de Medios de Pago y Comercio Exterior.

- Consolidación y desarrollo de la oferta de BPO:
- Consolidación de la oferta de backoffice bancario situándonos en primera línea para este tipo de soluciones.
- Nueva oferta desarrollada para la gestión de los activos inmobiliarios derivados de la reestructuración del mercado de servicios financieros.
- Consolidación de oferta para cubrir toda la cadena de valor de las compañías de seguros.

- Desarrollo de la nueva oferta de consultoría para el mercado asegurador y de servicios financieros.

TENDENCIAS

- 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 los cuerpos de seguridad y defensa, sistemas de información, inteligencia, comunicaciones, ciberseguridad, protección de infraestructuras críticas, control de fronteras y simulación.

→ ESTRATEGIA

La estrategia en el mercado de Seguridad y Defensa, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización, y se concretan de la siguiente forma:

Geografía (desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos):

- Mantenimiento de la posición en **España**: aunque España es un mercado pequeño en términos de facturación dentro de Seguridad y Defensa, mantiene una elevada importancia en la estrategia de Indra, ya que es donde se concentran las capacidades de generación de nueva oferta. Además, la obtención de referencias en España

es clave para exportar la oferta más fácilmente a otros países.

- Consolidar la presencia en **Europa**: Indra cuenta con referencias destacadas en algunos países europeos como Alemania, Francia, Lituania o Rumanía, y pretende consolidar su presencia y extenderla hacia aquellos países en los que todavía no está presente, tanto en Europa Occidental como del Este.

- Potenciar el desarrollo en **Latam y Asia Pacífico**: Indra emplea esfuerzos comerciales significativos en estas dos regiones que deberían traducirse en consecuciones relevantes en los próximos años.

- **África y Oriente Medio**: el objetivo de Indra es crecer en países seleccionados, especialmente dentro de la actividad de seguridad.

- **Reforzar la relación con los “plataformistas” en el ámbito de defensa**: una parte importante de la oferta de Indra para defensa consiste en sistemas embarcados para las distintas plataformas (vehículos terrestres, navales o aéreos). El establecimiento de acuerdos con los fabricantes de plataformas para que equipen los productos de Indra es clave en la estrategia de comercialización de la compañía y condiciona su

capacidad de entrar en nuevos mercados geográficos.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios::

- Potenciación de la oferta de control de tráfico portuario (VTS): Indra aprecia grandes oportunidades de crecimiento en este segmento y está realizando intensos esfuerzos de desarrollo de oferta y comercialización.
- VTS se trata de una adaptación de la solución de vigilancia de fronteras. La experiencia y capacidades de Indra en este ámbito deben facilitar el desarrollo

comercial de la solución.

- Potenciación de la oferta de ciberseguridad: los mayores riesgos sobre la seguridad lógica hacen prever un incremento de la inversión en ciberseguridad en prácticamente todos los sectores. Indra está realizando esfuerzos de desarrollo de oferta e impulso de su comercialización para posicionarse favorablemente en este segmento de elevado potencial de crecimiento. Desarrollo de Lanza-T (radar tridimensional transportable): en 2012 comenzó el desarrollo de este nuevo producto, cuyo periodo de desarrollo se prevé de 3 años. Se trata de una tecnología bastante avanzada, en la que Indra cuenta con ventajas competitivas

significativas.

- Continuar con el proyecto de I+D de vigilancia espacial: Indra continua con el proyecto comenzado en 2010 y para cuya tecnología prevé un claro patrón de crecimiento en el ámbito de la UE.
- Continuar el desarrollo de los productos MANTA (sistema de defensa electrónica para aviones de transporte militar y VIP), MRI (Avión Ligero de Vigilancia Marítima) Pelicano (UAS de ala rotatoria) y Mantis (UAS micro) y conseguir primeras referencias: Indra continúa introduciendo mejoras en estos productos, con el objetivo de poder conseguir las primeras referencias relevantes a partir de 2013.

CLIENTES



TELECOM Y MEDIA

TENDENCIAS

- > Fuerte crecimiento de los **dispositivos móviles** y la banda ancha.
- > Desarrollo de servicios de movilidad (convergiendo con las aplicaciones sociales).
- > Despliegue de redes en mercados emergentes.
- > Convergencia de servicios (fijo – móvil – xdsl).
- > **Transformación de la infraestructura** (migración a fibra, wireless y convergencia de plataformas IP).
- > Gestión avanzada de clientes para mayor retención y captación.
- > Racionalización y reducción de costes.
- > Consolidación de operadores y centralización de la toma de decisiones.
- > Fuerte **aumento del consumo y de la generación de contenidos a través de Internet**.
- > Demanda de tecnologías para ahorrar costes por parte de los clientes (cloud computing, videoconferencia, VoIP).
- > Plataformas de pago por el móvil (incluyendo Near-Field Communications).
- > Caída de ingresos publicitarios en medios convencionales y sustitución por nuevos modelos de difícil rentabilidad para las compañías de media tradicionales (online, below the line, etc.).
- > Fragmentación de la audiencia audiovisual asociada a la proliferación de **nuevos canales digitales**.
- > Consolidación de agentes derivada de la crisis en el mercado publicitario y entrada de nuevos competidores procedentes de otros ámbitos de actividad.
- > Mercado de volumen de inversión en tecnología moderado y en previsible contracción ante el deterioro sostenido de resultados.
- > Mapa de sistemas de información limitado en complejidad.
- > Bajas tasas de renovación de TI.
- > Desarrollos a medida legacy dejan paso cada vez más a la compra de soluciones comerciales menos personalizadas e incluso modelos basados en Cloud.
- > Tendencia a modelos de full outsourcing en clara búsqueda de eficiencia.

→ ESTRATEGIA

La estrategia en el mercado de Telecom y Media, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización, y se concretan de la siguiente forma:

Geografía (desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos):

- > Mantenimiento de la posición en **España**: los clientes del mercado español están siendo sometidos a presiones competitivas (especialmente en el caso del mercado de Telecom) y contracción de la demanda (destaca la reducción de ingresos publicitarios de las compañías de media) que están haciendo que reduzcan sus presupuestos de inversión en tecnología. En este contexto, el objetivo de Indra es afianzar su presencia en las cuentas actuales y mantener cuota de mercado.
- > Crecimiento en **Europa y Latam**:
 - El acompañamiento de sus clientes actuales en su expansión por Europa y Latam debe ayudar a Indra a sentar las bases para la consecución de nuevas cuentas y potenciar el crecimiento.
 - Prospección del mercado italiano: la integración de la compañía italiana Galileo, ha permitido a Indra desarrollar las capacidades locales y acceder a nuevas

cuentas en el mercado de Telecom y Media (Telecom Italia, Wind, Sky TV...). Indra pretende explorar nuevas oportunidades de crecimiento en la región.

> Desarrollo de la presencia en **África**:

- Indra ya cuenta con referencias en el mercado de telecomunicaciones africano, lo que debe contribuir a la obtención de nuevos clientes y a penetrar en nuevos países de la región, especialmente en aquellos de habla portuguesa.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

La estrategia de Indra se concreta en las siguientes líneas:

- > Ante la creciente "comoditización" de los servicios para empresas de Telecom, Indra se ha fijado como objetivo el desarrollo de una solución propia que capitalice el conocimiento y experiencia en OSS y le ayude a construir ventajas competitivas y asegurar una mayor recurrencia en clientes.
- > En el mercado de Media, Indra pretende desarrollar una nueva oferta de BPO de negocio:
- Ante la cada vez mayor demanda de servicios de gestión de contenidos multimedia desde prácticamente todos los sectores, Indra proyecta exportar su experiencia y capacidades en negocio digital a otros mercados en los que opera.

- Desarrollo de oferta de servicios para el soporte integral al negocio de compañías de medios de comunicación de nueva creación, mediante la provisión de infraestructura en modo servicio (Cloud Computing).
- > Indra cuenta con referencias importantes en España como proveedor de soluciones y servicios de "Smart TV", tales como BBVA, Disney o Antena 3.
- > Indra participa en diversos proyectos de I+D en el segmento de media con el objetivos de desarrollar capacidades que puedan complementar la oferta de la compañía

CLIENTES MERCADOS GEOGRÁFICOS



El acento en soluciones y la mayor capacidad de diferenciar oferta es lo que permite desarrollar una mejor posición competitiva de forma más rápida y eficiente en los distintos mercados geográficos.

Por este motivo, 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.

Indra aprecia oportunidades de crecimiento en todos los mercados geográficos en los que opera pero resultan especialmente importantes en los mercados emergentes y, más particularmente, Latam y Asia-Pacífico.

ESTRATEGIA

4.2.2 SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO



ENTORNO

Mayor competencia global

Demanda de soluciones inteligentes:

- Nichos de oportunidad en las economías avanzadas
- Adopción acelerada de sistemas inteligentes en mercados emergentes

Demanda de reducción de costes y eficiencia de procesos:

- Industrialización de los servicios.
- Creciente adopción de modelos de entrega basados en Cloud Computing.

Demanda de proveedores integrales:

- Continúa concentración de proveedores.
- Importancia creciente de las capacidades de integración.

Concentración y globalización de partners

ESTRATEGIA

El objetivo de Indra es contar en todo momento con la oferta más avanzada del mercado y que aporte valor añadido a sus clientes, especialmente en aquellos segmentos identificados de alto potencial de crecimiento.

Por eso, la estrategia de Indra se dirige a reforzar sus capacidades de desarrollo y adaptación de la oferta localmente en cada región (geografía) y a la mejora del propio modelo de desarrollo de oferta.

GEOGRAFÍA

Capacidad de desarrollo y adaptación de la oferta localmente en cada región en las que Indra opera:

Desarrollo de las capacidades locales de desarrollo

de oferta: el desarrollo y la adaptación de la oferta a las distintas geografías requiere contar con recursos locales altamente cualificados, con un profundo conocimiento de la tecnología y del negocio del cliente. Indra está potenciando sus capacidades de desarrollo y adaptación de la oferta en geografías clave para la estrategia de la compañía como Latam. Para más información, consultar el capítulo de "talento".

Desarrollo de las relaciones en las distintas geografías con cada uno de los agentes de la innovación:

- > Participación en programas de innovación: Indra pretende reforzar sus capacidades de innovación en geografías clave como Europa y Latam (particularmente Brasil) mediante una mayor participación en proyectos internacionales de I+D+i.
- > Internacionalización de alianzas: los partners tecnológicos son clave para Indra en tanto que constituyen unos socios estratégicos del conocimiento, refuerzan la oferta y las capacidades comerciales y, a menudo, también contribuyen a reforzar la presencia en determinadas geografías. El objetivo de Indra es

identificar, priorizar y reforzar las relaciones con aquellos socios tecnológicos que contribuyan a potenciar la globalización y capacidad de innovación de la compañía.

- > Desarrollar acuerdos con instituciones del conocimiento en las geografías clave: las instituciones del conocimiento no sólo refuerzan la capacidad de innovar de Indra, sino que constituyen una fuente de talento para desarrollar las capacidades locales de la compañía. Indra está extendiendo su política de relaciones con Instituciones del Conocimiento a otros mercados geográficos y, particularmente, en Latinoamérica.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios y mejoras en la gestión:

Desarrollo de soluciones y servicios en segmentos de

elevado potencial de crecimiento: la compañía las agrupa bajo dos grandes conceptos: "inteligencia" y "eficiencia" (los mismos ejes de la estrategia de Indra ya que la compañía considera que sus retos son los mismos a los que se enfrentan sus clientes).

- > "Inteligencia" consiste en la capacidad de los clientes para tomar mejores decisiones a todos los niveles. Para ello, es necesario introducir "elementos de inteligencia" en todos los niveles de decisión del cliente, desde las propias infraestructuras (dispositivos conectados que generan cantidad masiva de información y que deben

ser capaces de adaptarse a entornos cambiantes de forma autónoma), los procesos y operaciones, el análisis de la información, o los servicios de consultoría para complementar la oferta tecnológica.

- > "Eficiencia" se concreta en la aplicación de modelos de gestión y entrega de la tecnología que permitan optimizar los recursos. Con esto nos referimos particularmente a las tendencias hacia modelos industriales de outsourcing de TI y gestión de aplicaciones, hacia la externalización de procesos de negocio, y hacia plataformas virtualizables, flexibles y elásticas de TI comúnmente conocidas como servicios de cloud computing.
- > Esta nueva oferta debería permitir a Indra incrementar la cuota en los clientes en los que ya está presente, así como aumentar el número de cuentas clave:

Soluciones

- Refuerzo de las capacidades de consultoría
- Desarrollo de soluciones propias en segmentos identificados.
- Desarrollo sobre productos de mercado de soluciones end2end diferenciales.
- Desarrollo de alianzas tecnológicas con partners de referencia.

Servicios

- Desarrollo de la oferta In-Cloud
- Orientación a servicios de alto valor añadido
- Mejora de la excelencia y eficiencia en la prestación de servicios

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

Mejora continua del modelo innovación: El origen de los proyectos de I+D+i de Indra se encuentra en el proceso de planificación estratégica de la compañía. La elevada importancia que tiene Indra disponer de una oferta de soluciones y servicios diferenciales y de valor añadido hace que el modelo de innovación adquiera una relevancia creciente.

- Participación en plataformas: Indra está presente en diferentes plataformas españolas y europeas, en las que tiene capacidad de decisión e interactúa con los distintos actores de los Programas de I+D+i.

Impulso continuo de las relaciones institucionales con las instituciones de la innovación y del conocimiento: la estrategia de Indra consiste en el establecimiento de

relaciones de colaboración sólidas, permanentes y de mutuo beneficio con estas instituciones. A menudo, esta colaboración se formaliza a través de Acuerdos Marco y de Cátedras.

Refuerzo de las alianzas clave: con el concepto de iGAN (Indra Global Alliance Network), Indra distingue a sus principales socios tecnológicos en términos de capacidad de innovación y globalización. Buena parte de las políticas e iniciativas dirigidas a la internacionalización de la gestión de alianzas e impulso de la innovación con Partners se han desarrollado a través de los socios iGAN.

Mejora continua de la cadena de suministro mediante la mejora de la eficiencia en la gestión de proveedores:

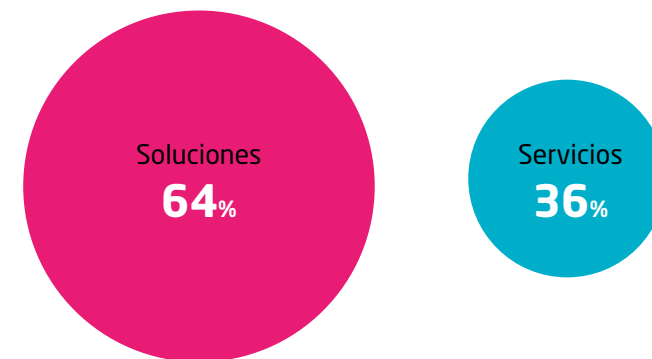
- Portal de Compras: a finales de 2011, Indra puso en marcha un nuevo Portal de Compras, con el objetivo de acercar más su relación con los proveedores y facilitar la comunicación en los procesos de compra. El proyecto contempla distintas fases que continuaron en 2012. El Portal está permitiendo aumentar la transparencia de la relación y agilizar las transacciones, ya que hace posible conocer cualquier situación que afecte al cumplimiento de los pactos contractuales.
- Consolidación de procesos logísticos: iniciativa para la creación de centros logísticos regionales y la consolidación de los envíos que contribuye a una reducción de los costes y del impacto medioambiental. Para más información, consultar el capítulo de “entorno sostenible”.

Extender el compromiso con la excelencia a los proveedores:

- Inclusión de requisitos sociales y ambientales en el proceso de pre-homologación: : desde 2012, Indra estableció un nuevo proceso de pre-homologación de proveedores en base a la plataforma Achilles que tiene por objeto alcanzar la totalidad de la base recurrente de suministro y que actualmente se está aplicando a 843 proveedores.

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SOLUCIONES



TENDENCIAS

- Orientación a Soluciones Inteligentes intensivas en tecnología para automatizar procesos y decisiones, agilizar respuestas a eventos de negocio, reducir costes de operación y oportunidad, y extraer información de valor para el negocio a partir del análisis de datos masivos
- Reducción de presupuestos de inversión en economías avanzadas.
- Desarrollo y modernización de infraestructuras en países emergentes
- Nuevos modelos comerciales y de producción apoyados en Soluciones Cloud
- Crecimiento exponencial de la movilidad como generador y consumidor de información
- Creciente integración entre las Tecnologías de la Información y la Tecnología Operacional (sensores y sistemas de control y automatización)

→ ESTRATEGIA

La estrategia en la actividad de soluciones, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización, y se concretan de la siguiente forma:

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la capacidad de entrega de soluciones en los distintos mercados geográficos: El desarrollo de la presencia de Indra en los distintos mercados geográficos va muy unido a los planes de desarrollo de oferta (descritos más adelante) ya que la diferenciación de las soluciones es lo que permite a la compañía ganar cuota de los presupuestos de inversión de sus clientes y acceder de

forma más fácil a nuevas cuentas en los distintos países. Con este marco, la estrategia de Indra en las distintas regiones se concreta en las siguientes líneas:

España: Continuar ganando cuota de mercado :

- El objetivo de Indra es continuar ganando cuota en el mercado de soluciones tecnológicas mediante el desarrollo de su posición en sus actuales clientes y la entrada en nuevos nichos de mercado gracias al desarrollo de los nuevos modelos de entrega en modo "cloud" a pesar del entorno de reducción de presupuestos de inversión.

- El mercado de servicios de consultoría también está experimentando una creciente presión competitiva derivada del recorte presupuestario en todas las partidas, lo que obliga a potenciar las capacidades de diferenciación. Esta presión en márgenes, que se refleja en los márgenes, también es una oportunidad para consolidarse entre los referentes de un mercado difícil. La clave del éxito radica en la diferenciación y el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes clave en cada sector. Hoy en día Indra ha conseguido configurarse como uno de los 3 primeros proveedores de servicios de consultoría de negocio en España, y aspira a continuar reforzando o mejorando su posición.

Latam: Seguir desarrollando las capacidades de desarrollo

- Indra está desarrollando las capacidades locales de sus centros de competencia en países como Brasil, México, Argentina, Colombia, Perú o Chile con el objetivo de potenciar el crecimiento de su actividad de soluciones tecnológicas en estas regiones.
- El mercado de consultoría está muy concentrado en 2 países de Latam que, además, presentan un elevado potencial de crecimiento: Brasil y México. La estrategia de Indra en el ámbito de consultoría está muy focalizada, por tanto, en estos dos países.

Clientes globales:

- Entre la cartera de clientes de Indra figuran grandes empresas multinacionales que demandan proveedores que sean capaces de ofrecer un soporte global a sus necesidades de sistemas de información. La compañía aprecia oportunidades de crecimiento en los grandes proyectos de tecnología de sus principales cuentas.

Otras regiones: Aprovechar oportunidades.

- Indra mantiene un seguimiento continuo de oportunidades comerciales en otros mercados

geográficos. En este tipo de proyectos, las alianzas con socios tecnológicos de referencia mejoran la capacidad comercial de Indra y permiten tener un acceso más fácil a los distintos países.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de servicios de consultoría y soluciones tecnológicas: el objetivo de Indra es desarrollar “conocimiento” que permita resolver las necesidades de sus clientes, para posteriormente entregar ese “conocimiento”, bien en forma de servicios de consultoría o bien en forma de soluciones tecnológicas (“empaquetando el conocimiento”). Indra entiende que la clave de su éxito es desarrollar conocimientos diferenciales para los retos más importantes de sus clientes. Por eso, la estrategia de desarrollo de oferta se traduce en:

Refuerzo de las capacidades de consultoría: los servicios de consultoría, además de constituir un eje de crecimiento para Indra, resultan de elevado interés para la compañía por su potencial para potenciar la capacidad de acceso a nuevos clientes desde fases más tempranas de la cadena de valor

de la tecnología, para mejorar el conocimiento sectorial y de clientes, y para aumentar el valor añadido de las soluciones y servicios tecnológicos. Por todo esto, la estrategia de Indra va dirigida a:

- Desarrollo de la oferta en dos ámbitos diferenciados: estrategia y operaciones. Los servicios de consultoría de operaciones, en particular, contribuyen a reforzar la comercialización de soluciones y servicios tecnológicos.
- “Verticalización” de la oferta de consultoría: adaptación de la oferta de consultoría para responder mejor a las necesidades de 6 mercados concretos: Industria y Consumo, Telecomunicaciones, Servicios Financieros, Utilities, Transporte y Tráfico y Administraciones Públicas y Sanidad.
- Impulso de la comercialización de la nueva oferta estratégica de Indra en segmentos específicos: Analytics, Cloud Computing, Smart Cities, etc.

Desarrollo de la oferta de soluciones tecnológicas:

la estrategia de Indra va dirigida a posicionarse favorablemente en esos segmentos mediante:

- El desarrollo de soluciones propias en segmentos identificados.
- El desarrollo sobre productos de mercado de soluciones end2end diferenciales tales como gestión fiscal, gestión tributaria, gestión educativa, analytics sanitario, o soluciones B2B.
- Desarrollo de alianzas tecnológicas con partners de referencia: SAP, Oracle, IBM, Microsoft, SAS, Microstrategy, Kodak, EMC. Para más información sobre gestión de alianzas, consultar el capítulo de “Soluciones y servicios diferenciales”.

La compañía ha identificado como prioritarias 6 líneas estratégicas de oferta en el ámbito de las soluciones, para las que aprecia un elevado potencial de crecimiento de la demanda en el futuro y en las que considera que cuenta con capacidades y ventajas competitivas para desarrollar y mantener un posicionamiento fuerte en el mercado. Indra ha estado trabajando para desarrollar una propuesta de valor propia y diferencial para cada una de estas seis líneas y ya ha empezado a obtener los primeros resultados del posicionamiento que está asumiendo en el mercado. Las 6 líneas estratégicas son:

Alianza global con SAP:

- > La compañía considera que esta alianza refuerza su posicionamiento en el mercado y mejora su capacidad de internacionalización.
- > Indra viene trabajando en el refuerzo de su relación con SAP durante los últimos años y su actividad de implantación de soluciones SAP está experimentando crecimientos muy relevantes.
- > Indra mantiene objetivos de crecimiento ambiciosos para esta actividad.
- > Para cumplir esos objetivos, Indra prevé continuar impulsando las líneas de oferta conjuntas más tradicionales (como ERPs), así como desarrollar nuevas líneas de oferta en ámbitos de mayor especialización (tales como fusiones y segregaciones, tesorería o "in-Memory computing") orientadas a grandes cuentas multinacionales.

Analytics:

- > En 2011, Indra creó su centro de competencia de Analytics, para aprovechar y capitalizar la experiencia de la compañía en este ámbito.
- > Son soluciones 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.
- > Indra cuenta con soluciones propias de Analytics en segmentos como geomarketing y micromarketing (Prospect), o líneas aéreas (AirBIS).
- > Además, Indra constituye un socio de referencia para SAP en la comercialización de su tecnología de "in-Memory computing" denominada HANA, mediante un acuerdo estratégico firmado en 2011.
- > Dentro de la oferta de Analytics, Indra aprecia un potencial de crecimiento especialmente elevado en Analytics as a Service. Consiste en un modelo de entrega de Analytics diferente, basada en la prestación de servicios de conocimiento en lugar de hacer proyectos de implantación de sistemas de Business Intelligence. El proveedor tecnológico es el que se ocupa de la explotación del conocimiento del cliente. Posee las ventajas propias de los modelos "as a Service" (coste, flexibilidad, escalabilidad, etc.).

Cloud:

- > Las soluciones SaaS, dentro de la oferta In-Cloud, presentan un gran potencial de crecimiento. Indra cuenta con soluciones SaaS en diversos sectores como Transporte, Administraciones Públicas o Servicios Financieros, y en soluciones como ERP (ISOCLOUD), ECM (CloudScanning), o movilidad (Instan Card). Para más información, consultar también el capítulo "Servicios"

Movilidad:

- > Indra cuenta con un buen posicionamiento en determinadas cuentas, como Mapfre, donde la compañía ejerce de socio estratégico para el desarrollo de los servicios de movilidad.
- > El objetivo de Indra es completar su oferta de movilidad. En particular, Indra está trabajando en:
 - El desarrollo del concepto de "marketplace" en entornos "cloud" (aplicaciones para los mercados de aplicaciones de dispositivos móviles).
 - Propuestas de valor en selfcare y automatización.

Digital:

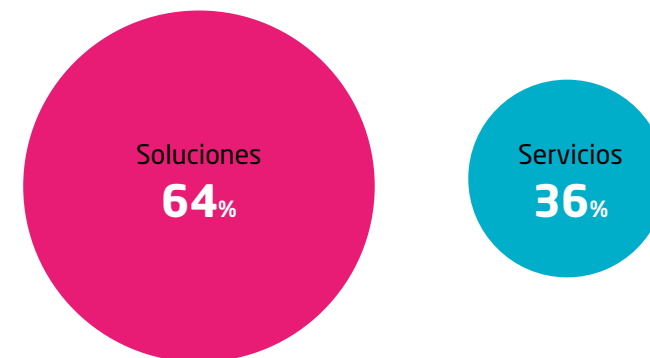
- > Indra está trabajando en desarrollar una oferta de gestión documental y de contenidos en formato cloud que pueda dar servicio a los clientes en formato de pago por uso.

Arquitecturas de referencia:

- Indra es ya un proveedor reconocido en el mercado español en arquitecturas, especialmente SOA ("services oriented architectures").
 - Indra pretende reforzar este posicionamiento con el desarrollo de una arquitectura propia, cuyo objetivo es homogeneizar una nueva forma de construir software que siga las mejores prácticas, maximice la productividad y asegure la mayor calidad posible.
- La nueva arquitectura está integrada con el modelo de entrega de software de la compañía y, concretamente, con la suite MInd de industrialización del desarrollo
 - Así, la arquitectura refuerza la oferta de Indra a través de dos propuestas de valor alternativas para el cliente:
 - La arquitectura puede comercializarse como una solución en si misma para que el cliente haga sus propios desarrollos de software.
- Refuerza la calidad de las soluciones desarrolladas por Indra. La arquitectura se convierte en un argumento comercial ya que asegura que la construcción del software se ha realizado en base a una arquitectura de referencia y una herramienta de soporte al ciclo de vida de las operaciones.
- Adicionalmente, Indra está impulsando comercialmente su nueva oferta de "testing", lanzada en 2011.

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SERVICIOS



TENDENCIAS

- Crecimiento de externalización como instrumento para optimizar y variabilizar costes, así como para apoyar en la transformación de la función de TI más ligada a negocio y más innovadora
- Modelos de prestación de servicios basados en cloud computing
- Industrialización de la oferta de proveedores ante el aumento de presión sobre su rentabilidad: servicios estandarizados, prediseñados y preconfigurados, altamente automatizados y repetibles, escalables, fiables y capaces de satisfacer los requisitos de múltiples clientes a la vez
- Creciente relevancia de la gestión de contratos, como consecuencia del aumento de la complejidad de los ecosistemas TI (nuevos modelos de entrega, utilización de múltiples proveedores, internacionalización, consolidación...)

ESTRATEGIA

La estrategia en la actividad de servicios, sigue los mismos ejes definidos para el conjunto de la organización y se concretan de la siguiente forma:

GEOGRAFÍA

Crecimiento en **España:**

- El comportamiento anticíclico de la demanda de servicios de externalización de procesos, hace que Indra aprecie oportunidades de crecimiento claras para su actividad de BPO en casi todos los mercados en los que opera, a excepción de AA.PP.
- El gran proceso de reestructuración del sector financiero en España, hace que la búsqueda de una

mejora de la eficiencia y de variabilización de costes sea especialmente intensa en este mercado. Indra considera que cuenta con oferta, referencias y capacidades que deben permitirle mantener su posición de liderazgo en este mercado. Además, está desarrollando nuevos servicios de BPO para el sector financiero que deben potenciar su crecimiento.

La nueva oferta de servicios de Gestión de Activos Inmobiliarios lanzada en 2012 ha permitido a Indra la entrada en una nueva área de actividad.

- La demanda de servicios de outsourcing de TI presenta una evolución más plana. Los menores niveles de actividad de los clientes, presionan a la baja los niveles de servicio y por lo tanto, las ventas, incluso sobre contratos

ya ganados.

- El principal motor de crecimiento en España es la eficiencia, aunque en algunos casos (como las AA.PP.) también puede verse reforzado por la necesidad de transformar los procesos.
- Indra pretende potenciar su crecimiento a través de la mejora y desarrollo de su oferta mediante el lanzamiento de nuevos productos ofrecidos desde la nube
- La eficiencia y la excelencia en el servicio es clave.

Refuerzo y consolidación en **Latam:**

- La demanda de servicios de outsourcing y BPO mantienen tasas importantes en la región.
- Indra cuenta con una presencia relevante, en términos comerciales y de producción, en muchos países de Latam,

especialmente en Brasil, México, Colombia o Perú.

- La compañía pretende continuar reforzando esa presencia mediante el desarrollo de sus centros en la región y un continuo esfuerzo comercial.

Desarrollo en **Europa**:

- Indra aprecia oportunidades de crecimiento ligadas al acompañamiento de clientes de referencia como Telefónica.
- La compañía pretende capitalizar las nuevas capacidades en Italia derivadas de la integración de Galileo y aprovechar la Software Lab de Nápoles.

Desarrollo en **Asia**:

- Indra cuenta un centro de trabajo y referencias destacadas de outsourcing y BPO en Filipinas, que deberían servir de base para crecer en la región.

Aprovechamiento de oportunidades en **Oriente Medio**:

- Indra realiza una prospección comercial continua de

posibles oportunidades comerciales en la región.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta In-Cloud:

- Indra pretende potenciar la explotación comercial de su oferta In-Cloud y continuar migrando soluciones propias a versiones susceptibles de ser comercializadas en modo cloud, a partir de un modelo "as a service"

Orientación a servicios de alto valor añadido:

- Verticalización de la oferta como forma de incrementar el valor añadido de la misma: Indra realiza una adaptación continua de sus servicios a las peculiaridades de los sectores de su cliente.
- Transformación de la función de TI a través de la implantación de procesos de mejora de la respuesta al negocio.
- BPO: Indra está desarrollando su oferta de servicios de

mayor valor añadido en el ámbito de la externalización de procesos a través de enfoques FullBPO o Platform Business (que también forman parte de la estrategia de desarrollo de oferta "as a service").

Mejora de la excelencia y eficiencia en la prestación de servicios:

- Indra lleva a cabo una consolidación de las actividades de desarrollo y entrega de los servicios para buscar mayores economías de escala y facilitar la aplicación de medidas de industrialización.
- Indra lleva a cabo una mejora continua de sus procesos mediante la aplicación de iniciativas de industrialización y uso intensivo de herramientas BPM y de control de la producción.

ESTRATEGIA

4.2.3 TALENTO

ENTORNO

- Ventaja demográfica y en costes en países de Latinoamérica y Asia-Pacífico. Elevada capacidad de generación de profesionales cualificados en determinados países de estas regiones. Economías en fuertes procesos de crecimiento con mercados laborales muy dinámicos que contribuyen a una elevada rotación.
- Crecimiento de la población mundial y envejecimiento de la población. Cambios de la estructura demográfica.
- Urbanización.

→ ESTRATEGIA

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

- 1- Aportar una visión global del talento
- 2- Asegurar la generación del talento y del management necesarios para la evolución de la compañía de manera sostenida

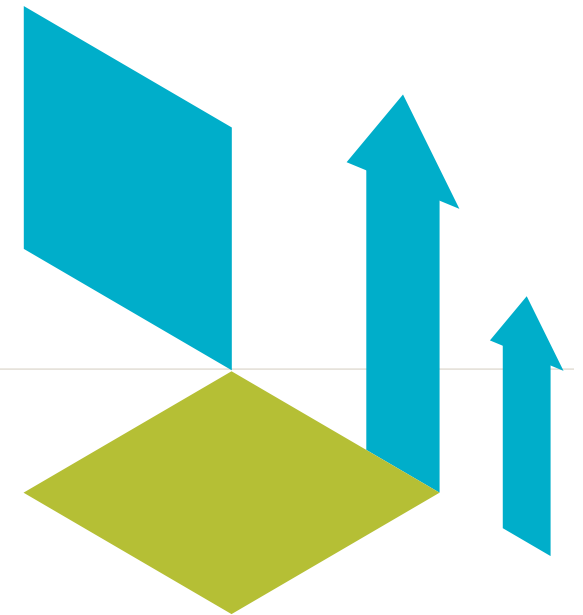
- 3- Actuar como proceso integrador/aglutinador de la organización con un modelo de relación y gobierno claro y común
- 4- Actuar como palanca de cambio: gestión del reconocimiento de las personas
- 5- Aportar soluciones de valor añadido en la gestión de personas

GEOGRAFÍA

Extendemos el modelo de gestión de personas en todos los ámbitos en los que operamos, para dar soporte al proceso de expansión global de la compañía, prestando

especial atención a aquellos mercados hacia los que Indra está orientando su actividad: Latinoamérica y Asia-Pacífico. Nuestras principales palancas para este desarrollo son:

- Desarrollo global de la función comercial (contratación y ventas), de la de producción (desarrollo, ejecución, entrega de proyectos y prestación de servicios) y de desarrollo de oferta (adaptación de la oferta y generación de nuevas soluciones y servicios): estas funciones clave en la estrategia de Indra, se basan en las personas y exigen extender globalmente las capacidades de gestión de talento. Requieren atraer a los mejores profesionales



allí donde se encuentren, retenerlos y motivarlos para que desarrollen su carrera profesional en Indra.

Captación de talento.

- Potenciamos el desarrollo de la marca de Indra como Empleador Global e intensificamos la relación con universidades en aquellos ámbitos geográficos en los que estamos presentes. Indra es consciente de que debe configurarse como una marca “atractiva” en el

mercado laboral y, particularmente, en la que constituye su principal fuente de profesionales: las instituciones del conocimiento. Por eso, buena parte de los esfuerzos realizados en este ámbito van dirigidos al establecimiento de acuerdos y el desarrollo de iniciativas conjuntas con las instituciones del conocimiento.

Retención y desarrollo de talento.

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

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

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

Contribución a crear una cultura de innovación y emprendimiento interno:

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

- Indra considera la diversidad como una palanca para la innovación. Contamos con una dilatada trayectoria en la gestión de la diversidad de nuestros profesionales: Desde 2004, la compañía ha lanzado numerosas iniciativas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades de personas con distinta raza, sexo, idioma, religión, opinión,

origen, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición; respetar la singularidad de las personas y sus culturas; atender las necesidades individuales de las personas que trabajan en Indra; y promover estos valores en toda la compañía. En el capítulo de “Modelo de Negocio” se describen las principales iniciativas en vigor en esta materia.

Desarrollo de los profesionales de la organización:

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

- Desarrollo continuo de las capacidades de los profesionales a través de la **formación**, que da respuesta a las necesidades de nuestros clientes, la evolución de la tecnología y los intereses de los profesionales, en una permanente actualización de los contenidos formativos en torno a los conocimientos tecnológicos, funcionales y sectoriales de los ámbitos de negocio en los que operamos, así como de las habilidades de gestión y relaciones interpersonales que los soportan.
- Para completar su modelo de desarrollo, Indra cuenta con la plataforma interna **“Compartiendo Conocimiento”**, dirigida a complementar y reforzar el aprendizaje de los profesionales a través de grupos y comunidades, que ofrecen un contexto más abierto y colaborativo.

Los profesionales y sus representantes: Indra ofrece a la Representación Legal de los Trabajadores información relativa a la situación y evolución de la compañía así como sobre aquellos aspectos e iniciativas relevantes para la misma. Indra mantiene reuniones en las que informa y hace partícipes a las organizaciones sindicales

mayoritarias de los procesos de la compañía que afectan o vinculan a los empleados. La Representación Legal de los Trabajadores, a través de las Organizaciones Sindicales más representativas, participa en la negociación colectiva sectorial de los Convenios Colectivos de aplicación en Indra.

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

- > **Mejora continua de las metodologías y los procesos de trabajo** de la compañía. Para más información, consultar el capítulo “clientes”.
- > **Comunicación interna:** la comunicación interna resulta fundamental para el desarrollo de una cultura fuerte y una organización cohesionada, el establecimiento de objetivos comunes a todos los profesionales, la implantación de la estrategia y procesos, la motivación, etc. Indra realiza una revisión y mejora continua de los canales de comunicación interna de la compañía.
- > **Satisfacción de los profesionales:** Indra entiende que contar con profesionales motivados y satisfechos contribuye a la mejora de la productividad de la compañía. Por eso la compañía dispone de distintos instrumentos para la monitorización de la percepción de sus profesionales sobre la compañía. Estos instrumentos se valen tanto de estudios internos de la propia compañía, como de fuentes externas, y se basan en diversas metodologías (focus group, encuestas, entrevistas, grupos de discusión o benchmarkings).

> **Prevención de riesgos:** Indra anualmente realiza una programación de actividades preventivas implicando a profesionales y representantes sociales en materia de seguridad y salud laboral, cuyo objetivo es verificar las condiciones de trabajo y así evitar/minimizar los riesgos laborales, garantizando unas adecuadas condiciones de trabajo.

Incluye actuaciones de sensibilización preventiva para contribuir a la creación de una cultura de seguridad y salud eficaz y efectiva en el medio laboral mediante la toma de conciencia por los profesionales de la importancia de proteger su propia salud, evitar los riesgos y mantener hábitos de vida saludables.

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

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

- Un aumento del compromiso, la satisfacción y la motivación.
- Un clima de trabajo confortable, respetuoso y flexible.

ESTRATEGIA

4.2.4 ENTORNO SOSTENIBLE

ENTORNO

- Crecimiento de la población mundial.
- Envejecimiento de la población.
- Tensiones geopolíticas.
- Urbanización.
- Desplazamiento del eje político-económico mundial por el desarrollo de los países emergentes.
- Cadenas de valor cada vez más globales.
- Mayor exigencia hacia las empresas de implicación social: creación de valor compartido.
- Cambio climático.
- Proliferación de legislación ambiental.

→ ESTRATEGIA

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

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

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

GEOGRAFÍA

Extensión de políticas: la contribución efectiva al desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad exige la adaptación de las políticas a cada país para dar respuesta a su realidad específica.

- Implantación del Sistema de Gestión Ambiental y del “módulo de implantación de requisitos legales ambientales”: La extensión del sistema de gestión ambiental a nuevos centros permite a Indra ampliar

sus indicadores medioambientales para realizar una mejor medición de su impacto ambiental, diseñar mejores iniciativas y políticas, reducir más fácilmente los consumos y la generación de residuos, y establecer objetivos más adecuados.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Mejoras en los sistemas de gestión:

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

- Desarrollo de la oferta de “soluciones para la sostenibilidad”: en general, muchas de las soluciones y los servicios de Indra contribuyen a generar un impacto positivo en la sostenibilidad de sus clientes o de la sociedad en su conjunto, tal y como se describe en el capítulo de “impactos de nuestra actividad”. Adicionalmente, en 2008 Indra lanzó una nueva línea de

oferta denominada “soluciones para la sostenibilidad”, que recopiló y potenció las soluciones y servicios de la cartera de oferta de la compañía que podían constituirse como respuestas potenciales a diversos retos en sostenibilidad que se plantean en las empresas y, en general, en la sociedad. El objetivo de Indra es continuar impulsando estas soluciones y servicios en el mercado.

- Contribuir a desarrollar una cultura emprendedora e innovadora en las comunidades donde opera la compañía: Indra entiende que la innovación es una necesidad de primer orden para la sociedad, ya que contribuye a crecimientos de la productividad y la competitividad sostenibles y tiene potencial para que el desarrollo

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

- Fomento de iniciativas de voluntariado: Indra es consciente de que cuenta con profesionales con inquietudes solidarias y de la oportunidad que eso supone para generar compromiso entre su plantilla y contribuir a la sostenibilidad de su entorno. Por ello, la compañía fomenta iniciativas de acción entre sus

Asociaciones sectoriales

Asociación

País

Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales (AMETIC)	España
Asociación Española de Empresas de de Consultoría (AEC)	España
Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE)	España
WTC Business Club	Brasil
Associação Brasileira das Empresas TIC (LIDE)	Brasil
Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE)	Brasil
Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI)	México
Cámara de la Industria del Software y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (CISTIC)	Argentina
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	Colombia
Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI)	Uruguay
Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)	Uruguay

Asociaciones vinculadas a la Responsabilidad Corporativa

Asociación

País

Asociación Española de la Calidad	España
Forética	España
Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)	Argentina
Fundación Premio Nacional a la Calidad e Ipace (Fundece)	Argentina
Pacto Mundial	Mundial

profesionales. Indra canaliza su política en este ámbito a través del Portal del Voluntariado que sirve de plataforma para coordinar las diversas iniciativas. La compañía pretende que el voluntariado corporativo esté alineado con la política de acción social de ayudar a la sociedad a través de la tecnología.

- > Colaboración con fundaciones, asociaciones y entidades no lucrativas: durante 2012, Indra mantuvo relaciones con las destacadas fundaciones y asociaciones (ver tabla de página anterior).
- > Indra entiende que debe contar con representación institucional en las principales asociaciones sectoriales de los países donde opera para poder defender los intereses de la compañía y del sector. Más allá de eso, Indra entiende que la mejor manera en la que puede apoyar al tercer sector es a través de la innovación y la tecnología, y aplicarla a la minimización de la brecha digital. Por ello apoya a las entidades no lucrativas a través de proyectos tecnológicos. Este objetivo prioritario, se complementa con otros tales como: proyectos de apoyo a la innovación y a la implantación de la Sociedad de la Información, proyectos de apoyo a la responsabilidad corporativa, o proyectos de apoyo cultural.
- > Contribución a la minimización de la brecha digital: esta brecha es especialmente relevante en el colectivo de personas con discapacidad, donde la tecnología puede tener un impacto relevante en la mejora de las condiciones de vida. Por lo que gran parte de los proyectos desarrollados van encaminados a ayudar a este colectivo.
- > Creación de empleo de elevada cualificación: Indra es consciente de la importancia de la creación y

mantenimiento del empleo para la creación de riqueza y la sostenibilidad social de las comunidades donde opera. La compañía considera que su estrategia de desarrollo global de la función comercial, de la de producción y de la de desarrollo de oferta (ver capítulo de "talento") favorece a la creación de empleo local en las comunidades donde se instala.

- > Contribución económica a la sociedad: además de la política de acción social, Indra contribuye a la sostenibilidad económica de las comunidades donde opera mediante el pago de los impuestos aplicables. En este sentido, la compañía posee una política clara de presencia en países considerados como paraísos fiscales, que se puede consultar en el capítulo de "nuestros compromisos".

Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de

suministro: Indra desarrolla iniciativas para extender la sostenibilidad a la cadena de suministro:

- > Extensión de principios de sostenibilidad a proveedores: para ello Indra desarrolla las siguientes iniciativas:
 - Código ético de proveedores
 - Proceso de prehomologación de proveedores en base a la plataforma Achilles.
 - Requisitos medioambientales: Indra realiza evaluaciones a sus subcontratistas en materia de residuos, emisiones y vertidos.
- > Mejora de los procesos logísticos: en 2010 se inició una experiencia piloto para mejorar los procesos logísticos en EE.UU. mediante la creación de centros logísticos regionales en el país y la consolidación de los envíos. En 2011 se amplió la iniciativa a España. El año 2012 ha

supuesto un importante avance en la consolidación del sistema logístico integrado de la compañía. Indra pretende continuar extendiendo la iniciativa en el futuro ya que presenta importantes ventajas en términos de costes e impacto ambiental.

Minimizar el impacto ambiental:

Indra ha establecido como prioridad intentar reducir el consumo energético y de recursos naturales y disminuir la cantidad de residuos generada. Al mismo tiempo, está implantando sistemas de información que permitan conocer con más detalle el impacto ambiental y ser más transparentes.

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

- equipos informáticos: consolidación del almacenamiento y virtualización de servidores, virtualización de escritorios (VDI), construcción y actualización de las salas de servidores, medición de la energía de las TI y gestión de la alimentación de los PC, sistemas de impresión centralizados y promoción de nuevas formas de comunicación para reducir la polución digital.
- Movilidad inteligente: Indra implanta políticas y recomendaciones en la gestión de viajes para aumentar la eficiencia y fomentar una movilidad responsable y promueve nuevas formas de comunicación para evitar desplazamientos.
 - Eficiencia energética en edificios: Indra dispone de un plan de eficiencia energética para los principales centros de trabajo en España. Este plan contempla las distintas iniciativas que se van a poner en marcha cada año, en función de las necesidades específicas de cada edificio, e incluye, entre otras actividades, la sustitución de alumbrado por lámparas de bajo consumo, la instalación de controles de presencia, la instalación de farolas de iluminación LED, la sustitución de equipos de calefacción calderas de condensación más eficientes, la mejora en el aislamiento de edificios e instalaciones de climatización, o la instalación de paneles solares.
- > Reducción de la generación de residuos y gestión de residuos: el sistema de gestión ambiental de Indra requiere también el establecimiento de objetivos anuales para la reducción de generación de residuos. Además, la

norma establece criterios para el tratamiento de residuos peligrosos y no peligrosos.

- > Reducción de emisiones de CO₂: en el marco del compromiso asumido por Indra frente al cambio climático (consultar el capítulo de “nuestros compromisos”), Indra establece objetivos de reducción de sus emisiones de CO₂, relacionados con la huella de carbono corporativa. La huella de carbono es una terminología utilizada para describir la cantidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) producida por una actividad particular o una entidad, permitiendo a las organizaciones e individuos la valoración de su impacto sobre el cambio climático.
- > Formación y sensibilización ambiental: Indra realiza actividades de formación ligadas a los procesos de certificación, y para dar a conocer los requisitos del sistema de gestión ambiental y los planes de impacto ambiental (derivados de los requisitos específicos de clientes) a los ingenieros de calidad de la compañía. Estas acciones formativas se complementan con campañas de sensibilización más generales dirigidas a todos los profesionales.

Mantener una cultura de transparencia con los grupos de interés para generar confianza:

- > Potenciar presencia en redes sociales: Indra mantiene una presencia activa en redes sociales como canal de comunicación bidireccional con el conjunto de sus grupos de interés.
- > Mejora continua del Informe Anual: Indra considera el

presente Informe como un ejercicio de transparencia e introduce mejoras cada año para intentar mejorar la accesibilidad y claridad de la información.

- > Mejora continua de la Web corporativa: Indra es consciente de que su página Web constituye el punto de contacto principal para muchos de sus públicos y por eso procura mejorar de forma continua sus contenidos.

5.

DESEMPEÑO

+9%
crecimiento ventas

+8%
crecimiento plantilla

5. DESEMPEÑO

En este capítulo:

5.1

Clientes

5.2

Talento

5.3

Soluciones y
servicios de valor
añadido

5.4

Contribuir a la
sostenibilidad
de nuestro
entorno

5.5

Resumen de
los objetivos y
logros del año

Los hitos conseguidos por Indra contribuyen a la creación de valor

En el presente capítulo se recogen los principales logros en la ejecución de la estrategia de la compañía y como la consecución de esos hitos ha contribuido a la creación sostenible de valor .

DESEMPEÑO

5.1 CLIENTES

Indra ha registrado en el ejercicio 2012 una evolución globalmente satisfactoria en el ámbito de clientes, cumpliendo todos los objetivos establecidos.

Ventas. Aumentaron un 9%, en la parte más alta del rango previsto de entre 8% y 9%.

Crecimiento de contratación. +7% ha dado un ratio de 1,1x, por encima del objetivo del 1,0x.

El margen EBIT recurrente se ha situado en el 8,5%, en el centro de lo anunciado entre 8% y 9%.

Capital circulante neto ha sido equivalente a 104 días de ventas, en el centro de 100-110 días.

Inversiones netas materiales e inmateriales han sido de 74M€ (dentro del rango de 65-75M€).

La consecución de estos resultados exigió a Indra un intenso esfuerzo de gestión, ya que tuvo que compensar una evolución significativamente más negativa que la prevista en el mercado español (debido a un entorno macroeconómico más desfavorable), con una mayor actividad en el conjunto del resto de los mercados. Esto afectó negativamente a los niveles de contratación, ventas, rentabilidad y capital circulante. No obstante, la compañía consiguió aumentar la generación de flujo de caja libre en el ejercicio.

Esta evolución ha sido posible por la conjunción de diversos factores, entre los que destacan: medidas para ajustar los recursos y costes operativos españoles a la peor situación; adaptación de la oferta, en particular de soluciones, a los requerimientos competitivos de otros mercados geográficos; gestión exitosa de la integración de las compañías adquiridas en Brasil, Italia y Noruega. A continuación se ofrece un mayor detalle de la evolución de los factores que han contribuido a la consecución de los objetivos y que, en opinión de Indra, ayudarán a mantener el crecimiento de la compañía en el futuro:

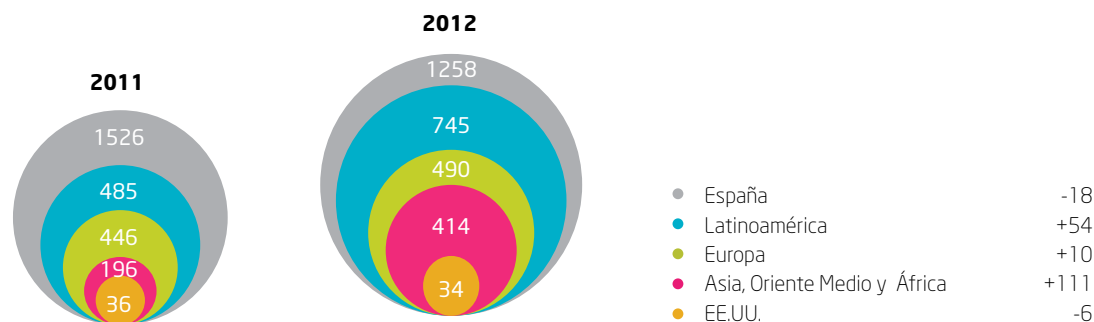
GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos:

Aumentar la exposición a geografías clave: en 2012, el comportamiento de la compañía en mercados objetivo tales como Latam, y Asia y Pacífico fue muy positivo. En general, excluyendo el mercado español, las ventas crecieron un 45% (25% sin considerar el efecto de las adquisiciones).

Mejora continua de las capacidades globales comerciales, de desarrollo y de entrega:

- Implantación y desarrollo de la presencia en regiones identificadas para mejorar las capacidades de entrega y atención al cliente: la plantilla en regiones objetivo como Latinoamérica o Asia Pacífico creció en 2012 a ritmos de doble dígito.



- Desarrollo de la red de Centros de Desarrollo Global:
 - Durante 2012, Indra ha incorporado 4 sedes a la red de Centros de Desarrollo Global de Indra: Pereira (Colombia), Querétaro (México), Salvador de Bahía (Brasil) y Nápoles (Italia). Este último centro proviene de la integración de la compañía Galyleo.
 - La Red pasa a estar compuesta por 21 centros en 8 países.
 - Cuenta ya con aproximadamente 8.000 profesionales, que aporta una capacidad que supera los 14 millones de horas

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Mejoras en la gestión de clientes

Desarrollo y adaptación de oferta en segmentos de elevado potencial de crecimiento:

- Desarrollo de la presencia en los distintos mercados en los que opera Indra: cuatro de los mercados verticales de Indra presentaron tasas de crecimiento de doble dígito en 2012, destacando AA.PP. y Sanidad y Servicios Financieros. Seguridad y Defensa, y Telecom y Media muestran caídas respecto al año anterior, penalizados por el descenso de ventas en el mercado español. (Ver tabla de la página siguiente).
- Desarrollo y adaptación de la oferta de soluciones y servicios: durante el ejercicio la compañía ha continuado su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su oferta de Soluciones, que junto con las inversiones materiales realizadas en el ejercicio, suponen pagos por inversiones (neto de los cobros por subvenciones) por un total de 74 M€ (dentro del rango objetivo de 65-75M€).
 - Durante 2012, algunas de las principales áreas de inversión

fueron: soluciones comerciales para compañías de Utilities, core financiero y asegurador, sistemas de simulación aérea y UAVs, y comunicaciones satelitales y radar.

Asegurar la recurrencia de clientes: búsqueda de la excelencia en el desarrollo y la entrega mediante:

Mejora continua del sistema de gestión:

- En 2012 se armonizaron los sistemas de calidad de las sociedades en Brasil, Uruguay y Eslovaquia mediante su certificación bajo la norma ISO 9001.
- Las actividades de desarrollo de software de Indra en Filipinas recibieron la acreditación CMMi nivel 3 (en su versión Dev v1.3).
- Además, los 4 centros que se incorporaron a la red de Centros de Desarrollo Global de Indra en 2012 (mencionados anteriormente) comenzaron la aplicación de los procesos CMMi, pese a no ostentar todavía la acreditación.
- Como parte de los compromisos adquiridos con la certificación ISO9001, Indra realizó más de 200 revisiones o auditorías a proyectos en 2012.

Mejora continua de la metodología de gestión de proyectos:

- Integración de la suite MInd y los sistemas de desarrollo de software con los sistemas corporativos de gestión de proyectos.
- Indra desarrolló 3 nuevos módulos formativos para sus profesionales. En el caso de los dos últimos módulos, se trató de experiencias pilotos de cara a evaluar su posible inclusión en el plan general de formación de la compañía:

- Gestión del multiproyecto, para una adecuada gestión de los recursos.
 - Gestión de proyectos multinacionales, para la extensión de los sistemas de gestión de la compañía a escala global.
- Aspectos económicos en la gestión de proyectos.
- Se superó el objetivo de alcanzar los 500 profesionales certificados en gestión de proyectos (PMP).
 - A comienzos de 2013, la cifra ya alcanzaba los 525 profesionales.
 - Esto supone aproximadamente el 20% de los jefes de proyecto en Indra, lo cual dota a la compañía de una gran capacidad para transmitir una cultura de excelencia en la gestión de proyectos en toda la organización.
 - La compañía continuó estableciendo relaciones con foros internacionales emisores de mejores prácticas sobre Ingeniería de Software y Sistemas para permanecer al corriente de las tendencias más vanguardistas e innovadoras.
 - Indra entabló relación con el Consejo Internacional de Ingeniería de Sistemas (INCOSE, por sus siglas en inglés) mediante la asistencia al simposio europeo y a las sesiones de constitución del capítulo español en Madrid.
 - INCOSE constituye ofrece un marco de referencia comúnmente aceptado (por clientes, partners, etc.) para la definición de los conceptos formales de ingeniería de sistemas.
 - Indra pretende apoyarse en INCOSE para la identificación de mejores prácticas de ingeniería de sistemas que poder incorporar en sus metodologías.
 - Mejora en el seguimiento y control de los proyectos:

	Transporte y Tráfico	Energía e Industria	AA.PP. y Sanidad	Servicios financieros	Seguridad y Defensa	Telecom y Media
GEOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none"> > Nuevos contratos destacados en Lituania, Polonia, Panamá, Colombia, México, Chile, EE.UU., Australia, India, Indonesia, Azerbaiyán y Omán. 	<ul style="list-style-type: none"> > Refuerzo de la relación con clientes clave como Canal de Isabel II Gestión, Aqualia, REE, Gas Natural Fenosa, Endesa, ENEL, Repsol o Petrobras. > Nuevos contratos destacados en Brasil, Chile, México, Perú, Colombia, República Dominicana, Filipinas, Australia y Mozambique. 	<ul style="list-style-type: none"> > Fuerte crecimiento en Latinoamérica, Asia, Oriente Medio y África. > Contrato destacado con el CTTI de la Generalitat de Cataluña en España. > Adjudicaciones relevantes en Brasil, Colombia, Ecuador o Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo de la presencia en cuentas españolas como La Caixa, BBVA o Ahorro Corporación. > Acompañamiento internacional de cuentas como Mapfre, Santander o BBVA. > Fuerte crecimiento en Latam gracias a contratos en Brasil, Chile, Argentina, Perú, Colombia o México. 	<ul style="list-style-type: none"> > Nuevos contratos destacados en la UE, Reino Unido, Hungría, Panamá, México, Colombia, Brasil, Japón, Indonesia, Australia, Kenia o Marruecos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Mantenimiento de la posición en Telefónica, Vodafone y Orange en España. > Buen comportamiento del mercado latinoamericano. > Entrada en el mercado alemán. > Nuevas referencias en Italia.
INTELIGENCIA Y EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> > Sinergias comerciales en el área de tráfico aéreo y aeropuertos por la integración de Indra Navia. > Impulso a la oferta en tráfico ferroviario y vial. 	<ul style="list-style-type: none"> > Nuevas referencias en nichos objetivos como petróleo, agua, revenue accounting para líneas aérea o ERPs. 	<ul style="list-style-type: none"> > Redefinición de la oferta de sanidad y plena integración de Mensor. > Finalización del diseño de "Atenea", Plataforma Urbana de Interoperabilidad (UOIP) y prototipo de Smart Card. > Difusión de resultados electorales en marketplace. 	<ul style="list-style-type: none"> > Nueva referencia para la solución de core asegurador. > Primer año de comercialización activa y consolidación de la solución de Indra Sistemas de Tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> > Nuevas referencias en los ámbitos de VTS y ciberseguridad. > Comienzo desarrollo Lanza-T. > Instalación demostrador proyecto I+D de vigilancia espacial. 	<ul style="list-style-type: none"> > Comienzo de la definición de la nueva solución de OSS > Desarrollo de proyectos de I+D en el ámbito de media.

- Indra comenzó la implantación de una nueva herramienta interna denominada “estación de control” dirigida a realizar un control más exhaustivo de los aspectos clave (como por ejemplo cumplimiento de hitos y riesgos) y evaluar el nivel de riesgos de los proyectos en el momento en el que se realiza el alta en los sistemas de información de la compañía. El objetivo principal es asegurar la puesta en marcha de los proyectos con las mayores garantías de éxito y promover el establecimiento de acciones preventivas ya desde el inicio de la operación. A cierre de 2012, la implantación se había extendido a España, Portugal, México, Panamá y Brasil, con el objetivo de continuar extendiendo progresivamente el alcance hasta cubrir todas las sociedades.

Mejora continua en los procesos de desarrollo de software:

- Durante 2012, Indra continuó avanzando en la aplicación de iniciativas de industrialización del desarrollo (descrito más adelante) y utilización de recursos deslocalizados, mediante el desarrollo de la red de Centros de Desarrollo Global (detallada anteriormente).
- Como se ha mencionado anteriormente, se ha continuado extendiendo la acreditación y aplicación del modelo CMMi a nuevos centros de Indra.

Desarrollar una cultura de excelencia en los profesionales de Indra:

- En 2012, Indra lanzó en su plataforma colaborativa de gestión del conocimiento (Compartiendo Conocimiento)

una nueva comunidad abierta para todos los profesionales de la compañía en la que periódicamente informa sobre los aspectos más relevantes de la gestión de la calidad en Indra.

Con todo esto, el índice de satisfacción de clientes se ha mantenido en valores muy similares a 2011, situándose en una valoración de 3,87 sobre 5 (3,90 en 2011). Esto significa que Indra no ha alcanzado su objetivo de elevar la satisfacción de sus clientes por encima de los 4 puntos.



Gráfico: evolución de la satisfacción de cliente 2011-2012

En 2012, el alcance de la muestra de la encuesta se extendió a nuevos países como México, Brasil, Panamá, Filipinas y República Checa.

Como aspectos positivos, los resultados de la encuesta señalan:

- Conocimiento y comprensión de su actividad y su sector (4,00 puntos)

- La habilidad para escuchar al cliente (4,16 puntos)
- Experiencia técnica y/o funcional del equipo de trabajo (4,08 puntos)

Por el contrario, los principales aspectos de mejora fueron:

- Eficiencia de los procesos administrativos (3,54 puntos)
- Relación calidad/precio de las ofertas (3,42 puntos)
- Calidad de la documentación entregada sobre los productos, soluciones y servicios suministrados (3,54 puntos)
- Cumplimiento de los plazos de los proyectos (3,59 puntos)

Optimización de los procesos:

Consolidación y concentración de las actividades de desarrollo: como se ha descrito anteriormente, Indra continuó potenciando en 2012 su red de Centros de Desarrollo Global, como centros que concentran y consolidan toda la actividad de desarrollo de software de la compañía.

- En 2012 se unieron 4 nuevos centros a la red, y se incrementaron aproximadamente un 5% el número de profesionales.

Industrialización del desarrollo: Indra culminó en 2012 el proceso para que sus centros de España, Brasil, Colombia, Argentina, y Filipinas pudieran utilizar su suite MInd. Estos centros representan una parte significativa de la red de Centros de Desarrollo Global.

Reforzar la seguridad de la información a través de:

- La puesta en marcha de un nuevo CPD en San Fernando de Henares. Además del significado que tiene como iniciativa de Green IT (descrito en el capítulo “entorno sostenible”) también representa un hito relevante

desde el punto de vista de seguridad de la información, habiéndose implantado importantes mejoras en la seguridad física

y ambiental.

- Renovación de las certificaciones del Sistema de Gestión de Seguridad de Información (ISO 27001) y del Sistema de Gestión de Servicios de TI (ISO 20000-1): la compañía ha continuado consolidando los procesos cubiertos por el alcance de las certificaciones, lo que permite aplicar estas mejoras a la forma de trabajo del resto de servicios de la compañía.
- La compañía ha finalizado la implantación de la figura del LISO (Local Information Security Officer) en las unidades de gestión de la compañía para reforzar la aplicación de la política de seguridad de la información.
- En 2012, Indra realizó el análisis del estado de seguridad de 852 plataformas de proyectos conectadas a la red.
- A lo largo del año 2012 se produjo un aumento significativo de los ciberataques recibidos desde Internet: se detectaron 54.509.736 eventos de seguridad en los elementos de protección perimetral. Como consecuencia de estos ataques se materializaron cuatro incidentes de seguridad críticos, que no supusieron un impacto significativo en las actividades de Indra gracias a la adecuada gestión de los mismos.
- Renovación de las auditorías bienales de LOPD de las sociedades a las que le correspondía.
- Colaboración con organismos públicos españoles para compartir conocimientos y experiencias en materia de seguridad de TI que ayuden a identificar patrones de ataques y prevenirlos.

Objetivo 2012	Logro 2012	
Crecimiento en ventas de entre el 6,5 % y el 7,5 %	Crecimiento en ventas del 9 %	Cumplido
Volumen de contratación superior a las ventas del ejercicio	Ratio book-to-bill de 1,1 x ventas	Cumplido
Margen EBIT de entre el 8 % y el 9 %.	Margen EBIT recurrente del 8,5 %	Cumplido
Alcanzar una valoración de 4 puntos en la encuesta de satisfacción de clientes.	Indra no alcanzó el objetivo fijado de 4 puntos.	No cumplido
Extensión del modelo de gestión de calidad a Brasil, Uruguay y Eslovaquia.	Se armonizaron los sistemas de calidad de los centros de trabajo en Brasil, Uruguay y Eslovaquia mediante su certificación bajo la norma ISO 9001.	Cumplido
Evolucionar la madurez de las acreditaciones actuales en CMMi	Las actividades de desarrollo de software de Indra en Filipinas recibieron la acreditación CMMi nivel 3 y los 4 centros que se incorporaron a la red de Centros de Desarrollo Global de Indra en 2012 están en proceso de esa misma certificación.	Cumplido
Aumentar el alcance de la certificación del SGSI (Sistema gestión de seguridad de la información).	Se ha ampliado el alcance de la certificación para incluir el nuevo CPD de San Fernando. No se incluyeron nuevos servicios en la certificación, aunque la compañía aplica el modelo de trabajo del SGSI al resto de servicios de la compañía en materia de seguridad de TI.	Cumplido
Extender la auditoria LOPD a todas las filiales de Indra e Indrabmb.	Indra renovó las auditorías en las sociedades a las que le correspondía. Considerando oportuno extender su aplicación durante el año 2013 a las sociedades adquiridas recientemente, teniendo en cuenta el requisito legal de realización bienal de la auditoría.	En proceso
Implantar el modelo de conexión de plataformas a la red de Indra para extender el área de seguridad de Indra a clientes.	Se realizó la iniciativa y se apoyó con la finalización de la implantación de la figura del LISO.	Cumplido

CLIENTES

TRANSPORTE Y TRÁFICO

Crecimiento
+12%

Transporte y Tráfico registró un aumento del 12% en 2012, con una evolución muy significativa en el último trimestre del año. El mercado se benefició, entre otros factores, de las sinergias comerciales alcanzadas en el área de tráfico aéreo y aeropuertos por Indra Navia, adquirida en el segundo trimestre del año.

GEOGRAFÍA

Durante 2012, Indra ha conseguido logros relevantes en la ejecución de su estrategia:

Desarrollo de la posición en Europa

- La situación del mercado español se ve muy afectada por las restricciones presupuestarias de los principales operadores (ADIF, RENFE, DGT, AENA entre otros), registrando tasas de negativas de crecimiento.
- Por su parte, el tráfico aéreo en Europa está mostrando una evolución descendente en los últimos años.
- Para 2012 se esperaba que se produjera alguna nueva incorporación al consorcio iTec que finalmente se ha demorado y debería producirse en 2013.
- En este contexto, Indra ha reforzado su posición en Lituania con la implantación de un sistema de gestión de movimientos de superficie
- Este nuevo contrato en Lituania se suma al de crecimiento de la presencia en los Ferrocarriles Lituanos.

- La compañía obtuvo un contrato para la implantación de un Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE) en la ciudad de Wroclaw en Polonia que incluye la información al viajero, la gestión de flotas y la video vigilancia
- Indra obtuvo sus primeras referencias de tráfico vial en Alemania (sistemas de peajes en el "Herren Tunnel") y Rusia (sistema de peaje para la autopista M5 DON).

Consolidación de la presencia en Latinoamérica

Durante 2012, Indra obtuvo varios proyectos que contribuyeron a reforzar su presencia en la región:

- Implantación del sistema integrado de control de acceso y seguridad, detección de buques, la tecnología de comunicaciones, los sistemas de detección y extinción de incendios, y redes de sensores ambientales para el proyecto de ampliación del Canal de Panamá (ver caso de éxito más abajo)

- Implantación de un sistema de gestión para el transporte público intermodal y un sistema integral para la gestión del tráfico de Medellín
- Implantación de los sistemas de gestión de tráfico y peaje en las autopistas de Guadalajara-Tepic y Michoacán en México
- Sistema de radar para la Dirección General de Aviación Civil de Chile
- Implantación del centro de control de Red NOC para el Instituto Costarricense de Electricidad ICE.

Crecimiento en EE.UU

- En 2012, Indra ha continuado desarrollando su presencia en la región gracias a la adjudicación de un contrato para la implantación de un Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE) para su flota de autobuses y vehículos adaptados para la ciudad de Savannah.

Crecimiento en Asia y Pacífico

- Asia y Pacífico ha sido el principal eje de crecimiento para la actividad de tráfico aéreo durante 2012. Indra ha conseguido relevantes contratos en:
 - Australia: En Australia, Indra ya contaba con presencia en el segmento de radioayudas, pero en 2012 se cerró la contratación (iniciada en 2011) de un contrato para la modernización de 11 estaciones de radar (ver caso de éxito más abajo).
 - India e Indonesia: en ambos países Indra contaba con referencias en el ámbito de radares y en 2012 se ha consolidado la relación con la consecución de nuevos contratos.
 - Azerbaiyán: de mucho menor volumen, pero también relevante, destaca la adjudicación del centro de control en Baku

- Por su parte, en el segmento de tráfico ferroviario y vial, Indra también consiguió desarrollar de forma significativa su presencia en la región gracias a la adjudicación de contratos en diferentes países:
 - India: cuatro contratos para implantar su tecnologías de gestión de tráfico y peaje en autopistas
 - Malasia: centro de control ferroviario de Prasarana. Supone la primera referencia ferroviaria en tecnología de seguridad en la circulación en Asia y Pacífico y refuerza la capacidad de Indra para continuar creciendo en esta geografía dentro de este segmento de oferta.
 - Filipinas: modernización del peaje para la Manila North Tollway y sistema de control de tráfico de vial urbano para Manila.

Consolidación de la presencia en Oriente Medio

- 2012 ha supuesto para Indra un año de “ejecución” de todos los contratos conseguidos en el mercado de tráfico aéreo de Oriente Medio en 2011, como Kuwait, Omán o Jordania.
- Adicionalmente se ha sumado un nuevo contrato en Omán, para la dotación con una nueva posición de control de tránsito aéreo

Aprovechamiento de oportunidades en África

- Durante 2012, Indra mantuvo su actividad de prospección comercial en la región.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

- Desarrollo de la oferta de “Indra Navia”: como se ha mencionado, en 2012, Indra ya se benefició de las sinergias comerciales alcanzadas en el área de tráfico aéreo y aeropuertos por Indra Navia.
- Consolidar la oferta en tráfico ferroviario y vial: en 2012, Indra continuó impulsando comercialmente la nueva oferta en estos segmentos.

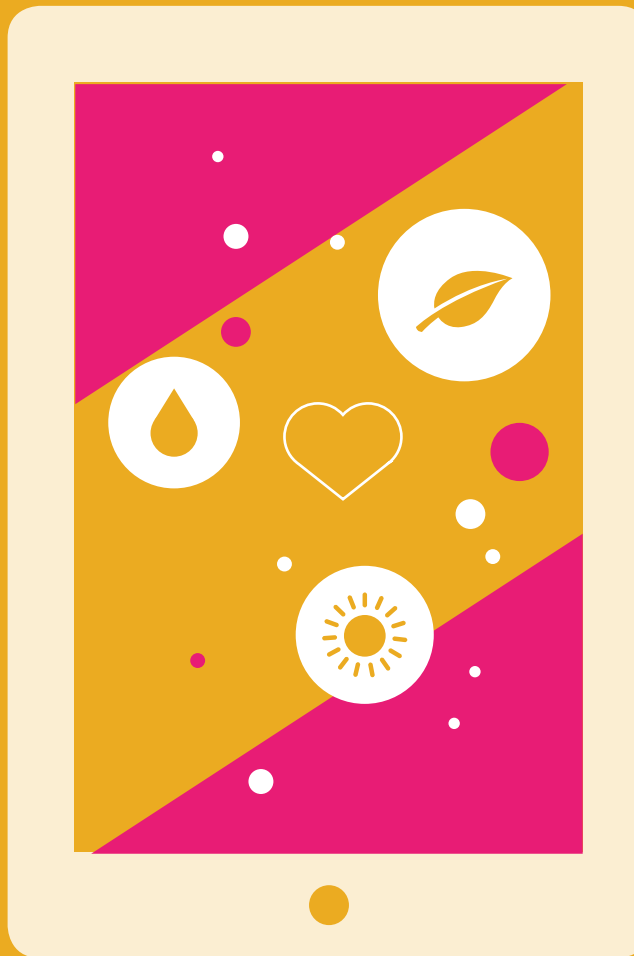
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

HACER LOS GRANDES PROYECTOS DE INGENIERÍA CIVIL SEGUROS, EFICACES Y RESPONSABLES CON EL MEDIO AMBIENTE

Indra se adjudicó seis contratos para implantar su tecnología en el marco del proyecto de ampliación del Canal de Panamá, considerado una de las principales obras de ingeniería civil de la historia.

Estos contratos convierten a Indra en un socio tecnológico importante de este proyecto, y posicionan favorablemente a la compañía de cara a futuras licitaciones, tanto para el Canal de Panamá, como para dotar de soluciones inteligentes otras infraestructuras de gran envergadura.

En concreto, Indra será responsable de implantar un sistema integrado de control de acceso y seguridad, un sistema de detección de buques, toda la tecnología de comunicaciones, los sistemas de detección y extinción de incendios, megafonía, evacuación y un sistema de sensores ambientales para el tercer juego de esclusas del Canal de Panamá.



Proyectos como este, refuerzan la amplia experiencia de Indra en el uso de las nuevas tecnologías para dotar de inteligencia a las infraestructuras y hacerlas más eficientes y sostenibles ecológica y económicamente. Estas tecnologías inteligentes facilitan información en tiempo real para la toma de decisiones y permiten ofrecer un valor añadido al servicio del ciudadano, incrementando los niveles de seguridad, la eficacia y el respeto por el medioambiente, dotando a las infraestructuras de un mayor control y mejorando la movilidad de personas y mercancías.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

FACILITAR EL TRANSPORTE AÉREO EN AUSTRALIA

El proveedor de servicios de navegación aérea australiano, Airservices Australia, confió a Indra la modernización de la red de estaciones de vigilancia radar que respalda los movimientos en ruta de aeronaves de la zona este del país.

Indra afianza con este contrato la relación con Airservices Australia y se convierte en uno de los competidores clave en el mercado de sistemas de gestión de tráfico aéreo (ATM) en Australia. Al mismo tiempo, da un paso decisivo en su expansión en la zona Asia-Pacífico.

La compañía implantará once estaciones radar de vigilancia que dotará de radares secundarios MSSR modo S (Monopulse Secondary Surveillance Radar mode S). Los sistemas cubrirán las zonas de mayor densidad de tráfico,



dando apoyo al control aéreo en los principales aeropuertos de la zona este del país.

Indra también entregará a Airservices Australia un sistema radar secundario modo S transportable. Se utilizará para que la vigilancia del espacio aéreo no se vea afectada por las labores de sustitución de los actuales emplazamientos radar, permitiendo además una transición gradual y segura, y sin que el servicio se vea interrumpido. Por último, Indra entregará otro sistema radar que servirá para formar al personal técnico de mantenimiento y operadores de los sistemas radar.

CLIENTES

ENERGÍA E INDUSTRIA

Crecimiento
+13%

GEOGRAFÍA

Durante 2012, Indra ha conseguido logros relevantes en la ejecución de su estrategia. El mercado de Energía e Industria logró un crecimiento del 13% en 2012, manteniendo la tendencia de fuerte progresión en Latinoamérica. Más en detalle, el comportamiento en cada una de las regiones fue:

España

- Indra ha consolidado su posición dentro de clientes relevantes como Canal de Isabel II Gestión, Aqualia, REE, Gas Natural Fenosa o Endesa, entre otras.
- Además, Indra sigue avanzando en el país en su apuesta por las Smart Grid. La compañía participa en distintos proyectos de I+D+i, algunos finalizados como Energos (junto a Gas Natural Fenosa), y otros en marcha como PRICE (Proyecto Redes Inteligentes en el Corredor del Henares junto con Gas Natural Fenosa e Iberdrola). Indra también participa en proyectos a escala europea, como Integris, junto a Endesa y la compañía italiana del sector de utilities AZA.

- En el segmento de Industria, Indra intentó compensar el efecto del cese de actividades de Spanair (que constituía una cuenta relevante para Indra) a comienzos de 2012 con un aumento de sus esfuerzos comerciales que deberían empezar a materializarse a partir de 2013.

Cuentas globales

- Indra ha continuado fortaleciendo su relación con Gas Natural Fenosa, siendo socio en todas las geografías donde ejecuta su actividad y en diversas áreas de negocio que incluyen corporación, generación, distribución y comercial. En esta última área cabe citar los éxitos derivados del arranque de la nueva plataforma de soporte a la comercialización mayorista.
- ENEL, directamente o a través de Endesa, ha sido uno de los clientes significativos para Indra en 2012, a quien se le ha prestado servicios en la mayor parte de las geografías y países donde el Grupo está presente.
- Durante 2012, se intensificó significativamente la relación con Repsol, gracias a la consecución de importantes contratos en el área económico-financiera,

de aprovisionamientos upstream y de producción con actividades en las geografías en las que Repsol está presente. Asimismo, Indra ha reforzado su relación de socio tecnológico de referencia para Repsol, tal y como evidencia los acuerdos de comercialización conjunta de soluciones desarrolladas para la empresa petrolera.

- Petrobras es otro de los clientes significativos de Indra, con una relación que data del 2002. El objetivo de Indra es atender las necesidades tecnológicas de la compañía a lo largo de su cadena de valor.

Latam

Brasil

- Implantación del sistema de gestión de plantas en Petrobras
- Mantenimiento de aplicaciones de gestión comercial y distribución en AES SUL
- Mantenimiento de sistemas corporativos en SABESP (Aguas de Sao Paulo)
- Servicios de outsourcing de sistemas para Liquegás
- Campañas de captación de activos en Ligth.

- Implantación de ERP en el Grupo Petrópolis (ver caso de éxito más abajo)

Chile y Brasil

- Implantación de la solución de “revenue accounting” para la integración de las aerolíneas LAN (Chile) y TAM (Brasil).

México

- Implantación de sistemas de seguridad física de CFE.
- Implantación de ERP para Taco Holding.

Perú

- Implantación de sistemas de gestión comercial y distribución en Electrodunas.
- Implantación varios módulos SAP-oil en Petroperú
- Plan Director de Implantación de Redes Eléctricas Inteligentes en OSINERGMIN.

Colombia

- Servicios de desarrollo de software en ECOPETROL y en Pacific Rubianes.

República Dominicana

- Implantación de soluciones SmartGrid en CDEEE.

Asia y Pacífico

- En 2012, Indra ha extendido la relación con Maynilad y ha obtenido un contrato de BPO comercial para Manila Water. Esto supone que Indra pasa a ser proveedora de servicios del ciclo comercial para todo el área metropolitana de Manila, ya que cuenta como clientes a las dos empresas gestoras de agua de la capital filipina (Maynilad y la propia Manila Water)

- Indra ha entrado en el mercado de utilities de Australia con la consecución de un contrato para la implantación de una solución de gestión de riesgos (ETRM) para Caltex.

Oriente Medio

- Destaca la consecución de un contrato para EDM en Mozambique

EE.UU

- Como se ha descrito anteriormente, Indra continua su desarrollo en el mercado estadounidense a través del acompañamiento de Repsol

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

- En 2012, Indra continuó la apuesta por la oferta en energía y utilities que, más allá del entorno de la energía eléctrica, siguió ampliándose a áreas tales como la gestión de infraestructuras y servicios en el ámbito del petróleo y gestión del agua, en donde se han conseguido (como se ha descrito a lo largo del capítulo) importantes referencias.
- Potenciar la comercialización de soluciones de ERP para empresas de Industria y Consumo: como se ha mencionado, en 2012, Indra ha obtenido contratos para la implantación de ERP en Brasil y México.
- Evolución y mejora continua de las soluciones de gestión hotelera y “revenue accounting”: Indra ha continuado trabajando en la mejora continua de estas soluciones.

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE PERMITAN CRECER UNA ORGANIZACIÓN

En 2012, Indra inició los servicios de consultoría para la implantación de los sistemas de ERP, SCM, HCM y BO, sobre tecnología SAP, para el grupo Petrópolis en Brasil.

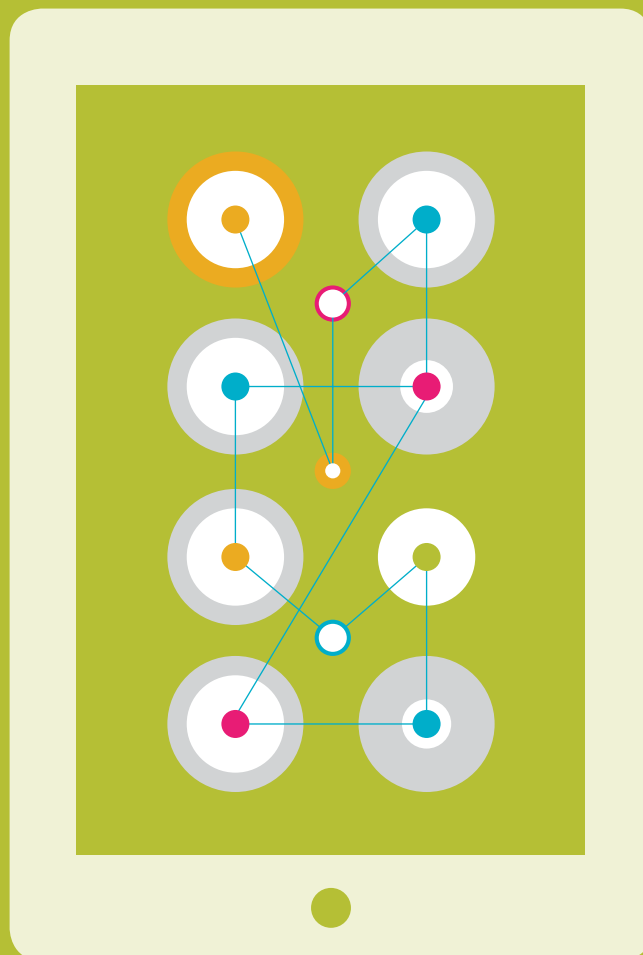
El grupo Petrópolis es la segunda empresa cervecera en Brasil y tiene objetivos de crecimiento ambiciosos para los próximos años. Para soportar ese crecimiento, la compañía prevé invertir en la construcción de dos nuevas plantas de distribución en la región noreste del país, así como expandir su red de distribución.

Pero para que ese crecimiento sea posible y sostenido, el grupo brasileño era consciente de que debía alinear sus procesos e implementar sistemas de información

y gestión que dotaran a la organización de un enfoque integrado.

Por ese motivo, Petrópolis confió en Indra para la reingeniería e implantación de unos nuevos procesos soportados en el ERP de SAP y basados en mejores prácticas de negocio.

Para Indra, esta referencia supone un desarrollo significativo de su posición en el mercado brasileño de industria, y debería servir de impulso para continuar creciendo en este segmento en los próximos años.



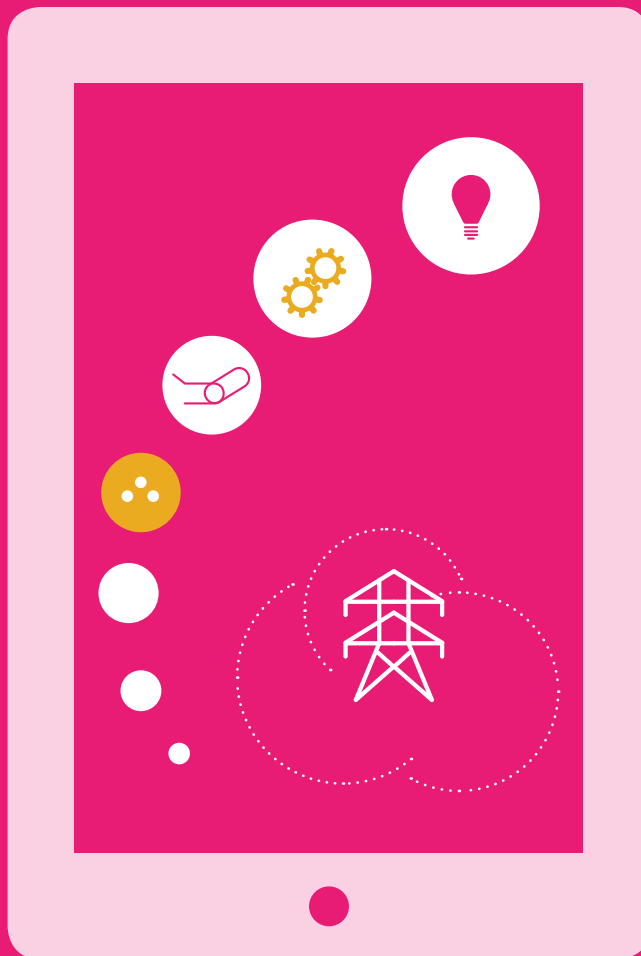
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

DOTAR DE INTELIGENCIA A LA RED ELÉCTRICA DE BRASIL

Durante los últimos 3 años (2009-2012), Indra ha diseñado y desarrollado para la compañía Elektro en Brasil una nueva solución (inGRID) para la explotación inteligente de la red de distribución eléctrica.

El nuevo sistema permite la gestión de la totalidad de la red de distribución desde un único Centro de Operación, ubicado en Campinas, capaz de controlar simultáneamente las actividades de 400 brigadas de campo.

La solución contempla los conceptos de Smart Grid, es compatible con diferentes modelos de red (normas europeas y americanas), e incorpora algoritmos avanzados para la planificación y explotación de las redes eléctricas y para la gestión en tiempo real de los equipos que trabajan en campo. Además, el proyecto implicaba la transformación de una arquitectura clásica de software en una arquitectura SOA, basada en estándares de mercado, tanto en el campo de los patrones de la arquitectura, como en lo referente a los productos que lo implementa.



Todo esto permitió mejorar los procesos críticos del sistema, principalmente en el tráfico de mensajes entre servidores (150% mejora) y tráfico de mensajes entre cliente y servidor (31% mejora), lo que redundó en una mejora en el proceso crítico de ejecución de maniobras y cálculo de clientes afectados, y cuyo tiempo de procesamiento se reduce drásticamente (promedio de reducción de 30 a 5 segundos en el cálculo de interrupciones por maniobras).

La solución inGRID se ha incorporado a la cartera de oferta de Indra, y la compañía pretende impulsarla comercialmente para implantarla en otros clientes en el futuro.

CLIENTES

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SANIDAD

Crecimiento
+32%

Las ventas del mercado de AA.PP. y Sanidad han crecido un 32% durante 2012, impulsadas principalmente por el mercado de Latinoamérica, Asia, Oriente Medio y África. Este crecimiento se debe tanto al propio crecimiento orgánico de la compañía como a la integración de Politec en Brasil y Galyleo en Italia.

GEOGRAFÍA

En el último año se ha reducido considerablemente la exposición al mercado español, sin que esto vaya asociado a una pérdida de cuota de mercado en este país.

Refuerzo del liderazgo en **España**, incrementando la cuota de mercado:

- Indra ha registrado una caída de actividad en el mercado español de doble dígito que, como se ha mencionado, se ha compensado con el crecimiento en otras regiones.
- Un ejemplo representativo del refuerzo de la posición de Indra en España es el contrato de externalización que ha obtenido Indra con CTTI de la Generalitat de Catalunya.
- Lo importante de esta adjudicación es que se ha producido mediante un modelo de contratación diferente al habitual, que concentra los servicios y está basado en "diálogo competitivo". La mayor eficiencia que supone para el cliente este tipo de contratación hace previsible que este modelo se replique en otras Comunidades Autónomas.
- Indra ha resultado adjudicataria de dos de los paquetes más relevantes del contrato (transformación y

operabilidad, y gestión tributaria) y participa en un tercero (atención al usuario).

- Esto ha permitido a Indra mejorar su posición dentro del cliente de la Generalitat de Catalunya y pasar a ser uno de sus principales proveedores.

Desarrollo de la posición en **Latinoamérica**.

- Indra ha conseguido seguir consolidando su presencia en la región apoyándose sobre sus referencias y en su oferta contrastada en el mercado español.
- Esto le ha permitido obtener contratos como la gestión y modernización de la infraestructura tecnológica del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y del Consorcio SAYP, o un contrato de SAP en México.
- Exportar capacidades generadas en España resulta especialmente importante en aquellas sociedades que han sido integradas recientemente, como el caso de Politec en Brasil.
- Indra está completando la oferta previamente existente en el país, fuertemente basada en servicios de outsourcing,

mediante el desarrollo de capacidades locales de conocimiento sectorial que están contribuyendo a la obtención de contratos de consultoría, como ha ocurrido en Rio de Janeiro y la definición del sistema integral de tributos en Sao Paulo.

Desarrollo del negocio en sudeste de **Asia y Pacífico**.

- Durante 2012, Indra ha intensificado los esfuerzos de prospección comercial en la región, lo que debería traducirse en la obtención de nuevas cuentas en 2013.

Aprovechamiento de oportunidades en **Oriente Medio y África**.

- En 2012, Indra continuó ejecutando el proyecto de desarrollo y gestión de TI del sistema nacional de salud de Bahrein, adjudicado en 2011.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo oferta de sanidad:

- La plena integración de la compañía Mensor durante 2012 (adquirida en 2011), ha permitido a Indra completar su oferta para el sector sanitario, incorporando a su cartera un conjunto de servicios de alto valor añadido.
- La oferta de Indra cubre toda la cadena de valor de sus clientes, desde la consultoría estratégica al BPO.

Durante 2012, Indra ha trabajado en redefinir su propuesta de valor hacia el mercado de sanidad, de forma que la oferta ha quedado estructurada de la siguiente manera:

- Plataforma de Sistemas Sanitarios: tarjeta sanitaria, historia clínica y plataforma de integración.
- Sistemas de Gestión de Centros: gestión integrada

sanitaria, gestión de redes sanitarias y receta electrónica.

- Plataforma de Servicios Sanitarios a Distancia: telemedicina, telerehabilitación, seguimiento ambulatorio y telehospitalización.
- Plataforma de Relación Sanitaria: servicios de información, gestión de trámites, servicios de telemedicina y herramientas.
- Sistemas de Conocimiento: cuadros de mando, clinical intelligence y biblioteca virtual.

Smart Cities

- Durante 2012, Indra finalizó el diseño de "Atenea", una Plataforma Urbana de Interoperabilidad (UOIP) para integrar y gestionar todos los servicios y soluciones que

conforman el ecosistema de una ciudad. Este centro de gestión facilita que los distintos sistemas intercambien información entre sí para ofrecer una visión completa de la actividad.

- Por otro lado, Indra presentó su prototipo de Smart Card en el Smart City Expo World Congress. Se trata de una tarjeta inteligente contactless basada en tecnología RFID que permite el acceso único e integrado a todos los servicios de una Smart City que requieren pago, identificación y control de acceso.

PROCESOS ELECTORALES

Geografía

Dentro de la actividad de Procesos Electorales, los grandes logros de 2012 han sido:

- Mantenimiento de la posición en España: Indra ha sido el proveedor de todos los grandes comicios de 2012: las elecciones autonómicas de Andalucía, Asturias, Galicia y Cataluña.
- Consolidación en Europa y Latinoamérica:
- Indra ha desarrollado por primera vez las elecciones de El

Salvador

- Foco de crecimiento en Asia y África:
- Indra ha repetido su experiencia de 2008 y ha realizado dos proyectos para las elecciones de Angola de 2012:
 - Suministro del material electoral.
 - Escrutinio electoral provisional y soporte al definitivo.
 Como novedad frente al proyecto anterior, se ha utilizado un sistema distribuido de gestión logístico a través de PDA para la recogida de información y monitorización de los colegios electorales en tiempo real.

Oferta

- Evolución continua de la oferta de procesos electorales:
- Dentro de los avances tecnológicos utilizados en los distintos proyectos desarrollados en 2012, destaca el sistema de difusión a través de Smart Phones y Tabletas Android e iOS utilizado en las elecciones autonómicas de Cataluña en España. Estas aplicaciones recibieron casi 90.000 descargas (aportar más detalles cuantitativos)

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

SERVICIO AL PACIENTE EN CHILE

Indra acompaña al primer hospital digital concesionado de la sanidad pública en Chile mediante la implantación de su sistema de e-salud (IHS-Indra Salud).

Se trata de un proyecto pionero en Chile en el marco del programa de concesiones hospitalarias del Gobierno chileno, que tiene como fin impulsar el crecimiento y **modernización de la red asistencial nacional para mejorar la prestación a ciudadanos y pacientes.**

La aplicación de Indra **convertirá a La Florida en el primer hospital que inicia la gestión de sus actividades al cien por cien de forma digital,** mediante la implantación de aplicaciones en todos los niveles asistenciales: ambulatorio, urgencia, hospitalización y pabellón quirúrgico, entre otros, con todas las funcionalidades de las estaciones asistenciales que darán contenido a la historia de salud del ciudadano.

Además, Indra implanta aplicaciones para las áreas de apoyo, como laboratorios de análisis clínicos, transfusiones



o anatomía patológica y soluciones de soporte a las unidades críticas del hospital, incorporando la integración con monitores de signos vitales y máquinas de anestesia para facilitar la visualización de información en tiempo real.

El sistema incluye la implantación de una herramienta de Business Intelligence como apoyo a la toma de decisiones y del ERP SAP para las áreas de gestión financiera, abastecimiento y mantenimiento, entre otras. El proyecto facilitará la interoperabilidad con los sistemas de la red del Servicio de Salud y con los de entidades gubernamentales, tales como el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y el Sistema de Información para la Gestión de las Garantías Explícitas en Salud (SIGGES).

En los últimos meses, Indra ha implantado IHS-Indra Salud en el centro médico Makati (MMC), el hospital más importante de Filipinas, así como el proyecto para los Ministerios de Sanidad y Defensa del Reino de Bahréin que contempla el desarrollo y operación global de todas las aplicaciones de la red de su Sistema Nacional de Salud. Asimismo, la solución también implantada en varios centros hospitalarios de Marruecos.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

ELECCIONES DE EL SALVADOR

El Tribunal Supremo Electoral de El Salvador (TSE) adjudicó a Indra el desarrollo de las Elecciones Legislativas y de Concejos Municipales del país.

. El proyecto está basado en la instalación y operación tanto del Centro de Cómputo principal (CNPRE) para la recepción, grabación y acumulación de los datos electorales provenientes de las actas de las Juntas Receptoras de Votos como del Centro de Difusión, con todos los recursos humanos, equipos y comunicaciones asociadas a los mismos.

Indra fue a su vez **la encargada de proveer, configurar, instalar y operar los cerca de 1700 equipos de digitalización, impresión y transmisión de actas** instalados en los centros de votación y centros de acopio, así como de formar a todo el personal del TSE y personal auxiliar encargado de la operación de los mismos durante la Jornada Electoral, por la que se eligieron 84 diputados de la Asamblea Legislativa y 262 Alcaldes de todos los municipios del país.

Paralelamente, se coordinaron con el TSE todos los esfuerzos de gestión del proyecto, así como las configuraciones de locales, requerimientos técnicos, logística asociada, etc. para la correcta implementación del proyecto que contó con un censo de más de 4,5 millones de electores distribuidos en 1.300 centros de votación.



Indra puso a disposición de electores, partidos políticos, misiones de observación y demás agentes interesados en el proceso a lo largo de la noche electoral **un servicio de página web de resultados en tiempo real** a medida que se iban recibiendo y totalizando las actas provenientes de las 10.700 Juntas Receptoras de Votos del país.

La página web de resultados fue percibida como una herramienta fundamental en la consecución de un elevado grado de transparencia de todo el proceso, así como punto de información para comprobar los resultados detallados de cada agregado geográfico en tiempo real y auditable mediante la previsualización de todas las actas digitalizadas de todas las Juntas Receptoras de Votos.

El sistema y el equipo dispuesto por Indra para este proceso electoral **hizo posible la consecución de unas elecciones transparentes, fiables y seguras** con los resultados disponibles de cara al público en su totalidad en la misma noche electoral, generando una imagen de excelencia y confianza ante los retos que se le presentaban de antemano tanto a Indra como al Tribunal Supremo Electoral de El Salvador.

DESEMPEÑO



SERVICIOS FINANCIEROS

Durante 2012, Indra ha conseguido logros relevantes en la ejecución de su estrategia

Crecimiento
+20%

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos). Uno de los grandes logros de este 2012 ha sido que, a pesar de la contracción del sector financiero a nivel global y, sobre todo en España, hemos sido capaces de aumentar nuestra cuota de mercado sustancialmente en los dos ámbitos:

Mantener en España una posición de liderazgo aspirando a ser referente en la nueva configuración del mercado de servicios financieros:

- Indra ha experimentado un crecimiento en el mercado del 20% en 2012, siendo capaz de mantener en este periodo un nivel de negocio similar al de 2011 en el mercado español, gracias a su buena posición en las entidades bancarias que están liderando el proceso de consolidación de la industria, y a pesar de la reducción en precios y volúmenes por el mayor control de las entidades en sus presupuestos.
- Usando como palanca de apoyo para ganar cuota de mercado los proyectos con Caixabank, BBVA y Ahorro Corporación.

Desarrollo de la posición en América:

- Indra continúa creciendo en los distintos clientes gracias a su posición como operador local en Latinoamérica, fortalecida tras la adquisición de Politec en Brasil.
- En Brasil Indra ha conseguido contratos con 6 de los 10 bancos brasileños más importantes, que le han permitido gozar de un posicionamiento excelente en los bancos públicos y siendo uno de los principales socios de SAP, destacando la presencia en Banco do Brasil y Caixa Econômica Federal (ver casos de éxito).
- En Chile, destaca el crecimiento de la cartera de clientes en grupos líderes en Latinoamérica como Sura, Metlife y Caja de Los Andes.
- En Argentina, modernización de la plataforma tecnológica de hardware de Federación Patronal.
- En Colombia, se ha trabajado en el posicionamiento de la oferta de valor añadido, siendo la línea más destacable la consultoría de gestión documental en el Banco de la República. Además se ha realizado un intenso esfuerzo por mantener el negocio del Grupo Santander en su proceso de venta a Corpbanca.
- En México, Indra ha potenciado el negocio BPO a través del proyecto de full BPO del back office de BBVA Bancomer, primer Banco de México.

Acompañamiento en las cuentas globales

MAPFRE

- Consolidación del modelo de delivery asociado al mantenimiento de aplicaciones de su core asegurador con la creación de un centro de producción en Pereira (Colombia) capaz de satisfacer las necesidades de todos los países de la región.

Grupo Santander

- Apertura de negocio en Brasil y entrada en el sector hipotecario en BPO.
- En México, hemos pasado a ser el primer proveedor del banco.
- Participación en el rediseño de toda la estrategia de intranet corporativa.

Grupo BBVA

- Consolidación en México como proveedor en el mantenimiento de aplicaciones y en el mundo de las infraestructuras dentro de Bancomer.
- En Perú, destacar el crecimiento en el país en los dos últimos años destacando en este último año el rediseño de la plataforma de seguros.

Zurich

- Destaca el acuerdo con la aseguradora para la implantación de nuestra plataforma iONE (ver casos de éxito) en Brasil y México, además de la provisión de una serie de servicios tecnológicos asociados

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo, comercialización y consolidación de las soluciones de Core Bancario y Core Asegurador:

- Como se ha mencionado antes Indra alcanza un acuerdo con Zurich para la implantación de la solución para el mercado asegurador en la rama de vida de la aseguradora en LATAM (ver casos de éxito)
- La solución iONE para el mercado asegurador, ha sido premiada con el "XCelent Technology 2012" que otorga Celent, y que reconoce a iONE como la plataforma más avanzada de 2012 desde el punto de vista tecnológico para el negocio asegurador de vida en Latinoamérica.
- Introducción en el mercado español de la plataforma de Core Bancario en modo Saas.

Consolidación funcional de la solución de medios de pago y comercio exterior.

Consolidación y desarrollo de la oferta de BPO:

- Posicionamiento en primera línea como proveedor de backoffice bancario con el proyecto de integración de Banca Cívica en Caixabank y el proyecto Rivera en Bancomer,
- Desarrollo de la nueva oferta de consultoría para el mercado asegurador y de servicios financieros.
- Fruto de nuestro acuerdo estratégico con Ahorro Corporación, hemos comenzado (el despliegue) la comercialización de nuestra solución de Tesorería en

Latinoamérica, explorando oportunidades con Clientes y Reguladores locales (de) con una nueva oferta en Gestión y Administración de activos financieros, Trading en Mercados de Capitales, Control del Riesgo de Mercado y soporte a la Distribución y Administración de Carteras y Fondos de Inversión, basada en la amplia cobertura funcional de nuestra plataforma y la prestación eficiente de servicios tecnológicos en modalidad SaaS.

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

ACUERDO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN DE CORE ASEGURADOR IONE EN ZURICH

Indra, llegó a un acuerdo con Zurich para la prestación de servicios relacionados con iONE, la solución core que la compañía ha desarrollado para proporcionar soporte a todas las actividades de la cadena de valor del sector de seguros de vida. Inicialmente, Zurich utilizará la solución solamente para Latinoamérica, aunque se plantea posteriormente su extensión a todos los países en los que opera el Grupo Zurich.

IONE ha sido desarrollado como evolución de la cartera de soluciones de Indra para el sector asegurador y destaca en el ámbito de operación y negocio por la amplitud de la cartera de productos que opera y por la simplicidad y rapidez de lanzamiento de los mismos.

Este importante acuerdo con Zurich contribuye a reforzar la presencia en el sector asegurador de Latinoamérica, región que constituye a día de hoy el principal motor de crecimiento internacional de nuestra compañía.



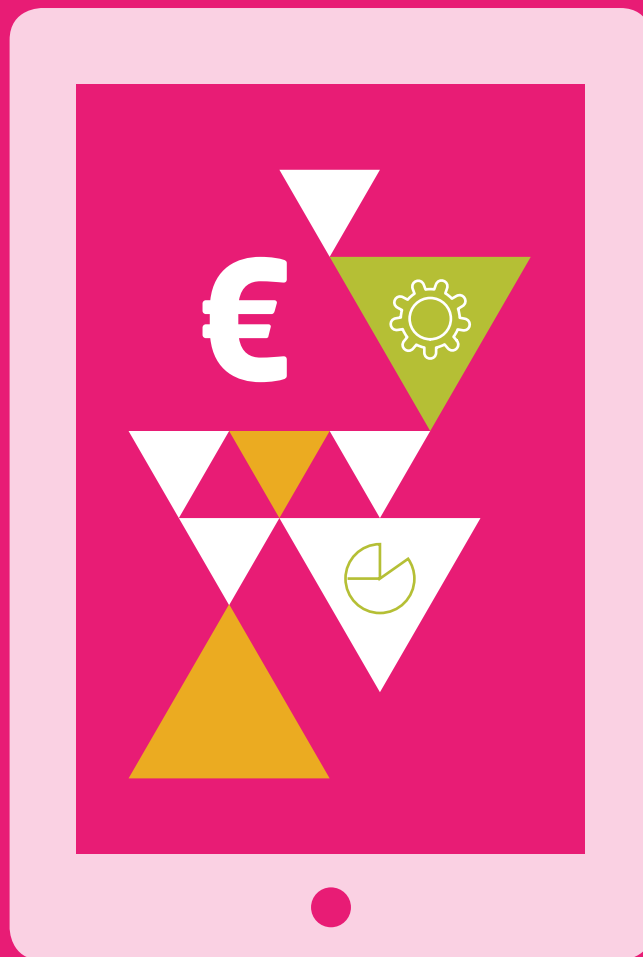
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TI PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE CAIXA ECONÓMICA FEDERAL

Indra firmó dos contratos con Caixa Económica Federal de Brasil para la prestación de servicios TI durante un período de cuatro años. Los contratos incluyen servicios técnicos especializados para el desarrollo y mantenimiento de programas de tecnología de la información para atender las demandas relacionadas con la cartera de productos ofrecidos por la entidad financiera en dos áreas de negocio estratégicas: préstamos y financiación y gestión de riesgos.

Además de garantizar la estabilidad en la operación de los sistemas de estas dos áreas del banco brasileño, los servicios prestados por Indra establecerán un modelo de gestión de los negocios sostenible y de alta eficiencia, favoreciendo la optimización de los recursos, la mejora de la calidad de los servicios, la reducción de costes operacionales y una mayor competitividad.

Un equipo multidisciplinar de la multinacional tecnológica trabajará en las ciudades de Brasilia, Río de Janeiro y Sao



Paulo, bases estratégicas del banco, a fin de establecer una estructura técnica robusta para atender las demandas de desarrollo de software, ejecutar labores de mantenimiento correctivo y evolutivo, elaborar documentación de apoyo y garantizar el funcionamiento y la estabilidad de los sistemas integrados en las dos áreas de la entidad financiera.

Para la gestión del nivel de servicios, incidencias, proyecto y tests de calidad, Indra utilizará un conjunto de herramientas tecnológicas avanzadas, propias y de mercado.

Los nuevos contratos consolidan el posicionamiento de la multinacional en la entidad financiera y consolidan su liderazgo como proveedor de servicios TI para grandes instituciones financieras.



GEOGRAFÍA

Durante 2012, Indra ha conseguido logros relevantes en la ejecución de su estrategia:

Mantenimiento de la posición en **España**:

En los últimos meses de 2012 se produjo un descenso en la actividad del mercado español que ha llevado a tasas de crecimientos negativas para el conjunto de Seguridad y Defensa, a pesar del crecimiento de la actividad en el resto de regiones en las que opera la compañía.

A pesar de esto, Indra continúa ostentando una posición dominante en muchos ámbitos del mercado de seguridad y defensa:

- En 2012, Indra resultó adjudicataria de todos los terminales ofertados durante el año para la red de comunicaciones por satélite del Ministerio de Defensa (SECOMSAT).
- Asimismo, Indra ha sido la única compañía en el área de Defensa a la que se ha concedido el desarrollo de una solución bajo el marco de un programa de compra pública innovadora (CPI) en España. Ha sido para el producto Lanza-T, cuyo caso queda descrito más adelante

Consolidar la presencia en **Europa**: durante 2012, resultaron especialmente relevantes para la compañía las siguientes consecuciones:

- El suministro de las infraestructuras para el centro de emergencias europeo, que permitirá conectarse con los distintos centros de emergencias nacionales de la UE y coordinar la actuación de los distintos países desde un centro en Bruselas.
- Un contrato de control de tráfico portuario (VTS) con el Puerto de Southampton en Reino Unido, uno de los principales puertos de pasajeros del mundo (ver caso de éxito).
- Los sistemas de seguridad de los estadios de fútbol para la Eurocopa de Hungría de 2012. Este contrato representa la entrada en el mercado de seguridad del país.
- Un contrato para la ampliación del segmento terreno del sistema Galileo y su preparación para gestionar una treintena de satélites.

Potenciar el desarrollo en **Latam y Asia Pacífico**: durante 2012 Indra ha realizado avances significativos en su desarrollo en estas regiones gracias a la consecución de los siguientes contratos:

- Sistema de identificación mediante PKI para el Registro Civil de Panamá que permitirá el uso de firma digital para las transacciones con el Registro. En el futuro, esta tecnología permitirá la identificación de cualquier panameño a través de su firma digital.
- Sistema de seguridad de infraestructuras críticas para la Comisión Federal Eléctrica de México (CFE).
- Sistemas de seguridad para Ecopetrol en Colombia.
- Suministro de equipos de comunicaciones satelitales para buques de la Armada Brasileña.
- Contratos de defensa en Indonesia, Japón y Australia gracias a los acuerdos con plataformistas (ver detalles más adelante).

África y Oriente Medio: Indra ha conseguido dos contratos relevantes para la compañía en el ámbito de seguridad:

- Sistemas de identificación militar para Kenia. Supone la entrada en el mercado de seguridad de este país para Indra.
- Protección de infraestructuras para las plantas de procesamiento de Fosfato (OCP) en Marruecos.

Reforzar la relación con los “plataformistas” en el ámbito de defensa:

- En 2012 Indra ha intensificado significativamente la relación con los fabricantes navales Daewoo (Korea del Sur) y Fincatieri (Italia).
- Estos nuevos acuerdos se suman a los que Indra ya mantenía con Eurocopter (Europa) y AugustaWestland (Italia) en el ámbito de simulación; y BEL (India) y HDW

(Alemania) en el ámbito de comunicaciones satelitales y defensa electrónica.

- Este refuerzo de las relaciones ha permitido a Indra potenciar su desarrollo internacional y especialmente en el mercado de Asia y Pacífico. En 2012, la compañía ha obtenido los siguientes contratos gracias a los acuerdos con plataformistas:

- Sistemas de radares y defensa electrónica en Indonesia
- Sistemas tácticos de gestión de comunicaciones de voz para la Fuerza Aérea Australiana
- Simulador para Japón.
- Defensa electrónica de Egipto.
- Terminales submarinos para comunicaciones satelitales para Turquía.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Potenciación de la oferta de VTS:

- Como se ha mencionado anteriormente, en 2012 se ha conseguido un relevante contrato de VTS en Reino Unido, al que se suma la consolidación del proyecto ya en marcha en Polonia y la consecución de algunos contratos de menor tamaño, como el de Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima (SASEMAR) en España.
- Potenciación de la oferta de ciberseguridad: destaca el contrato para la implantación de un sistema de identificación mediante PKI para el Registro Civil de Panamá, citado anteriormente,

- Desarrollo de Lanza-T: Indra comenzó el desarrollo en 2012 (ver caso de éxito).
- Continuar con proyecto de I+D de vigilancia espacial: en 2012 se ha realizado la instalación del demostrador en España (base radionaval de Santorcaz) lo que posibilita el acceso al futuro radar de vigilancia espacial. La importancia de disponer de una infraestructura crítica de este perfil es su capacidad para atraer inversiones en el ámbito europeo, ya que hay pocos países que cuenten con una tecnología similar.

- Continuar el desarrollo de los productos MANTA (sistema de defensa electrónica para aviones de transporte militar y VIP), MRI (Avión Ligero de Vigilancia Marítima) Pelicano (UAS de ala rotatoria) y Mantis (UAS micro) y consecución de referencias: en 2012 Indra ha continuado con el desarrollo y mejora de los productos.

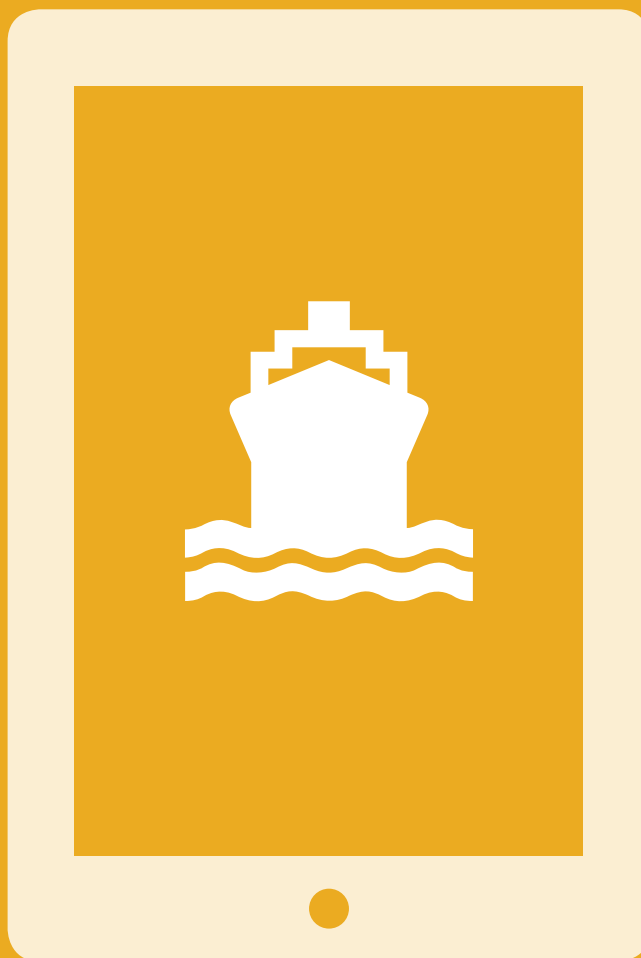
SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

MÁS SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE MARINO EN EL PUERTO DE SOUTHAMPTON

Indra resultó adjudicataria para **la modernización y la renovación de algunos equipos del sistema VTS (Vessel Traffic Service) del puerto de Southampton.**

El proyecto, además de estar sometido a normativas marítimas tales como las recomendaciones de la IALA, exigía la integración con algunos de los sistemas existentes y la interacción con otras autoridades portuarias con las que el puerto de Southampton comparte espacio marítimo.

El alcance del proyecto incluye el upgrade del sistema VTS del puerto de Southampton. Contempla el desarrollo de cuatro estaciones sensoras, dotadas de un nuevo radar en cada una. También se integrarán en el sistema dos radares existentes. Además, se proveerán e integrarán otros subsistemas tales como CCTV, AIS, RDF, sensores meteorológicos o GMDSS A1. El software de control será iMare, solución desarrollada por Indra.



El nuevo sistema supone **una ayuda a la navegación muy útil en las zonas con gran densidad de tráfico marítimo** que contribuye a mejorar la seguridad de éste, así como a proteger el medio ambiente marino de los efectos perniciosos derivados de dicho tráfico.

Por una parte, esta referencia es para Indra y en particular **para el mercado de seguridad un salto cualitativo en el mercado de VTS, al ser el puerto de Southampton uno de los más prestigiosos a nivel mundial** tanto en términos de carga, como en términos de viajeros. Por otra parte, supone la entrada en Reino Unido, una de las grandes potencias mundiales y una zona geográfica difícil de penetrar.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

PROTEGER EL ESPACIO AÉREO CON UNA NUEVA TECNOLOGÍA RADAR

En 2012, el Ejército del Aire Español manifestó su necesidad de disponer de un radar 3D Móvil Desplegable de Largo Alcance con alta movilidad y capacidad de rápido despliegue y repliegue.

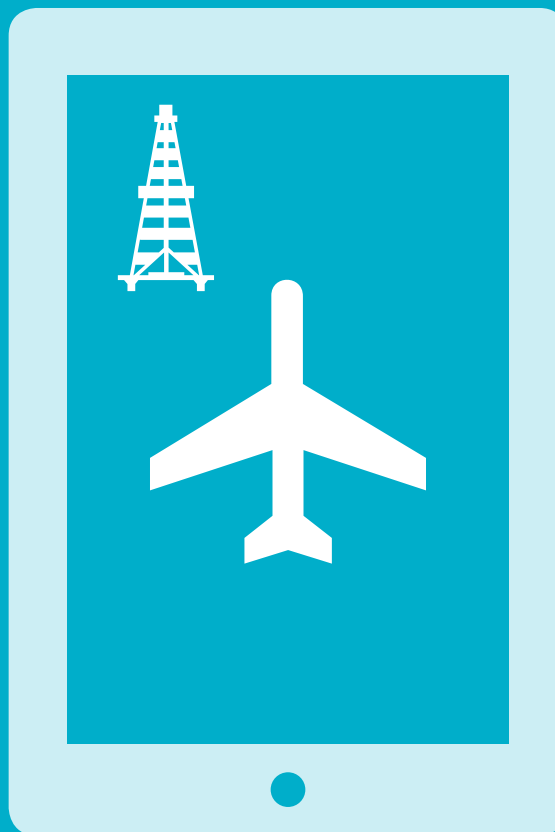
La finalidad de este proyecto es garantizar el apoyo a operaciones aéreas fuera del espacio aéreo nacional, así como completar si fuese necesario la cobertura del espacio aéreo dentro de la soberanía nacional.

En respuesta a estos requisitos, Indra desarrollará el nuevo sistema Radar LTR-25 compuesto por los siguientes subsistemas:

Radar Primario (PSR, Primary Surveillance Radar) de tipo 3D pulsado de medio-largo alcance, con tecnología de estado sólido y operación en Banda L (de 1215 MHz a 1400 MHz). Puesto que es el elemento principal del sistema, adoptará también la misma denominación LTR25. Radar Secundario (SSR, Secondary Surveillance Radar) basado en el Interrogador INT-2000ASM HPCS, integrado mecánica, funcional y operativamente con el Radar Primario, con capacidad de interrogación en modos 1, 2, 3/A, C, S, 4 y 5, que aportará identificación y clasificación operativa de blancos.

Shelter de Supervisión y Control Radar (RMCS, Radar Monitoring and Control Shelter). Este subsistema albergará el puesto de operación del radar provisto de una consola de control y supervisión local y una estación de trabajo auxiliar para análisis de datos y configuración.

Todo este sistema será transportable por tierra, mar y aire, y tendrá capacidad de despliegue y repliegue en un corto espacio de tiempo y con poco personal. Su misión será permitir eventualmente mejorar la cobertura del espacio aéreo dentro de la soberanía nacional complementando la actual red de radares fijos, y garantizar el apoyo a operaciones aéreas fuera del espacio aéreo nacional.



Complementado con medios de conectividad basados en enlaces de radiofrecuencia o de fibra/cobre, el sistema tendrá capacidad de operar de forma integrada con centros de control remoto. Esta operación podrá ser desatendida, es decir, una vez desplegado y puesto en marcha no será necesaria la presencia en el asentamiento radar de personal operativo ya que tanto el control como la supervisión podrán realizarse mediante consolas remotas. El sistema podrá operar también de forma autónoma sin requerirse más medios adicionales que el suministro de la alimentación eléctrica primaria, bien mediante red eléctrica o bien mediante grupos generadores. Dadas sus características de sistema táctico destinado a posible uso en misiones internacionales en cualquier tipo de entorno, el sistema será diseñado para poder operar en condiciones ambientales extremas.

El radar LTR-25 será un nuevo miembro de la familia de radares Lanza de Indra. La compañía anticipa un elevado potencial de crecimiento de la demanda de este tipo de radares por la tendencia actual de dotar a las fuerzas armadas de alta capacidad de despliegue en operaciones de extremas condiciones ambientales.

CLIENTES



TELECOM Y MEDIA

Crecimiento
-7%

El mercado de Telecom y Media registró un descenso de la actividad del 7% motivado, como esperaba la compañía, por el efecto comparativo del fuerte crecimiento experimentado en los dos años anteriores, así como por la menor actividad en el mercado español. A pesar del descenso en la actividad, durante 2012, Indra ha conseguido logros relevantes en la ejecución de su estrategia:

GEOGRAFÍA

Mantenimiento de la posición en **España**

- Durante 2012, los operadores establecieron fuertes restricciones a los proyectos de inversión y revisaron el alcance de algunos proyectos en curso.
- A pesar de este pobre comportamiento del mercado español de telecomunicaciones, Indra ha conseguido mantener la actividad en los principales operadores: Telefónica, Vodafone y Orange.
- Destaca, la renovación del contrato de gestión de aplicaciones de la solución global de SAP para Telefónica.
- En el segmento de Media, el comportamiento ha sido igualmente plano. Destacan:
- La consecución de un contrato a largo plazo con RTVE para la gestión del mantenimiento de las aplicaciones de gestión documental.

- La renovación del acuerdo con Antena3 sobre la sociedad conjunta I3TV, tras 6 años de relación.

Crecimiento en **Europa y Latam**:

- El mercado latinoamericano especialmente, mantuvo un buen comportamiento durante 2012.
- Indra resultó adjudicataria del proyecto para la implantación de una solución de inventario de red en O2 en Alemania, lo cual ha supuesto la entrada de Indra en el mercado alemán de telecomunicaciones.
- En 2012, ha continuado la expansión de la presencia de Indra en otros operadores fuera del grupo Telefónica, lo cual mejora la exposición de su marca y asienta las bases para potenciar el crecimiento en el futuro.
- Dentro del mercado de media, Indra está evolucionando su modelo de prestación de servicios en el marco de

su contrato con el Grupo Prisa, desde modelos más basados en la "exportación" hacia modelos más basados en "soporte local". La presencia local debe permitir a la compañía impulsar su crecimiento en la región y, de hecho, ya ha ayudado a obtener nuevos contratos en 2012 con La Moderna en Brasil.

- En Italia, las referencias en Telecom Italia y Sky TV, entre otras, nos han servido para continuar creciendo durante 2012 mediante la adjudicación de dos contratos con Wind y RAI.

Desarrollo de la presencia en **África**:

- En 2012, Indra ha renovado su contrato con Meditel, con un nuevo formato plurianual renovable automáticamente. Este es un gran hito para la compañía ya que le dota de una mayor estabilidad en la región y puede ejercer de impulso para desarrollar su presencia en otros países de África.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

La estrategia de Indra se concreta en las siguientes líneas:

- Durante 2012, Indra comenzó la definición de la nueva solución de OSS para el mercado de Telecom y de la oferta de servicios de BPO de negocio en Media.
- Entre los diversos proyectos de I+D que está desarrollando Indra, destaca Adapta, cuyo objetivo es investigar sobre tecnologías para la personalización y la interacción de contenidos digitales

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

UN SOLO SISTEMA PARA TODA LA INFORMACIÓN DE RTVE

Indra resultó adjudicatario del servicio de evolución y mejora del Sistema ARCA de la RTVE.

El sistema tiene como objetivo poner a disposición de toda la Corporación (aproximadamente 2.000 usuarios) una solución integrada que permita gestionar, a través de un acceso único de usuario y en un único repositorio de información, todos sus contenidos multimedia (video, audio, fotografía, texto, etc.). El contrato tiene un periodo de 2 años (2012-2013), con posibilidad de prórroga por dos años más.

El alcance del servicio planteado por Indra abarca las siguientes actividades y procesos:

- > Mantenimiento preventivo.
- > Mantenimiento evolutivo.
- > Mantenimiento correctivo de los desarrollos realizados.
- > Actividades de soporte a usuarios en los desarrollos realizados.
- > Actividades de soporte a la gestión de interfases entre sistemas y cargas periódicas de datos y resolución de incidencias en los diversos procesos.
- > Dirección del proyecto y gestión del proyecto y servicios asociados.
- > Actualización de la documentación.
- > Análisis funcional de las modificaciones y mejoras, complementando a los analistas funcionales de RTVE.



- > Asesoramiento y recomendación de las diferentes herramientas comerciales existentes en el mercado, susceptibles de ser utilizadas en RTVE.
- > Plan de trabajo y dimensionamiento para las diferentes fases de evolución e implantación de los sistemas analizados.

Indra aporta su experiencia en proyectos de desarrollo y mantenimiento de gestores documentales multimedia, y su conocimiento de las diferentes soluciones de mercado. Esto se traduce en una mayor productividad para el servicio y permite poner a disposición de RTVE los conectores desarrollados, y aprovechar las relaciones de Indra con los fabricantes y distribuidores de las mismas.

Este contrato constituye un hito destacado en la estrategia de Indra, ya que pasa a contar con referencias de prestación de servicios de desarrollo y mantenimiento de gestores documentales en los principales grupos de comunicación de España: Grupo Antena 3 en todos sus negocios de Televisión, Radio y Multimedia; Grupo PRISA en sus áreas de Televisión, Radio y Prensa; EsMadrid para su canal en Internet; Agencia EFE y RTV autonómica Canaria.

Esta experiencia es especialmente importante ya que asegura el conocimiento de los procesos y requerimientos del negocio, así como del "lenguaje sectorial". Esto facilita la comunicación con las áreas usuarias y reducir el período de toma de control, aumentando la productividad del equipo.

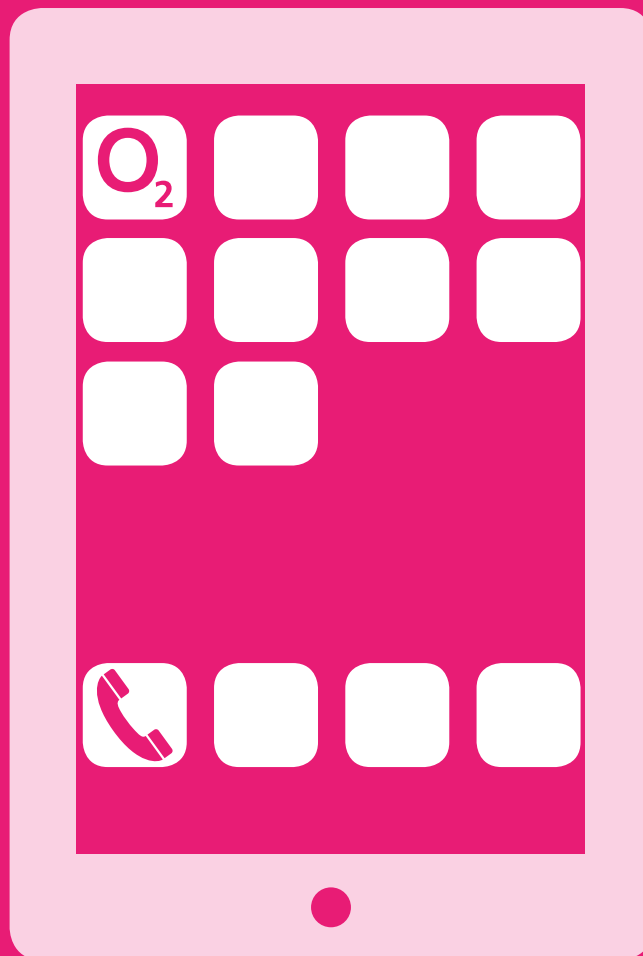
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

INVENTARIO DE RED DE O2 EN ALEMANIA

En 2006 Telefónica lleva a cabo la adquisición de varios grupos de telecomunicaciones en Europa, proceso que culmina con la agrupación de sus operaciones en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia bajo la marca comercial O2, consolidando así su posición dentro del Top 5 de los grupos de telecomunicaciones globales.

En 2011 Telefónica decide potenciar su filial alemana, históricamente centrada en el negocio móvil y uno de los principales motores de crecimiento del grupo O2, con la adquisición de HanseNet/Alice, operador de telefónica fija y banda ancha local, reforzando así aún más su presencia en el continente.

Nace así en 2012 la actual Telefónica Germany (TGE) que se enfrenta al reto de unificar las operaciones de las dos compañías fusionadas para constituir un verdadero operador convergente. En este contexto, es de especial relevancia el área de gestión y planificación de red, debido al gran volumen económico de las inversiones comprometidas y a las potenciales sinergias existentes en una gestión consolidada y convergente, para la cual los Sistemas de Soporte a Operaciones (OSS) desempeñan un papel esencial.



Tras la fusión, TGE cuenta con dos soluciones de Inventario y Planificación de Red en el ámbito de los OSS, ambas basadas en el producto x:akta del proveedor sueco Aktavara. Indra, como socio tecnológico global y de referencia para Telefónica, acompaña a la empresa de telecomunicaciones en este nuevo país, y se ocupa de la unificación de los procesos de Gestión y Planificación de Red.

El servicio, con una duración inicial de 3 años prorrogables, abarca, junto con las actividades y parámetros tradicionales en operaciones de este tipo (mantenimiento correctivo y evolutivo, sujeto a SLA/KPIs), la ambiciosa tarea de unificar los sistemas de inventario y planificación de red existentes en una única solución convergente, que se estructura como un proyecto de implantación tradicional embebido dentro del servicio.

Esta actividad se desarrolla de manera totalmente coordinada con el día a día de las operaciones, cubierto con el mantenimiento correctivo y evolutivo, que incluye el soporte a la gestión de las redes tradicionales de TGE (2G, 3G y Transmisión), así como al despliegue de LTE, la red móvil de última generación.

El proyecto se apoya en los centros de desarrollo de Indra en Europa Central, que dotan al servicio de cercanía y afinidad cultural, y con los estándares de calidad certificados de la red de Software Labs de Indra.

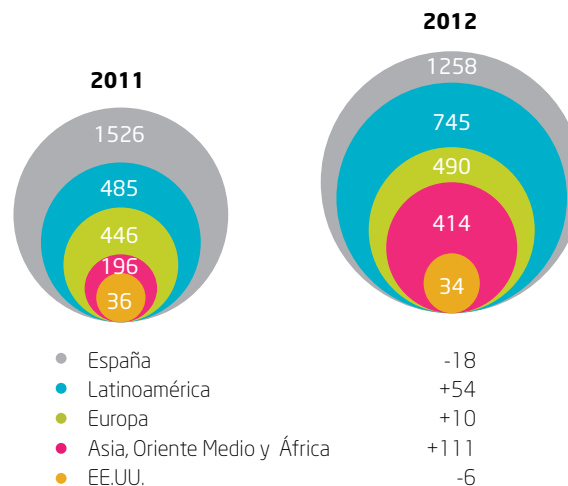
CLIENTES

MERCADOS GEOGRÁFICOS

Exceptuando el mercado español y, de forma menos significativa, el estadounidense, el resto de mercados geográficos de Indra presentaron unos resultados muy positivos en 2012.

Así, excluyendo el mercado español (que representa el 43% de los ingresos de la compañía), las ventas experimentaron un aumento del 45% frente a 2011. En términos orgánicos (sin tener en cuenta las adquisiciones de Galileo en Italia, Politec en Brasil e Indra Navia en Noruega), ese crecimiento se situó por encima del 25%.

La contratación en estas regiones aumentó un 45% en el ejercicio hasta alcanzar los 2.010 M€, siendo un 19% superior a las ventas (ratio book to bill de 1,19x, similar al ratio registrado en 2011). Esto permitió que la cartera de negocios continuara reforzándose, con un crecimiento del 18%, hasta llegar a representar al final del ejercicio 1,34 veces las ventas internacionales de los últimos 12 meses.



- España: a lo largo de 2012 se confirmó la débil situación del mercado español. En este escenario, las ventas de Indra descendieron un 18%, hasta los 1.258 M€. Así, España ha pasado a representar un 43% de las ventas totales de la compañía, frente al 57% en 2011. Todos los mercados verticales de Indra, salvo el de servicios financieros (que consiguió mantener el mismo nivel de actividad que en 2011), experimentaron un descenso en el volumen de negocio. Esto fue provocado por la débil situación macroeconómica, por los importantes recortes en los presupuestos de inversión por parte de las entidades públicas en los ámbitos de Transporte y

Tráfico y Defensa, y por la presión en precios existente en el mercado. La contratación también se redujo (-26%), y situó el ratio book to bill ligeramente por debajo de 1x (0,94x), frente al alcanzado a finales del ejercicio anterior de 1,04x. El ratio de cartera sobre ventas de los últimos 12 meses se situó en 0,96x, por encima del nivel registrado en 2011 (0,86x).

- Latinoamérica: mostró un fuerte crecimiento, del 54%, y representa ya el 25% de las ventas totales de Indra. Brasil, México, Colombia, Perú y Chile mantienen crecimientos significativos durante el ejercicio, al tiempo que se consolida la presencia de la compañía en otros países de la zona.
- Europa: la actividad de Indra creció un 10% durante 2012, con un buen comportamiento de los mercados italiano e inglés.
- Asia, Oriente Medio y África: las ventas en la región aumentaron un 111%, impulsadas principalmente por la buena evolución del mercado de AA.PP. y Sanidad. Al mismo tiempo, la contratación en este área geográfica ha tenido un comportamiento positivo, al haberse logrado contratos relevantes en diversos ámbitos de actividad de la compañía.
- EE.UU. y Canadá: esta región supone el 1% de las ventas totales de la compañía. Durante 2012, registró un descenso del 6% en sus ingresos.

PROYECTOS DESTACADOS

LATINOAMÉRICA
Servicios financieros:
Implantación de la
solución de core
asegurador para Zurich

PANAMÁ
TyT: Sistema integrado
de control de acceso y
seguridad, detección de
bucques, comunicacio-
nes, sistemas de
detección y extinción
de incendios, y redes de
sensores ambientales
para la ampliación del
Canal de Panamá

MÉXICO
Industria: Implantación
de ERP para Taco
Holding.

EE.UU.
TyT: Sistema de
Ayuda a la Explotación
para su flota de
autobuses y vehículos
adaptados para la
ciudad de Savannah

EL SALVADOR
Procesos electorales:
Elecciones Legislativas
y de Concejos
Municipales

COLOMBIA
AA.PP.: Gestión y
modernización de la
infraestructura
tecnológica del
Instituto Colombiano
de Bienestar Familiar
y del Consorcio SAYP

CHILE
Sanidad: Implantación
del sistema de e-salud
(IHS-Indra Salud) en el
hospital de La Florida

PERÚ
Energía: Implantación
de sistemas de gestión
comercial y distribución
en Electrodonas.

POLONIA
TyT: Sistema de Ayuda
a la Explotación para el
transporte público en la
ciudad de Wrocław

ESPAÑA
Media: Contrato a largo
plazo con RTVE para la
gestión del
mantenimiento de las
aplicaciones de gestión
documental

BRASIL
Defensa: Suministro
de equipos de
comunicaciones
satelitales para
bucques de la Armada
Brasileña.

ARGENTINA
Servicios financieros:
Modernización de la
plataforma
tecnológica de
hardware de
Federación Patronal.

REINO UNIDO
Seguridad: Control de
tráfico portuario (VTS)
con el Puerto de
Southampton

ALEMANIA
Telecom: Implantación
de una solución de
inventario de red en O2

ANGOLA
Procesos electorales:
Escrutinio electoral
provisional y soporte al
definitivo para las
elecciones de Angola.

CHILE Y BRASIL
Industria:
Implantación de la
solución de "revenue
accounting" para la
integración de las
aerolíneas LAN
(Chile) y TAM (Brasil).

TURQUÍA
Defensa: Terminales
submarinos para
comunicaciones
satelitales

HUNGRÍA
Seguridad: Sistemas de
seguridad de los
estadios de fútbol para
la Eurocopa de Hungría

OMÁN
TyT: Nueva posición de
control de tránsito
aéreo

AZERBAIYÁN
TyT: Centro de control
aéreo de Baku

INDIA
TyT: Cuatro contratos
de gestión de tráfico y
peaje en autopistas de
la India

FILOPINAS
Utilities: BPO comercial
para Manila Water.

INDONESIA
TyT: Sistemas radar
para control del espacio
aéreo de Indonesia


AUSTRALIA
Utilities: Implantación
de una solución de
gestión de riesgos
(ETRM) para Caltex

UNIÓN EUROPEA
Seguridad: Suministro
de las infraestructuras
para el centro de
emergencias europeo

LITUANIA
TyT: Sistema de gestión
de movimientos de
superficie en el
aeropuerto de Vilnius

ITALIA
Energía: Roll-Out global
del modelo corporativo
económico-financiero
SAP para Enel Green
Power

5.2 SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

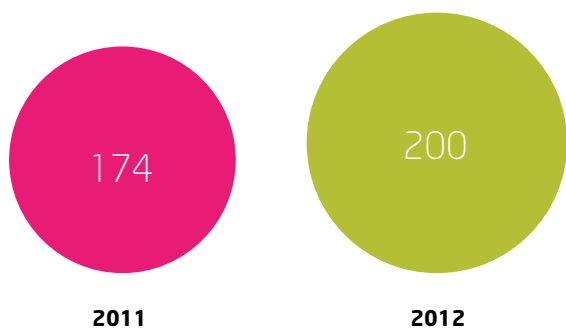


Durante 2012 la compañía continuó su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su oferta de soluciones, que junto con las inversiones materiales realizadas en el ejercicio, suponen pagos por inversiones (neto de los cobros por subvenciones) por un total de 74 M€ (dentro del rango objetivo de 65-75M€).

Asimismo, la compañía desembolsó durante el periodo 53M€ (neto de desinversiones) por las inversiones financieras realizadas en el ejercicio, principalmente la adquisición de Indra Navia (que sirvió para reforzar la oferta de la compañía en el ámbito de gestión de tráfico aéreo y pagos aplazados).

Además, durante 2012, Indra consiguió logros relevantes en la ejecución de su estrategia:

Número de alianzas tecnológicas.



GEOGRAFÍA

Capacidad de desarrollo y adaptación de la oferta localmente en cada región en las que Indra opera):

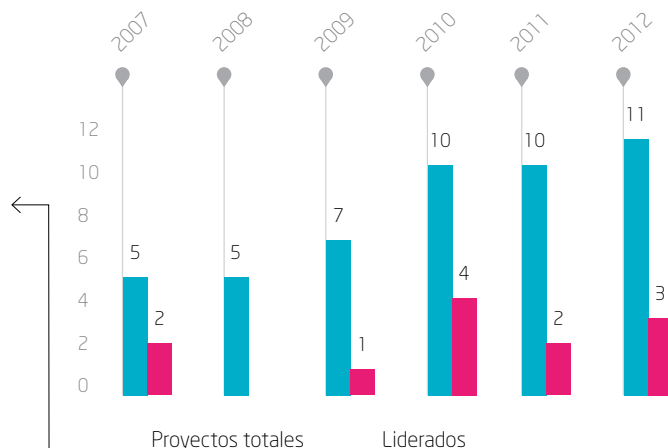
Desarrollo de las capacidades locales de desarrollo de oferta:

- La plantilla en regiones objetivo como Latinoamérica o Asia Pacífico creció en 2012 a ritmos de doble dígito.

Desarrollo de las relaciones en las distintas geografías con cada uno de los agentes de la innovación:

- Participación en programas de innovación: en 2012, destaca la participación en programas de financiación europeos tales como el 7º Programa Marco o Artemis. Indra considera que la creciente participación en programas europeos en los últimos 5 años (ver gráfico inferior) es resultado de una mayor experiencia y mejor conocimiento, la participación de un número mayor de unidades de negocio de la compañía, y un aumento de la reputación de Indra en el marco de estos programas (evidenciado en el creciente número de proyectos liderados).

Participación de Indra en programas europeos de innovación.



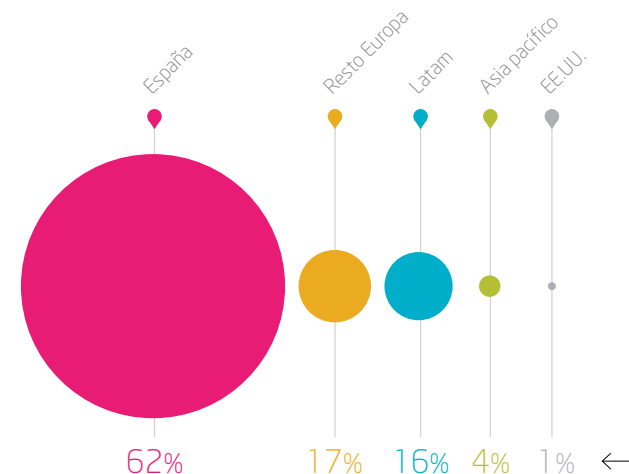
Internacionalización de alianzas:

- En 2012, Indra alcanzó 200 alianzas con socios tecnológicos (ver gráfico superior).
- Indra continuó internacionalizando sus acuerdos con sus socios tecnológicos, especialmente con los 9 que forman parte del grupo IGAN (Indra Global Alliance Network). Esto significa haber incorporado más sociedades de Indra a los alcances de los acuerdos que la compañía mantiene con los distintos partners.

Esto se ha reforzado con una intensificación del contacto con los socios tecnológicos en cada país.

- En 2012, Indra firmó un nuevo acuerdo con Huawei con alcance global. El acuerdo incluye toda la cartera de productos de Huawei.
- Indra comenzó a desarrollar en 2012 planes estratégicos a tres años con algunos de sus partners IGAN, que contemplan una estrategia de desarrollo geográfico conjunto en los distintos países.

Desglose de acuerdos con instituciones del conocimiento por países.



Desarrollar acuerdos con instituciones del conocimiento en las geografías clave:

- Durante 2012, Indra intensificó las actividades de prospección y análisis de las instituciones del conocimiento en las geografías objetivo y, particularmente, Latinoamérica. Esto permitirá a la compañía identificar y priorizar aquellas instituciones que puedan aportar más a la estrategia de crecimiento de la compañía, en términos de fuente de profesionales cualificados y capacidad de innovación. (Ver gráfico superior)
- Indra mantuvo 155 acuerdos en 2012

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios y mejoras en la gestión:

Desarrollo de soluciones y servicios en segmentos de elevado potencial de crecimiento:

- > Durante 2012, el segmento de servicios registró un crecimiento del 21%, impulsado principalmente por el efecto de las compañías adquiridas en 2011 y el aumento de la actividad internacional.
- > El segmento de Soluciones, afectado por la caída en el mercado español, registró un crecimiento del 4%.
- > Para más información, consultar el capítulo de "soluciones y servicios".

Impulso constante a la innovación y el modelo de desarrollo de nueva oferta:

- > Inversión en I+D+i de 193 M€ (7,0% sobre ventas).
- > Mejora continua del modelo de innovación: en 2012, la compañía continuó priorizando aquellas iniciativas que tras ser maduras y seleccionadas para su potencial desarrollo, encajaban rigurosamente con los objetivos de desarrollo de oferta y capacidades establecidas por la organización, mencionadas anteriormente (ver apartado "Desarrollo de soluciones y servicios en segmentos de elevado potencial de crecimiento"). Por eso, Indra considera que se trata de iniciativas exigentes, argumentadas y cohesionadas con los intereses corporativos.

- > Proyectos destacados de I+D+i en ejecución durante 2012: en coherencia con el modelo de innovación de Indra, los proyectos desarrollados en 2012 persiguieron los siguientes objetivos principalmente: desarrollar las líneas estratégicas de nueva oferta; reforzar el valor aportado a los agentes externos e internos que participan en el proceso; compartir experiencias y conocimiento; e impulsar el talento y la iniciativa de sus profesionales.

Soluciones

Proyectos significativos que contribuyeron a la verticalización de la oferta de consultoría
Hitos relevantes en el desarrollo de las 6 líneas estratégicas de oferta:

- Alianza global con SAP
- Analytics
- Cloud
- Movilidad
- Digital
- Arquitecturas de referencia

Para conocer el desempeño de soluciones verticales específicas, consultar los capítulos de "mercados verticales"

Servicios

Desarrollo de la oferta In-Cloud:

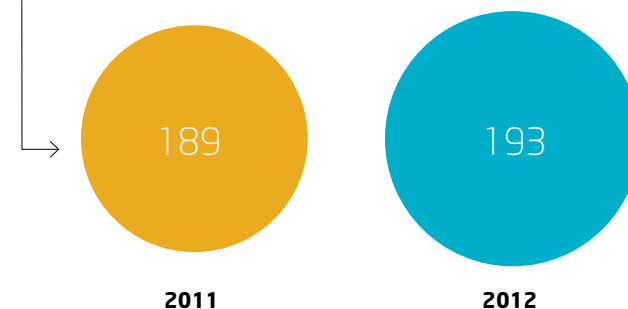
- Migración de distintas soluciones propias
- Refuerzo de relaciones con socios tecnológicos
- Nuevas referencias

Orientación a servicios de alto valor añadido

- Verticalización de la oferta

Mejora de la excelencia y eficiencia en la prestación de servicios

- Crecimiento de la red de Centros de Desarrollo Global
- Extensión de la implantación de la suite MIND
- Consolidado de actividades de desarrollo y entrega



Inversión en I+D+i

PROYECTOS DESTACADOS DE I+D+I

Proyecto	Descripción
Concedidos en 2012	
INTERTRUST	Interoperable trust assurance infrastructure
SIDRA	Smart Identification and Detection of Radioactive AnomaliesImpulso a la oferta en tráfico ferroviario y vial.
EVACUATE	A holistic, scenario-independent, situation-awareness and guidance system for sustaining the active evacuation route for large crowds
ULTRA	Unmanned aerial systems in european airspace
PALANTE	Patient leading and managing their healthcare through eHealth
EDEN	End-user driven demo for cbrne
TRAM	TeleRehabilitación Autónoma Motora
SHIP	Smart Health Intelligent Platform
BRAINS	Baseline para Redes de Acceso al medio Integradoras de Sensores
AMISTAD	Proyecto de investigación de antenas multifuncionales inteligentes compatibles con radios SDR con tecnología TTD avanzada digital
SPECTRA-2012	Spectrum and Energy Efficiency Through Multi-band Cognitive Radio
ADAPTA	Tecnologías para la personalización y la interacción con contenidos digitales
FERROSMARTGRID	Desarrollo de la primera red inteligente para la gestión
CELTIC	Conocimiento estratégico liderado por tecnologías para la inteligencia competitiva
SIXIC	Solución inteligente de gestión integral de crónicos
PRICE	Gestión de la generación distribuida, Red inteligente...
G-SEXTANT	Service provision of geospatial intelligence in EU external actions support
G-NEXT	GMES pre-operational security services for supporting external actions
Concedidos en ejercicios anteriores	
ADAM	Desarrollo de automatización para movilidad autónoma
CIUDAD2020	Hacia un nuevo modelo de ciudad inteligente sostenible
PERSEUS	Protection of European borders and seas through the intelligent use of surveillance

Participación en plataformas tecnológicas durante 2012:

Plataformas	Participación de Indra
ARTEMIS	Miembro del Comité Ejecutivo (Steering Board) de ARTEMIS-IA (Asociación Industrial Europea sobre Sistemas Empotrados). Destaca la participación activa en Smart Cities y la definición de los pasos a dar para evolucionar la Plataforma en H2020.
ES.INTERNET	Vicepresidente de la plataforma española es.Internet. Participa en la Gestión de la Agenda Estratégica y lidera el grupo de trabajo de Smart Grids.
FUTURED - Plataforma Española de Redes Eléctricas	Miembro del Consejo Rector e impulsora de la Plataforma. Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Integrar a todos los agentes del sector eléctrico para definir e impulsar estrategias a nivel nacional que permitan la consolidación de una red mucho más avanzada, capaz de dar respuesta a los retos del futuro. • Definir una visión compartida y defender una postura común ante Europa
HISPAROB - Plataforma Tecnológica Española de Robótica	Coordinador de la plataforma.
PLANETIC (integración de las plataformas PROMETEO, INES Y GENESYS)	Miembro del Comité Ejecutivo de esta Plataforma Tecnológica Española, que se constituirá en el primer trimestre del año 2013, y cuyo objetivo será la adopción y la difusión de las Tecnologías electrónicas de la Información y la Comunicación.
PTC - Plataforma Tecnológica de la Carretera	Vicepresidente del Consejo Gestor. Ha trabajado en los grupos de: <ul style="list-style-type: none"> • ITS y Movilidad • Seguridad Vial • Transporte e Intermodalidad • Energía y Sostenibilidad
PTME - Plataforma Tecnológica Marítima Española	Participa en el grupo de trabajo FP10 - Vigilancia
SECPhO - Southern European Cluster in Photonics and Optics	Socio fundador y miembro del Comité Ejecutivo

Emov	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de Comunicaciones Inalámbricas
Net!Works (anteriormente denominada eMobility)	Participación en la Net! Works European Technology Platform
eNEM	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de Tecnológicas Audiovisuales en Red
ESEC	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de Tecnologías para Seguridad y Confianza
PESI	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de Seguridad Industrial
PTFE	Participación en la Plataforma Tecnológica Ferroviaria. Indra es miembro de la Plataforma
PTE-EE	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de Eficiencia Energética
eISI	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de Comunicaciones por Satélite
eVIA	Participación en la Plataforma Tecnológica Española de tecnologías para la Salud, El Bienestar y la Cohesión Social
Connect-EU	Participación en la Connect-EU
ISI	Participación en la Integral Satcom Initiative

En 2012, los proyectos de I+D+i ESTRATECO y SENNIOR CHANNEL fueron reconocidos por su potencial para contribuir al desarrollo sostenible en el marco de la iniciativa Enterprise 2020 de la Comisión Europa

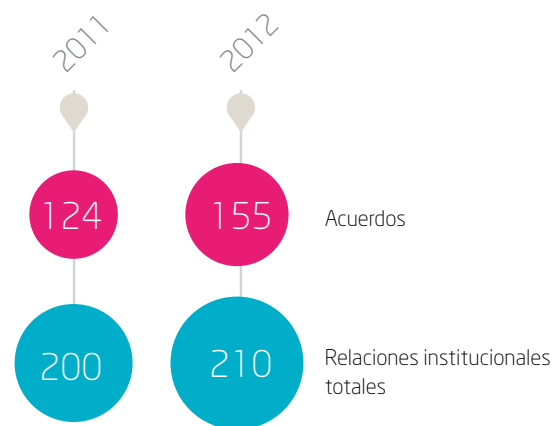
Impulso continuo de las relaciones institucionales con las instituciones de la innovación y del conocimiento: en 2012, las relaciones de Indra con las instituciones del conocimiento se plasmaron en:

20 cátedras y nuevos acuerdos marco:

- > Cátedra con la Universidad de Lleida (España), dedicada a Tecnologías Accesibles.
- > Cátedra con la Universidad Politécnica de Madrid (España) de propósito general
- > Cátedra con la Universidad Politécnica de Madrid (España) dedicada a Tecnologías Accesibles.
- > Cátedra con la Universidad Politécnica de Valencia (España), dedicada a Salud.
- > Cátedra con la Universidad de Cantabria (España), dedicada a Espacio.
- > Cátedra con la Universidad Castilla La Mancha (España), dedicada a Seguridad y Tecnologías Accesibles.

- > Cátedra con la Universidad Europea de Madrid (España), dedicada a gestión de servicios de TI.
- > Cátedra con la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), dedicada a Tecnologías Accesibles.
- > Cátedra con la Universidad de Oviedo (España), dedicada a Control de Tráfico Aéreo.
- > Cátedra con la Universidad de Alcalá (España), dedicada a Defensa y Seguridad.
- > Cátedra con la Universidad de Extremadura (España), dedicada a Tecnologías Accesibles.
- > Cátedra con la Universidad de Salamanca (España), dedicada a Tecnologías Accesibles.

- > Cátedra con la Universidad de Valencia (España), dedicada a Tecnologías Accesibles.
- > Cátedra con la Universidad Autónoma de Madrid (España), dedicada a Tecnologías Accesibles.
- > Cátedra con el Aula Indra-ETSI Minas de la UPM (España) dedicada a Energía.
- > Nuevo acuerdo marco con la Universidad de Cantabria y su Campus de Excelencia Internacional (España).
- > Nuevo acuerdo marco con la Universidad Politécnica de Cataluña (España).
- > Nuevo acuerdo marco con IE Universidad (España) para la creación del observatorio de presidentes y CEO de empresas del IBEX-35.
- > Nuevo acuerdo marco con las universidades Complutense de Madrid y Politécnica de Madrid (España) en el marco del Campus de Excelencia Internacional "La Energía de la Diversidad".
- > Nuevo acuerdo marco con la Universidad Autónoma de Barcelona (España).



Refuerzo de las alianzas clave:

Durante 2012, Indra ha comenzado a desarrollar planes de negocio global conjuntos a tres años con algunos de los socios IGAN.

Indra simplificó el modelo de gobierno de las alianzas con el objetivo de facilitar la interlocución entre las organizaciones. Precisamente esta era una de las principales áreas de mejora (interlocución con Indra) señaladas en la encuesta de satisfacción de partners de ejercicios anteriores.

Las mejoras realizadas en la gestión de partners se puso de manifiesto en los resultados de la encuesta de satisfacción, cuya puntuación subió 0,2 puntos, hasta alcanzar una valoración global de 3,8 (sobre 5).

A pesar de las mejoras introducidas, los aspectos de interlocución siguen estando entre las principales áreas de mejora identificadas por los partners, así como el intercambio de conocimiento y el retorno de la inversión.

Mejora continua de la cadena de suministro:

Durante 2012, el resultado de la encuesta de satisfacción de proveedores registró una mejora de 0,19 puntos, hasta alcanzar los 4,24 puntos (sobre 5). Se han registrado mejoras significativas en algunos de los aspectos señalados como áreas de mejora en 2011, como "política de selección de proveedores" (+0,36), "flexibilidad" (+0,24) o "nivel de exigencia" (+0,23). Las principales mejoras introducidas en 2012 en la gestión de proveedores son:

- > Portal de Compras:
 - Durante 2012, Indra continuó la implantación de su Portal de Compras, incorporando a nuevos proveedores a la plataforma.
- > Consolidación de procesos logísticos:
 - La experiencia de EE.UU. y España se extendió a nuevas regiones.
 - Extender el compromiso con la excelencia a los proveedores:
- > Incremento de las exigencias en el proceso de pre-homologación:
 - En 2012, Indra ha extendido el proceso de pre-homologación en base a la plataforma Achilles a 843 proveedores recurrentes.
 - El criterio de priorización es por el riesgo de las actividades del proveedor.
 - Las compras incluidas en este proceso representan el 36,6 % del volumen total de compras de Indra.
 - Para más información, consultar el capítulo de "entorno sostenible"

COMPROMISOS Y LOGROS DE 2012

Objetivo 2012	Logro 2012	
Realizar unas inversiones materiales de entre 65 M€ y 75 M€.	Las inversiones realizadas ascendieron a 74 M€	Cumplido
Lograr una mejora de 0,1 puntos en la encuesta de satisfacción de partners	Se ha logrado una mejora de 0,19 puntos	Cumplido
Valorar lanzar nuevas cátedras con instituciones del conocimiento en Latinoamérica	Indra no estimó oportuno desarrollar nuevas Cátedras en Latam en 2012	Cumplido
Lanzamiento de nuevas funcionalidades en el Portal de Compras	Incremento progresivo del volumen de proveedores dados de alta en el portal de proveedores Se implementa el portal de licitaciones	Cumplido
Ampliación del sistema de prehomologación de proveedores	Extensión del proceso de pre-homologación a 843 proveedores.	Cumplido

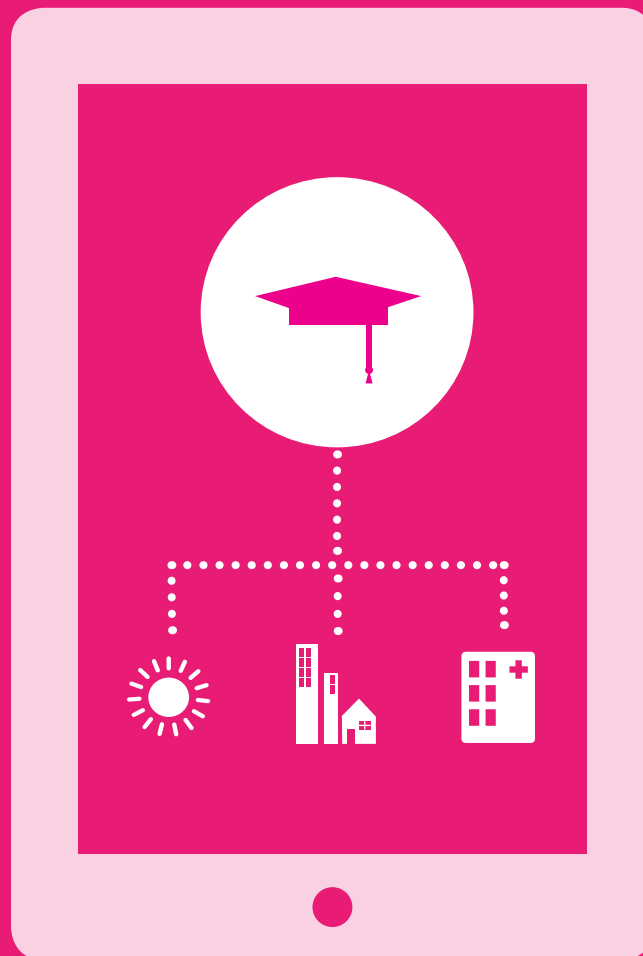
SOSTENIBILIDAD SOCIAL

CREAR RESPUESTAS A PROBLEMAS SOCIALES DE LA MANO DE UNIVERSIDADES

Indra firmó con la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) en España un convenio marco para colaborar en actividades de I+D+i.

Ambas instituciones impulsarán el desarrollo de convenios específicos entre Indra y distintos grupos de investigación de la UPC para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo en diferentes líneas de actividad como ciudades inteligentes, salud o energía.

El convenio también contempla el fomento de actividades conjuntas, como seminarios y sesiones de formación, intercambio de experiencias, o la transferencia tecnológica y la movilidad de postgraduados de la UPC para investigación en Indra.



Indra y la UPC vienen colaborando desde hace más de 10 años en el desarrollo de diferentes proyectos de I+D+i. Este convenio viene a reforzar dicha colaboración y a crear un marco institucional estable de cooperación.

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SOLUCIONES

Crecimiento
ventas
+4%

EVOLUCIÓN GENERAL EN 2012

- Las ventas crecieron un 4% respecto a 2011, mostrando un sólido crecimiento los mercados de Transporte y Tráfico, Administraciones Públicas y Sanidad y Energía e Industria, lo que ha compensado la peor evolución de las ventas de Seguridad y Defensa, Telecom y Media y Servicios Financieros.
- La contratación aumentó un 9%, siendo un 10% superior a las ventas (book-to-bill ratio de 1,10x, superior al 1,05x

registrado en 2011), con un buen comportamiento en los mercados emergentes y especialmente en el área de Asia, Oriente Medio y África.

- Todos los mercados verticales, a excepción de Seguridad y Defensa y Servicios Financieros registraron tasas de crecimiento positivas. La peor evolución en el último trimestre del año del segmento de Defensa y Seguridad ha impactado en el nivel de contratación a cierre de año.
- La cartera de pedidos alcanzó los 2.426 M€, lo que representa un crecimiento del 9%. El ratio de cartera

sobre ventas se situó en 1,29x al cierre del ejercicio, un 5% por encima del ratio registrado en 2011 (1,22x).

Todo esto ha ido acompañado de la consecución de logros relevantes en la ejecución de la estrategia de la compañía*:

* (para conocer el desempeño por mercados verticales, consultar los capítulos de "mercados verticales")

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la capacidad de entrega de soluciones en los distintos mercados geográficos: durante 2012, las consecuciones más relevantes en cada uno de los mercados geográficos fueron:

Continuar ganando cuota de mercado en España:

Durante 2012, destacó el importante desarrollo de la posición en la cuenta Inditex. Indra incrementó significativamente su facturación en Inditex, gracias a la consolidación de la actividad en muchos ámbitos, como RR.HH., Analytics, ERP, o Arquitectura. Cabe mencionar los siguientes proyectos destacados:

- Solución de gestión fiscal. Esta solución propia de Indra

ya contaba con las referencias de FCC y Repsol. La nueva referencia de Inditex refuerza comercial a Indra de cara a extender la solución a nuevos clientes en España.

- Desarrollos "PowerCenter": Indra ha creado una plataforma de producción basado en el modelo de factorías de desarrollo de software de la compañía.
- Modelo de recomendaciones de compras para la plataforma de comercio electrónico (descrito más adelante).

Adicionalmente, destacan los siguientes contratos obtenidos durante 2012:

- Primera referencia de biometría bucal (identificación por voz) con BBVA.
- Certificación LEED "oro" de la nueva sede de BBVA en La Moraleja (Madrid).

- Proyecto "Comunícate" para Bankinter: soporte y evolución de la plataforma de contact center del banco.
- Plataforma de gestión de conocimiento para el call center y la fuerza de ventas de Orange: solución de soporte a los contenidos que tiene que manejar los agentes de Orange.
- Plataforma de archivo de contenidos audiovisuales para RTVE.
- Sistema geoespacial "geored" para Red Eléctrica.
- Sistema de gestión "end-to-end" de puntos de recarga de vehículo eléctrico para Iberdrola. Se trata de una solución integrada que cubre desde el punto de recarga hasta el sistema de gestión del vehículo eléctrico.
- Solución de CPM (credit portfolio management) para Mapfre.
- En el ámbito de la consultoría, se ha mantenido la sólida

base de clientes clave de primer nivel, entre los que destacan: CaixaBank, Telefónica, BBVA, Femsa, Iberia, o Banco de Sabadell.

Seguir desarrollando las capacidades de desarrollo y entrega de soluciones y de servicios de consultoría en Latam e Italia:

En 2012, resultaron especialmente relevantes el desarrollo del centro de competencia de SAP en México (gracias a la obtención de un contrato para en Taco Holding), y el importante crecimiento de la actividad en SAP en Brasil. Asimismo, se consolidó el centro de excelencia y la factoría de integración en TIBCO y soluciones SOA de Oracle en Brasil, con capacidad para atender a todo Latam. Adicionalmente, cabe mencionar los siguientes contratos:

- > Expansión de la plataforma informacional de BBVA a su filial Bancomer en México.
- > Solución de gestión documental para Banco La República

de Colombia. Supone la primera referencia de ECM de Indra en el país.

- > Arquitectura para Caja Los Andes en Chile.

En Italia, el contrato obtenido para la implantación de un centro de atención para las Instituciones sociales públicas. Refuerza el Centro de competencia de call center en Italia. En la actividad de consultoría, Indra ha captado nuevos clientes relevantes como por ejemplo LanTam, Petropolis, Ayuntamiento de Mexicali, Rio Tinto, o Gobierno de Antigua.

Acompañamiento a clientes globales:

en 2012, destacaron los siguientes contratos:

- > Homogeneización de la gestión de compras para Repsol. Contrato desarrollado en España pero que da soporte a las actividades de la petrolera en todo el mundo.
- > Contratación para la implantación de una solución de CRM en Enel que se suma al proyecto de SAP obtenido en 2011. La contratación se realizó en Italia, pero el despliegue es en todas las ubicaciones donde Enel-

Endesa tiene presencia.

- > Despliegue de la solución para gestión de campañas para Telefónica en Brasil y República Checa.

Aprovechar oportunidades en otras regiones:

- > La relación con socios tecnológicos de referencia contribuyó a obtener relevantes contratos en 2012, tales como:
- > Implantación de la solución de gestión de activos de IBM (Maximo) para la OCCAR en Alemania.
- > Implantación de SAP para PNM en Indonesia.
- > Por su parte, en 2012 Indra comenzó sus actividades de consultoría en Marruecos, desde la que ya se está desarrollando negocio.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de servicios de consultoría y soluciones tecnológicas:

Refuerzo de las capacidades de consultoría:

- En el segmento de consultoría de operaciones Indra realizó proyectos de automatización de procesos, de gestión del cambio, de oficinas de gestión de proyectos para la construcción de nuevos sistemas comerciales, o de actualización del modelo económico de diversas compañías.

- Durante 2012, Indra ejecutó proyectos significativos que contribuyeron al desarrollo de su estrategia de verticalización de la oferta de consultoría:

- > **Servicios financieros:** Indra prestó servicios para proyectos de fusión, desarrollo de modelos comerciales y de dirección en banca retail y de empresas.
- > **Telecom:** la compañía realizó proyectos como el desarrollo de una oficina de impulso de ingresos para un operador en Latam, la optimización de procesos de retención de clientes, o el desarrollo de estrategias

comerciales y estrategias de canal valor.

- > **Industria y Consumo:** Indra desarrolló diversos planes estratégicos para empresas del sector de bebidas alcohólicas y alimentación, así como modelos eficientes de e-commerce. Dentro del segmento de turismo, Indra llevó a cabo planes de desarrollo turístico en Colombia, Antigua o Perú.
- > **Sanidad:** Indra continuó con la integración de la oferta de la compañía adquirida en 2011, Mensur.
- > **Transporte y Tráfico:** Indra realizó proyectos de autobuses de tránsito urbano (BRT por sus siglas en inglés) en Mexicali y El Salvador; colaboró en el desarrollo

del nuevo aeropuerto de Cusco en Perú, y contribuyó a definir el Plan Intermodal de Vietnam, entre otros contratos.

Desarrollo de la oferta de soluciones tecnológicas:

durante 2012, los hitos más relevantes en el desarrollo de las 6 líneas estratégicas de oferta fueron:

Alianza global con SAP:

- > Indra continuó creciendo de forma significativa, destacando especialmente países como Brasil.
- > La compañía comenzó la acción comercial con soluciones SAP de fusiones y segregación, tesorería o "in-Memory computing" y consiguió las primeras adjudicaciones de proyectos.
- > En cuanto a nuevos contratos conseguidos destacan:
- > Sistema de gestión de recursos humanos para Telefónica con posterior despliegue en diferentes países de Latam.
- > Diseño, construcción y despliegue del ERP para Naciones Unidas (Proyecto MOJA)

Analytics: en 2012, Indra obtuvo referencias relevantes en el ámbito de analytics:

- > **Proyecto "TRACER" en Telefónica:** se trata de un sistema de Analytics para la gestión proactiva de la red, basado en el análisis predictivo y la simulación del comportamiento de la red. Es decir, la gestión de la red no se basa en su comportamiento actual, sino en su comportamiento previsto, lo que permite anticipar y prevenir problemas. Más allá de la relevancia del propio

proyecto, para Indra es importante ya que se trata de una solución replicable para otras compañías del sector de telecomunicaciones y de otros sectores.

- > Modelo de recomendaciones de compras para la plataforma de comercio electrónico de Inditex: la solución implantada sugiere opciones de compra a los usuarios de la web de Inditex, con modelos de upselling y cross-selling, a partir de recopilación histórica de información sobre preferencias, información de las existencias, etc. Esto puede permitir una gestión dinámica de la oferta y el precio de los productos en tiempo real en la web.
- > Implantación de la solución AirBIS para Iberia: permite el control y seguimiento de los procesos de la gestión aeroportuaria en tiempo real. Aunque Iberia ya formaba parte de la cartera de clientes de Indra, este contrato representa la primera experiencia de analytics para la compañía dentro de la cuenta.
- > Primeras referencias de "Analytics as a service" en pequeña y mediana cuenta.

Cloud: en 2012, Indra consiguió los siguientes hitos destacados:

- > Obtuvo un contrato para la implantación de una solución de gestión de campañas de marketing en modelo SaaS para Danone en España. Esta referencia tiene un elevado significado para la compañía, por tratarse de una solución en modo SaaS y porque Danone representa una empresa de referencia en modelos de promoción y marketing en comercio minorista.
- > Desarrolló su presencia en el ámbito de CRM en la nube en base a soluciones de Microsoft y Oracle. Indra consiguió sus primeras referencias con proyectos de pequeño volumen, entre los que cabe destacar el

desarrollado para el cliente O&M Energy en España.

Estos proyectos también ponen de manifiesto como las soluciones en la nube y en modo "as a Service" están permitiendo a Indra acceder a un nuevo perfil de cliente de menor tamaño.

- > Nissan Europa comenzó a operar en la plataforma logística en modo Cloud de Indra.
- > Alianza con Necon, mediante la que Necon comercializa una solución de eficiencia energética de Indra en modo SaaS para PYMES. Esta solución refuerza su oferta de soluciones para la sostenibilidad en modo cloud, que ya contaba con la solución de certificación medioambiental ISOCloud.

Movilidad: en 2012, Indra consiguió los siguientes hitos destacados:

- > Desarrolló el concepto de "marketplace" en entorno cloud con la obtención de dos contratos significativos con el Puerto de Valparaíso en Chile y con la ciudad-estado de Andorra.
- > En el marco del proyecto de las elecciones autonómicas de Cataluña, Indra desarrolló las aplicaciones para la consulta de los resultados desde dispositivos móviles. La aplicación desarrollada registró casi 90.000 descargas desde los dos marketplace más importantes (Apple y Android).
- > Extensión de la solución de selfcare de Vodafone en España a dispositivos móviles.
- > Continuó trabajando en la propuesta de valor para soluciones de selfcare y automatización mediante las primeras iniciativas de "kioscos" para el sector bancario. El objetivo es poder ofrecer servicios bancarios en zonas remotas (como poblaciones rurales) o en otro tipo de espacios como centros comerciales.

Digital:

- En 2012 destaca la finalización del proyecto para la modernización del Consejo de la Judicatura de Ecuador, que tuvo un componente importante de gestión documental y digitalización.

Arquitecturas de referencia:

- En 2012, Indra obtuvo las primeras referencias en los

ámbitos de su nueva arquitectura de referencia y de su nueva línea de oferta de “testing”. En el caso de testing, algunos de los clientes destacados han sido: BBVA, Verti, Aviva, CTTi, Endesa, o Enresa.

- Indra mantuvo su posición como proveedor de referencia de arquitecturas SOA, con consecuciones relevantes como la del CTTi en Cataluña (contrato que incluía también soluciones de Analytics y gestión de contenidos), Ayuntamiento de Madrid, ISBAN, Sanitas,

Telefónica, o Ministerio de Defensa.

- Además destaca el crecimiento de la actividad registrado en 2012 de la oficina de arquitectura de BBVA (adjudicada en 2011). Se trata de la arquitectura sobre la que se realizan todos los desarrollos tecnológicos del banco y está desplegada en España, Portugal, México y EE.UU.

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SERVICIOS



EVOLUCIÓN GENERAL EN 2012

- Las ventas de la actividad de "servicios" alcanzaron los **1.060 M€, con un crecimiento del 21%** respecto al ejercicio anterior.
- La debilidad del mercado español fue compensada por el aumento de doble dígito registrado en el conjunto del resto de los mercados. Este **crecimiento fuera de España** ha estado soportado en gran medida por la

aportación de las adquisiciones de Galileo en Italia y Politec en Brasil.

- **La contratación ha aumentado un 4%** frente al año anterior. Todos los mercados verticales muestran tasas de crecimiento positivas, salvo Telecom y Media, cuya comparativa se ve afectada por la contratación en 2011 de un importante proyecto de outsourcing en el ámbito de Media en el mercado español.

- La contratación es superior a las ventas en un 6% (ratio book-to-bill -contratación / ventas- de 1,06x).
- **La cartera de pedidos registra un incremento del 3%** y se sitúa en niveles similares a las ventas de los últimos 12 meses.

Todo esto ha ido acompañado de la consecución de logros relevantes en la ejecución de la estrategia de la compañía:

GEOGRAFÍA

Crecimiento en España (desarrollo de la capacidad de prestación de servicios en los distintos mercados geográficos):

- La actividad de BPO experimentó un crecimiento relevante en todos los mercados en los que opera Indra, salvo AA.PP.
- Destaca especialmente, el mercado de servicios financieros, en el que la compañía ha crecido significativamente en casi todos sus clientes de referencia: CaixaBank, Santander, BBVA, Barclays o Bankinter.
- Igualmente, cabe mencionar el crecimiento de la facturación en clientes como Ono, Gas Natural-Fenosa, Endesa o Iberdrola.

- En el ámbito de outsourcing de TI, la tensión a la baja sobre las ventas se ha puesto especialmente de manifiesto en los sectores de servicios financieros, AA.PP., telecomunicaciones o energía.
- La nueva oferta "Flex-IT", lanzada en 2011, ha permitido a Indra acceder a un nuevo perfil de clientes (de menor tamaño), especialmente dentro del mercado de Industria así como ampliar los servicios de gestión de infraestructuras apalancados en la nube para el resto de sectores (servicios financieros, media y telco)
- Asimismo, Indra está desarrollando planes de transformación de las TI de otros clientes que migran hacia entornos compartidos, con una ventaja importante en costes.
- Destaca positivamente el contrato conseguido con el CTTI de la Generalitat de Cataluña (al capítulo de AA.PP.),

ya que representa un punto de inflexión en la forma de gestionar las TI por parte de las Administraciones Públicas.

- Es previsible que otras administraciones españolas repliquen este modelo y la referencia obtenida por Indra la posiciona favorablemente ante los nuevos contratos.
- El nuevo modelo de gestión de las TI desarrollado por el CTTI se apoya en proveedores clave que se ocupan, a través del propio servicio, de transformar aplicaciones e infraestructuras hacia una visión mas abierta. Esto implica contratos de mayor plazo, que permiten obtener un retorno de la inversión al proveedor tecnológico.
- Esa transformación contempla un mejor acceso a la tecnología (en términos de eficiencia y rapidez) en el

que pueden jugar un papel importante los modelos “as a service”.

- También cabe señalar, el contrato para el soporte al puesto de trabajo y la infraestructura a toda la red de aeropuertos de AENA.

Refuerzo y consolidación en **Latam**:

- En 2012, Indra ha crecido notablemente en esta región, consolidando las grandes operaciones iniciadas a finales de 2011 (que se transicionaron y estabilizaron en 2012) y obteniendo nuevas contrataciones relevantes.
- Destacan los siguientes contratos:
- BRASIL:
 - En 2011 se firmó un contrato de BPO para Caixa Económica Federal, que continuó en 2012 y se amplió con un nuevo contrato de gestión de aplicaciones y renovación de data centers.
 - Contrato de BPO de gestión hipotecaria para Banco Santander (firmado en diciembre 2011 pero iniciado en 2012).
 - “Registro de precios” para el Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). El “registro de precios” es una forma de contratación de gestión de aplicaciones que permite a cualquier organismo público de los 27 estados de Brasil “adherirse” al contrato, utilizando las mismas condiciones acordadas, en este caso, con el MCTI. Durante 2012, casi 30 organizaciones se sumaron al contrato.
 - Contrato de implantación de la solución para cloud privada para Telefónica. El proyecto consiste en la transformación del Centro de Proceso de Datos (CPD)

de Telefónica mediante su migración a modo cloud, y su posterior mantenimiento.

- Colombia:
 - Renovación y ampliación del proyecto de gestión de aplicaciones (AM) para Ecopetrol y firma de un nuevo contrato de BPO que consolida a Indra como aliado tecnológico de referencia.
- México:
 - Contrato de gestión de aplicaciones para Bancomer.
 - Arranque del proyecto de gestión de infraestructuras (ITO) y aplicaciones (AM) del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de México (contratado en 2011).
- Perú:
 - Contrato de gestión de aplicaciones para la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).
 - Renovación del servicio BPO de gestión administrativa para la Organización nacional de pensiones (ONP).
- Ecuador:
 - Proyecto para la Consejería de la Judicatura con un componente de BPO importante.
- En 2012, Indra continuó ampliando sus capacidades de prestación de servicios en Latam con la incorporación de nuevas sedes a su Red de Centros de Desarrollo Global: Pereira (Colombia), Querétaro (México) y Salvador de Bahía (Brasil).
- Asimismo, en 2012, se ha reforzado el área de Desarrollo de Negocio de Servicios de Outsourcing en los diferentes países clave de la región creando equipos especializados.

Desarrollo en **Europa**:

- Destaca la consecución de los siguientes contratos:
- Ayuda a la implantación y mantenimiento del ERP (SAP) Global de Telefónica en Alemania (O2), lo que supone la entrada en un nuevo país con el cliente Telefónica.
- Outsourcing para Enel Green Power en Italia. La Software Lab que Indra posee en Nápoles contribuyó decisivamente a la consecución del contrato.

Desarrollo en **Asia**:

- En 2012, Indra resultó adjudicataria de un contrato de BPO para Manila Water Services. Esta operación posiciona favorablemente a la compañía en el segmento de prestación de servicios “Meter to Cash” (M2C), en el que cuenta con otras referencias relevantes como Sedapal (Perú) o Maynilad (Filipinas).

Aprovechamiento de oportunidades en **Oriente Medio**:

- En 2012 comenzó el servicio de explotación y gestión de usuarios para la solución de salud (previamente implantada también por Indra) para todo el sistema sanitario de Bahrein.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

(desarrollo de la oferta de servicios y mejora interna del modelo de entrega):

> Desarrollo de la oferta In-Cloud:

- Durante 2012, Indra ha continuado trabajando en la migración de distintas soluciones propias para que puedan ser entregadas como servicios para completar su oferta "as a service" en el entorno de las aplicaciones. En este sentido, más de 35 soluciones componen el portfolio SaaS con la idea de ir añadiendo nuevos productos de manera incremental. La gestión comercial a través de dispositivos móviles, plataformas de open government y de geolocalización, o herramientas para promover la eficiencia energética son sólo algunas de las múltiples soluciones que integran la nueva oferta en la nube.
- En 2012, se reforzaron las relaciones con los socios Telefónica y BMC para el desarrollo conjunto de la oferta. Con Telefónica se ha llegado a un acuerdo para la prestación de servicios cloud.
- 20 clientes en España ya gestionan sus infraestructuras desde Flex-IT ofreciendo servicio a distintos países, además de soportar la oferta de soluciones SaaS de la compañía
- La referencia obtenida con la migración a cloud del CPD de Telefonía en Brasil (citado anteriormente), refuerzan las capacidades comerciales de Indra en este ámbito, así como las referencias en soluciones de marketplace en el Puerto de Valparaíso de Chile para la distribución y comercialización de soluciones en la nube.

- Indra trabajó en 2012 en el desarrollo de una oferta BPO específica de Platform Business para el mercado de servicios financieros en medios de pago, comercio exterior y gestión hipotecaria.
- > Orientación a servicios de alto valor añadido:
 - Durante 2012, Indra continuó particularizando su oferta de servicios hacia los ámbitos en los que, por capacidades de compañía y por evolución de mercado, identifica mayor potencial de crecimiento.
 - Es el caso de la oferta de BPO para negocio hipotecario, que en 2012 consiguió un hito destacado con la consecución de un contrato para Banco Santander en Brasil (mencionado anteriormente). Para Indra, este contrato significa demostrar su capacidad para trasladar la experiencia en el mercado español de gestión hipotecaria a otros países, y la adaptación del servicio a un nuevo país, donde el proceso presenta diferencias sustanciales.
 - Asimismo, Indra comenzó a desarrollar una oferta específica de servicios de BPO en mercado de capitales y en gestión de activos adjudicados a instituciones financieras, a compañías de medios de comunicación y a compañías de agua, entre otras. A esto se le suma el desarrollo de oferta de platformBPO para servicios financieros citado anteriormente.
- Indra ha realizado el despliegue de las primeras herramientas de PlatformBPO para gestión de crédito y para servicios documentales avanzados.
- En 2012, la integración de la empresa Addendia ha permitido a Indra reforzar su oferta (en términos de

capacidades y de posicionamiento en el mercado) con una nueva línea de servicios de atención telefónica especializada, que requieren un profundo conocimiento del negocio del cliente, y para la que se estima un elevado potencial de crecimiento.

- Indra pretende orientar estos servicios a banca telefónica y atención al cliente en los ámbitos de AA.PP., Telecom y Utilities.
- Indra cuenta con las referencias de la atención telefónica del 061 o la Empresa Pública de Emergencias Sanitarias de la Junta de Andalucía.
- > Mejora de la excelencia y eficiencia en la prestación de servicios:
 - Crecimiento de la red de Centros de Desarrollo Global: además de la incorporación de las sedes de Pereira (Colombia), Querétaro (México) y Salvador de Bahía (Brasil), mencionadas anteriormente, la red de Centros de Desarrollo Global de Indra se ha visto reforzada por la integración de la nueva sede de Nápoles y el crecimiento del centro de Filipinas.
 - La implantación de la suite MIND para la industrialización de los servicios de outsourcing continuó en 2012 con la extensión a Brasil, Colombia, Argentina y Filipinas.
 - La compañía ha consolidado sus actividades de BPO en Madrid y Barcelona en dos nuevos centros de producción. El nuevo centro de Madrid está especializado en servicios digitales avanzados.
 - Indra comenzó en 2012 la alineación de sus servicios de BPO con el modelo de CMMi-SVC.

DESEMPEÑO

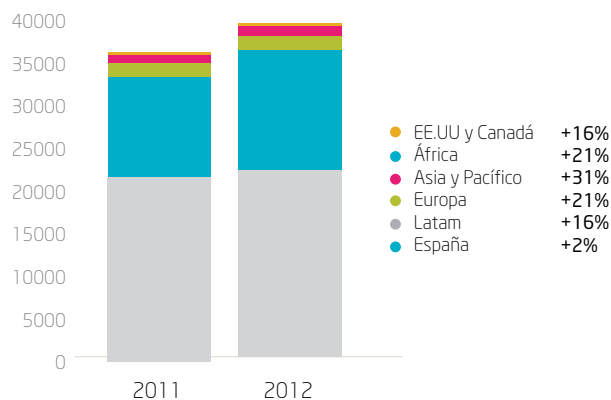
5.3 TALENTO

Durante 2012, Indra consiguió logros relevantes en la ejecución de su estrategia:

GEOGRAFÍA

Extensión de los sistemas de gestión:

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



En 2012, Indra desarrolló sus capacidades (en términos de volumen de profesionales locales), en las regiones de crecimiento prioritario de la compañía:

- En Latinoamérica, la plantilla creció un 16 %, con un incremento especialmente importante en Colombia (+32 %), México (+27 %) y Brasil (+18 %). Indra cuenta ya con más de 14.000 profesionales en la región (37 % de la plantilla total).
- En Asia y Pacífico el crecimiento de la plantilla alcanzó el 31 %. Destaca el fuerte crecimiento en India, que ha multiplicado por más de 3x la plantilla con la que contaba a cierre de 2011. Asimismo, la reciente creación de filiales en países como Malasia, Indonesia o Turquía, está haciendo que Indra este desarrollando sus capacidades en estos países.
- La plantilla en España ha aumentado marginalmente (+2%) respecto al final del año. En este sentido, es necesario destacar que:
- El mayor peso de los proyectos internacionales de "soluciones" con un elevado componente de desarrollo realizado en España implica que, aunque los equipos estén radicados en España, su asignación sea internacional.

Captación de talento:

Concurso "Indra Future Minds Competition": en 2012, tuvo lugar la segunda edición del concurso para estudiantes universitarios de distintos países del mundo. (ver caso destacado). El concurso pretende aumentar el

Incremento
plantilla
+8%

reconocimiento y reputación de marca en Universidades de países en los que Indra está creciendo de forma importante, como Brasil, México.... Los objetivos principales son:

- Potenciar la marca de Indra como **empleador global**, con especial énfasis en aquellos países en los que se prevé un mayor crecimiento y, por tanto, una mayor necesidad de atraer talento.
- **Mejorar el conocimiento de la compañía entre los estudiantes universitarios**, potenciando aquellos aspectos que nos diferencian del resto de nuestros competidores: **Diversidad de negocios, énfasis en la innovación, diversidad cultural y ámbito global.**
- Crear y consolidar, según aplique, relaciones con las universidades que nos interesan como fuente de talento.
- **Captación de talento.** El concurso nos permite identificar talento en cualquier lugar del mundo.

Indra cuenta con acuerdos con más de 155 Universidades, Centros de Investigación y Escuelas de Negocio.

- Indra está desarrollando una estrategia activa en redes sociales en distintos países para mejorar el posicionamiento de su marca-empleador, con foco en las siguientes aspectos:

- Desarrollo de nuestros atributos de marca de empleador para dar respuesta a la evolución de las acciones de reclutamiento
- Acceso a los candidatos (con o sin experiencia) a través de las redes sociales

- Evolución de los foros universitarios al entorno virtual, con acciones continuadas en el tiempo que requieren de inmediatez en la respuesta

Retención y desarrollo de talento:

- Modelo global que potencia el desarrollo vía progresión y formación continua de los profesionales.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Contribución a crear una cultura de innovación y emprendimiento interno:

Fomento de la diversidad e igualdad:

- En 2012, destaca la consecución del Distintivo de Igualdad en España.
- Se otorga a aquellas empresas que destacan en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades.
- Se renueva cada 3 años y tiene un seguimiento anual, en el que hay que demostrar los avances de la compañía para mantener el certificado. Obtenemos el Distintivo gracias a la colaboración y apoyo de la Comisión de Igualdad, compuesta por la representación de la mayoría de las organizaciones sindicales presentes en Indra.
- El Distintivo podrá ser tenido en cuenta por la Administración Pública española en concursos públicos, tal y como se recoge en el Real Decreto que lo regula.
- La Oficina de Diversidad impulsa iniciativas con el objetivo de hacer de la diversidad en la compañía un eje impulsor de la innovación. Es un comité multidisciplinar que actúa sobre tres líneas principales de trabajo: Igualdad de Género, Integración de Personas con Discapacidad y el Fomento de Nuevas formas de Trabajar.

Desarrollo de los profesionales de la organización:

Desarrollo continuo de las capacidades de los profesionales a través de la formación:

- El 65% de la plantilla tuvo acceso a la plataforma de formación para la realización de más de 56.000 acciones formativas. Se completó el despliegue del modelo de formación en Latam, ámbito en el que se realizaron acciones especiales en el desarrollo del equipo de gestión.
- Indra puso en marcha la I Edición del Postgrado Especialista en Función Gerencial Estratégica para profesionales de Indra.
- Dirigido al equipo de gestión senior de Indra en España
- Los participantes obtienen el título propio de la Universidad Politécnica de Madrid de Especialista en función gerencial estratégica.
- Los objetivos de este postgrado son continuar trabajando en el conocimiento de las soluciones y servicios de la compañía, promover la innovación, la especialización y la excelencia, así como orientar al equipo de gestión hacia la internacionalización y el desarrollo de una visión estratégica y global.
- El Programa combina la formación presencial con actividades on line, a través de Compartiendo Conocimiento, buscando así la flexibilidad necesaria para compatibilizar la formación con el trabajo diario.

- El programa tendrá una duración de 14 meses, y en él participan profesorado de la UPM y ponentes internos, lo cual permite integrar los conocimientos técnicos con la realidad de la compañía.

Potenciar la gestión y compartición del conocimiento:

- En 2012, Indra renovó su plataforma "Compartiendo Conocimiento" incorporando nuevas funcionalidades y más de 20.000 profesionales han participado a nivel global en acciones colaborativas en la plataforma. Se ha duplicado el número de comunidades y grupos (40), para dar respuesta a las necesidades del negocio y los profesionales. Incorporaciones relevantes en las 20 comunidades existentes han sido las comunidades de Conocimiento de la Oferta de Indra, de GDM (Global Delivery Model), de calidad y Gestión de la Innovación, así como la evolución de la Comunidad de Arquitectura, para difundir las arquitecturas de referencia en Indra.

Los profesionales y sus representantes:

La representación sindical y unitaria de los empleados en España se articula a través de las Secciones Sindicales y de los Comités constituidos. Dicha Representación de Indra en España está compuesta por más de 450 personas de diferentes Sindicatos: ATC, Co.Bas, CCOO,

UGT, USO, y STC.

- 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.

Mejora de la eficiencia e incremento de la productividad de los profesionales:

durante 2012, Indra continuó desarrollando iniciativas para maximizar la productividad de sus profesionales:

- Mejora continua de las formas de trabajo: el capítulo de "clientes" describe las iniciativas puestas en marcha en este ámbito durante 2012.
- Comunicación interna: en 2012, Indra lanzó una nueva publicación interna online y periódica dirigida a los profesionales denominada "Indra Community":

La nueva plataforma cuenta con versiones locales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Italia, México y Portugal.

- Nace para complementar otros canales de comunicación/difusión de la compañía tales como la Intranet o la plataforma Compartiendo Conocimiento.
- Tiene como objetivo contribuir a reforzar la cultura corporativa, y cohesionar a los profesionales de Indra de todo el mundo entorno a unos valores compartidos.

Satisfacción de los profesionales:

En 2012, Indra ocupó el primer puesto de su sector (y 28 en la clasificación general) en el ranking de MercoPersonas en España (<http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/5?type=5>)

- La metodología del Monitor integra 6 evaluaciones diferentes, entre las que se incluye una encuesta sobre reputación interna a una muestra representativa de profesionales de Indra.

Prevención de riesgos:

- Ampliación del alcance de la organización preventiva: integración de nuevas sociedades en el Servicio de Prevención Mancomunado de Indra para mantener un mismo sistema de gestión y estándares en materia de seguridad y salud. Durante 2012, se integraron COB Barcelona, Mensor Consultoría y Estrategia, Teknatrans Consultores y Vialogos Servicios de la Comunicación.
- Seguridad y Salud Ocupacional a nivel global. Se ha elaborado un Sistema Básico de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional a fin de establecer un sistema homogéneo de gestión de la acción preventiva en todos los países donde Indra tiene su presencia. Dicho sistema de gestión aplicable es equiparable a los requisitos de gestión y de mejora continua establecidos en la norma OHSAS 18001.
- Formación a los profesionales de Indra en materia de prevención de riesgos:
- Las horas de formación impartidas durante el año 2012 han sido de 59.122,50 horas.
- Consulta y participación de la representación social en

las empresas integradas en el Servicio de Prevención Mancomunado de Indra

- Delegados de Prevención designados: 105
- Comités de Seguridad y Salud Laboral: 29
- Empleados representados en materia de seguridad y salud laboral: 85%
- Campañas de promoción y sensibilización:
- Equipamiento Ergonómico (reposamuñecas y reposapiés)
- Campaña Preventiva Ginecológica
- Campaña Preventiva Vacunación Antigripal

Conciliación y promoción de nuevas formas de trabajo:

- En 2012, Indra lanzó un nuevo servicio interno de mensajería instantánea basado en la solución LYNC de Microsoft.
- LYNC mejora el establecimiento de contacto con otras personas (internas y externas a Indra) mediante chat, conferencias de audio, videoconferencias, compartición de aplicaciones, etc.
- Todo ello mejora la interacción transformándola en una actividad más colaborativa, participativa y accesible.

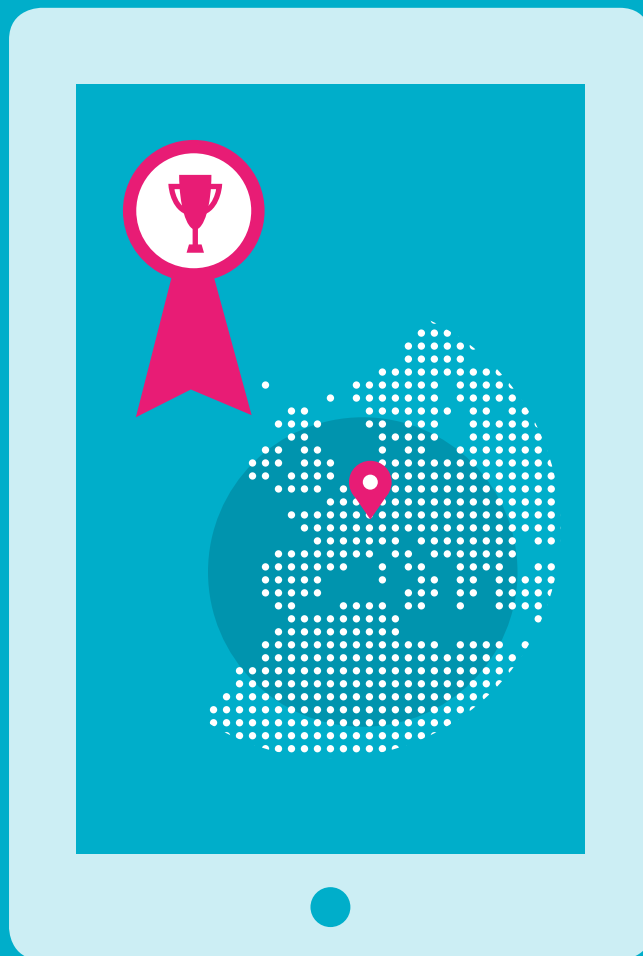
COMPROMISOS Y LOGROS DE 2012

Objetivo 2012	Logro 2012	
Cambio de plataforma tecnológica que soporta Compartiendo Conocimiento.	En 2012, Indra renovó su plataforma "Compartiendo Conocimiento" incorporando nuevas funcionalidades.	Cumplido
Lanzamiento de un programa de certificación para el equipo de gestión con una institución externa.	Indra puso en marcha la I Edición del Postgrado Especialista en Función Gerencial Estratégica para profesionales de Indra junto con la Universidad Politécnica de Madrid.	Cumplido
Integrar a las siguientes empresas en la organización preventiva del Servicio de Prevención Mancomunado: <ul style="list-style-type: none"> • COB Barcelona • Mensor • Vialogos 	Durante 2012, se integraron: <ul style="list-style-type: none"> • COB Barcelona • Mensor • Teknatrans • Vialogos 	Cumplido

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

MEJORA DE LA MARCA EMPLEADOR EN REGIONES CLAVE PARA INDRA

El concurso Future Minds Competition de Indra recibió en 2012 un “accesit” en la X edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la innovación en Recursos Humanos, organizado por el diario económico español “Expansión” con la colaboración del Instituto de Empresa Business School como jurado técnico.



Estos galardones reconocen a las empresas que mantienen un mayor compromiso con la gestión de las personas. Indra Future Minds Competition es un concurso para universitarios celebrado simultáneamente en varios países del mundo. La competición enfrenta a equipos de estudiantes a distintos enigmas basados en proyectos de Indra, tales como Smart Cities, el proceso electoral en Londres, el UAV Pelicano o la web del Real Madrid, entre otros.

DESEMPEÑO

5.4 ENTORNO SOSTENIBLE

Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

Extensión de las políticas:

Internacionalización de políticas:

- Extender la implantación del Sistema de Gestión Ambiental o del “módulo de implantación de requisitos legales ambientales”:
 - Durante 2012, Indra procedió a la certificación de dos nuevos centros en Colombia bajo la norma ISO14001 (centros de la calle 93 en Bogotá y de Pereira)
 - Se inició la implantación del “módulo de requisitos legales ambientales” en 2 centros de Brasil.

➔ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Mejoras en los sistemas de gestión:

Contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera la compañía:

Desarrollo de la oferta de “soluciones para la sostenibilidad”:

Durante 2012, Indra continuó desarrollando su oferta de “soluciones para la sostenibilidad”. En particular, la compañía diseñó la evolución de su solución Isocloud para

que soporte nuevos sistemas de cumplimiento normativo como, por ejemplo, Cálculo de Huella de Carbono (GHG protocol) o Sistema de Gestión de la Responsabilidad Corporativa (ISO26000).

Además, Indra realizó proyectos destacados como:

- Gas Natural Fenosa contó con Indra para la realización de los informes de Huella de Carbono para sus clientes. Se realizaron 7 informes de Huella Corporativa con apoyo de la solución de SAP para cálculo y gestión de emisiones.
- Proyectos de asesoría para la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) de edificios de Google, 3M, Desigual, BBVA, Universidad de Oviedo o Inditex en España.
- Primer análisis funcional para la implantación de la solución SAP Sustainability performance en Enagás.
- 4 compañías en Colombia implantaron la solución Isocloud, solución cloud para la gestión del cumplimiento normativo (ISO9001 e ISO14001).
- Cursos de formación LEED que contaron con la asistencia de más de 150 profesionales.

Contribuir a desarrollar una cultura emprendedora e innovadora en las comunidades donde opera la

compañía: Indra desarrolló en 2012 varias iniciativas de apoyo al emprendimiento y la innovación en la sociedad:

“Emprender es posible”: portal lanzado por la Fundación Príncipe de Girona para ofrecer asesoramiento personalizado para el emprendedor en España. Contó con la colaboración y el liderazgo de Indra, miembro del patronato de la Fundación. (Ver el “caso destacado” en página 189).

“Piensa en Innovar” (<http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/piensa-en-innovar>): concurso global soportado por una plataforma online que pretendía identificar nuevas ideas emprendedoras que tuvieran como base la tecnología.

- Se desarrolló entre diciembre de 2011 y enero de 2012.
- Destacó su carácter abierto y público en la web de Indra, con el objetivo de favorecer los comentarios, el debate y las sinergias entre ideas.
- Va en línea con el modelo de innovación abierta de Indra.
- Tras finalizar el concurso, Indra continuó dando soporte a los 3 proyectos que resultaron ganadores:

e-avatar: servicio que provee modelos 3D y permite la generación de humanoides a través de procesamiento de

imágenes, útiles para diversas industrias en la nube, por ejemplo para facilitar la compra de ropa en el comercio electrónico. El emprendedor ha decidido llevar a cabo su iniciativa una vez finalizado el plan de negocio.

Perro guía virtual: aplicación para dispositivos móviles que permite advertir los obstáculos físicos a una persona invidente y calcular rutas óptimas, al combinar el uso de la cámara de vídeo del dispositivo, con tecnología de reconocimiento de patrones visuales y GPS. Se tratará como iniciativa de intraemprendimiento dentro de Indra.

Control visual a distancia (Lynza): desarrollo de drones (vehículos no tripulados) para reducir riesgos y peligros para

operarios, al permitir “poner la visión” en un lugar que no es accesible en situaciones y circunstancias normales. Se ha constituido como empresa.

Programa YUzz (<http://www.indracompany.com/noticia/indra-y-la-fundacion-banesto-colaboran-para-impulsar-la-actividad-emprededora-de-los-jovene>); acuerdo entre la Fundación Banesto e Indra para formar a jóvenes emprendedores.

➤ Indra pondrá a disposición del programa diferentes expertos profesionales de la compañía que realizarán charlas y encuentros para compartir sus experiencias con los jóvenes emprendedores de los distintos centros de España.

Campus de Emprendedores de San Fernando en España:

- Proyecto lanzado en noviembre de 2012 y que continuará en 2013.
- Indra ha contribuido a desarrollar y mantener una base metodológica basada en el modelo CANVAS que da soporte a la definición de proyectos y que, por lo tanto, ayuda al desarrollo de iniciativas de emprendimiento.

Colaboración con la comunidad Open Source: como parte de los desarrollos del proyecto de I+D+i CELTIC (Conocimiento Estratégico Liderado por Tecnologías para la Inteligencia Competitiva), Indra ha colaborado con en el proyecto GORA de APACHE. (<http://gora.apache.org/credits.html>)

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

CONTRIBUIR AL PROGRESO ECONÓMICO Y SOCIAL MEDIANTE EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

La Fundación Príncipe de Girona (FPdGi), con la colaboración y el liderazgo de Indra, lanzó en 2012 el portal “Emprender es posible”, una plataforma de ayuda y asesoramiento personalizado para el emprendedor.

El portal se dirige a emprendedores de todos los ámbitos: social, cultural, educativo, medioambiental, tecnológico, deportivo, artístico, etc., así como a los profesionales y agentes que fomentan el espíritu emprendedor, con el objetivo de facilitar que surjan nuevos proyectos innovadores en todos los sectores.

La plataforma ofrece información y permite al emprendedor acceder a herramientas y utilidades para definir una idea y desarrollar su plan de negocio en base al método Canvas. Esto facilita el paso de la idea al plan de negocio de manera natural y guiada.



La plataforma es un punto de encuentro y colaboración entre emprendedores y también entre estos y posibles agentes financiadores ya que cuenta con un marketplace que favorece la co-creación de iniciativas a partir de ideas de negocio similares y facilita que los emprendedores se encuentren con business angels o potenciales inversores.

La Confederación Española de Junior Empresas (CEJE) reconoció el compromiso de Indra, con la concesión del Premio al Apoyo a la Cultura Emprendedora Universitaria 2012 por su contribución y desarrollo de “Emprender es posible” de la FPdGi. CEJE destacó el valor de la plataforma para “el fomento del espíritu emprendedor en el ámbito universitario”.

Fomento de iniciativas de voluntariado:

- > En 2012 Indra desarrolló diversas iniciativas con distintas ONGs y fundaciones como Fundación Dalma, Norte Joven, Alcer Turia, Fundación Exit, o Fundación Príncipe de Girona.
- > En total, participaron más de 120 voluntarios.
- > Las iniciativas contemplaron clases de informática básica a colectivos desfavorecidos impartidas por profesionales de Indra, proyectos de coaching a jóvenes en riesgo de exclusión social, programas de apadrinamiento de jóvenes universitarios para ayudarles a orientar su carrera profesional y su inserción en el mundo laboral, proyectos de desarrollo de páginas web y asistencia informática a ONGs, o actividades de apoyo al emprendimiento.

Colaboración con fundaciones, asociaciones y

entidades no lucrativas: durante 2012, Indra mantuvo relaciones con las siguientes fundaciones y asociaciones destacadas:

Asociaciones sectoriales		Asociaciones vinculadas a la Responsabilidad Corporativa	
Asociación	País	Asociación	País
Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales (AME(AMETIC)	España	Asociación Española de la Calidad	España
Asociación Española de Empresas de de Consultoría (AEC)	España	Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)	Argentina
Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE)	España	Fundación Premio Nacional a la Calidad e Ipace (Fundece)	Argentina
WTC Business Club	Brasil	Pacto Mundial	Mundial
Associação Brasileira das Empresas TIC (LIDE)	Brasil		
Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE)	Brasil		
Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI)	México		
Cámara de la Industria del Software y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (CISTIC)	Argentina		
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	Colombia		
Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI)	Uruguay		
Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)	Uruguay		

PROYECTOS DESTACADOS DE ACCIÓN SOCIAL EN 2012

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
Desarrollar la cultura emprendedora en la Universidad, estimulando el papel de la misma como motor de la sociedad regional	Colaborar en la elaboración del Informe CYD, jornadas y conferencias y encuestas	Fundación Conocimiento y Desarrollo (CYD)	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 el conocimiento de las cuestiones relacionadas con la seguridad y defensa	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Eurodefense-España	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
Fomentar el crecimiento de la actividad económica en torno a la Tecnología, incrementar el conocimiento sobre la tecnología y sus potencialidades	Financiación de las actividades llevadas a cabo por la Fundación	Fundación Ctecno	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
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

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
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 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
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
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
Desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión	Desarrollo de página web	FEAPS	Personas con discapacidad
Desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de accesibilidad e inclusión	Unificación de las bases de datos de la Fundación	Fundación Síndrome Down	Personas con discapacidad
Donación de equipos	Donación de equipos informáticos	Colegios y ONGs varias	Colectivos desfavorecidos
Proyectos de apoyo a colectivos desfavorecidos	Actividades que comprende	Socio del Proyecto (Fundación, Asociación...)	Beneficiarios
Apoyo a la inserción laboral de personas con discapacidad	Elaboración de un plan de desarrollo de la notoriedad a través del marketing viral (Plan de Comunicación on-line)	Fundación Sentit (La fageda)	Personas con discapacidad
Apoyo al desarrollo de actividades de inserción laboral de personas con discapacidad	Donación	Fundación Integra	Colectivos desfavorecidos
Colectivos desfavorecidos	Donación	Stop Sanfilippo, WWF, Cruz Roja, Fundal, Fundación Asistencial para Las Fuerzas Armadas y La Guardia Civil, AECC, Asociación Nuestra Señora del Carmen, ADELA	Colectivos desfavorecidos
Total investment			1.318.192 €

Contribución a la minimización de la brecha digital:

las tecnologías ayudan en la minimización de la brecha digital especialmente en el colectivo de la discapacidad. Por eso, nuestro principal proyecto en acción social son las Cátedras de Tecnologías Accesibles. Las cátedras son acuerdos con Universidades y ONGs, especialmente Fundación Adecco para desarrollar proyectos en el ámbito de la accesibilidad e inclusión. Durante 2012, Indra dedicó el 41% de su inversión de contribución a la sociedad a proyectos de tecnologías accesibles (<http://www.tecnologiasaccesibles.com>). Destacan los siguientes logros alcanzados en 2012:

Firma de proyectos nuevos para 3 Cátedras:

- Proyecto APR con la Universidad de Lleida: sistema de videoconferencia implementado sobre la base de un robot móvil para facilitar que un trabajador con discapacidad que desarrolle su trabajo mayoritariamente de forma telemática pueda estar presente de forma virtual y móvil en las reuniones.
- Proyecto AMICOG con la Universidad Autónoma de Madrid: proyecto de integración laboral de personas con discapacidad intelectual basado en dispositivos móviles.
- Proyecto POSET con la Universidad de Extremadura (comenzó y finalizó en 2012): tenía como objetivo desarrollar un sistema de secuenciación de tareas que facilite la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva.
- **Estos nuevos proyectos se sumaron a los que la compañía ya tenía en marcha en 2012 y sobre los que continuó trabajando:**
- Proyecto SAINET con la Universidad de Castilla La

Mancha: tiene como objetivo el desarrollo de una solución hardware/software móvil que proporcione a un invidente una realimentación auditiva con información de las claves no verbales de la interacción social que tienen lugar en el puesto de trabajo.

- Proyectos HeadMouse y VirtualKeyboard con la Universidad de Lleida: durante 2012 se trabajó en la introducción de mejoras en las funcionalidades de estas dos soluciones dirigidas a mejorar la interacción de las personas con discapacidad con los ordenadores.
- Proyecto REM con la Universidad de Lleida: desarrollo de un dispositivo para que una persona con discapacidad pueda mover el cursor en la pantalla del ordenador mediante el movimiento de los ojos y con el mínimo esfuerzo posible.
- Proyecto INLADIS con la Universidad Politécnica de Madrid (finalizó en 2012): creación de una plataforma que, vía Internet, proporciona servicios de teleformación, búsqueda de ofertas de empleo, o seguimiento de la integración en el puesto de trabajo, entre otros, para lograr la integración laboral de las personas con discapacidad.
- Proyecto MOVI-MAS con la Universidad de Salamanca (finalizó en 2012): se ha desarrollado 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.
- Proyecto ELCANO con la Universidad de Castilla la Mancha (finalizó en 2012): se ha diseñado y desarrollado una infraestructura de asistencia a la navegación en

grandes espacios inteligentes (p. e. grandes edificios de oficinas) para facilitar la integración laboral de personas con discapacidad y su autonomía en grandes infraestructuras (aeropuertos, estaciones, edificios gubernamentales, etc.).

- Proyecto Redes Sociales de Apoyo al profesional con discapacidad con la Universidad de Valencia: esta iniciativa de I+D+I aborda la creación de ayudas tecnológicas que garanticen los apoyos que las personas con discapacidad necesitan para poder acceder a un empleo en un entorno normalizado.

Otros proyectos de 2012: fuera del ámbito de las Cátedras, otro proyecto a destacar en 2012 es el realizado con FEAPS: My Plan.

- Se trata del desarrollo de una herramienta en su web (<http://www.feapsmadrid.org>) que permite analizar la situación actual y los objetivos personales de cada persona con discapacidad.
- La herramienta "My Plan" tiene cuatro áreas básicas: vivienda, salud, amigos y trabajo. Las personas con discapacidad intelectual pueden contestar preguntas sobre cómo es su vida, qué es lo importante, cómo quieren que sea su vida en el futuro, los apoyos que necesitan y cosas que necesita saber en cada una de esas áreas.

En 2012, Indra fue reconocida como "Empresa Ability" en la categoría "Compromiso y liderazgo de la Alta Dirección" en los "Telefónica Ability Awards" (<http://www.telefonicaabilityawards.com/es/acerca-de-los-premios/ganadores-2012>). El galardón destaca el compromiso de la alta dirección y de todos los profesionales de la compañía

en la inclusión laboral de personas con discapacidad. Entre otros aspectos, el jurado valoró la Unidad de Discapacidad, el programa de becas Sumando Capacidades y el programa de Tecnologías Accesibles.

Creación de empleo de elevada cualificación:

- En 2012, Indra creó 2.847 puestos de trabajo a escala global.
- El 88% de los profesionales son de elevada cualificación
- Para más información, consultar el capítulo de "talento".

Contribución económica a la sociedad:

- Indra genera valor económico para los distintos grupos de interés con los que se relaciona, tal y como se ilustra en el gráfico del capítulo "Nuestra actividad".

Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro:

Extensión de principios de sostenibilidad a proveedores:

Lanzamiento Código Ético de Proveedores:

- En 2012, Indra lanzó un proceso para solicitar a sus proveedores su compromiso con una serie de principios éticos básicos, basados en los principios del Código Ético y de Conducta Profesional interno de Indra.
- El 61 % de los proveedores activos recurrentes (y el 34% de los proveedores activos totales) aceptaron formalmente el Código.

Prehomologación con Achilles

- En 2012, Indra ha extendido el proceso de pre-homologación en base a la plataforma Achilles a una base de 1135 proveedores recurrentes.

- El criterio de priorización es por el impacto de las actividades del proveedor en el negocio de Indra.
- Las compras incluidas en este proceso representan el 36,6 % del volumen total de compras de Indra.
- La pre-homologación contempla requisitos de tipo económico, fiscal, legal, de riesgos laborales y de sostenibilidad.

Requisitos medioambientales:

- Desde 2007 hasta el cierre de 2012, 616 subcontratistas de Indra habían sido evaluados por la compañía respecto al impacto de sus actividades en relación con residuos, emisiones y vertidos. De todos estos, 232 subcontratistas han sido aprobados, estando pendientes de contestar a la evaluación 44 subcontratistas. El resto son subcontratistas a los que no les aplican requisitos ambientales debido al escaso impacto ambiental de sus actividades o subcontratistas con ubicación fuera de España.
- Durante 2012, se han evaluado 284 subcontratistas de diferentes sectores de actividad, de los cuales se han aprobado 98.

Mejora de procesos logísticos: en 2012, Indra continuó trabajando en la optimización de sus procesos logísticos atendiendo a dos objetivos principales: la centralización y reducción del espacio de almacenamiento y la consolidación de envíos y de transportes. En último término, esto representa ventajas económicas y medio ambientales. La mejora de procesos logísticos se lleva a cabo mediante 4

iniciativas:

1. Consolidación en HAWB, Nueva York: en 2012 se gestionaron un 10% menos de expedientes, sin embargo, el grado de consolidación de los envíos mejoró un 53% con el consiguiente impacto en CO2 por kg de material transportado.
2. Reducción de almacenes: en 2012, se redujo un 18 % la superficie de almacenamiento respecto a 2011, lo que ha supuesto un 38% menos en el consumo de energía eléctrica para iluminación y acondicionamiento. Por otro lado, también la reducción de superficie de almacenamiento ha supuesto un 18% menos de desplazamientos motorizados en dichos almacenes con la consiguiente reducción en consumo de carburantes y baterías.
3. Transporte local mediante furgón dedicado fijo: en 2012, se consolidaron los transportes entre los diferentes centros, almacenes y proveedores, mediante el uso de transportes dedicados que han supuesto una reducción del 38% en términos de kilómetros recorridos con la correspondiente reducción de emisiones de CO2.
4. Gestión de transportes en España centralizada en Torrejón de Ardoz: con esta oficina de gestión de transportes, se consiguió reducir el número de salidas diarias a través de la coordinación y consolidación de las mismas. Se han reducido un 33% de salidas con la correspondiente mejora en las emisiones de CO2.

Minimizar el impacto ambiental:

Durante 2012, Indra realizó los siguientes gastos e inversiones dirigidos a minimizar el impacto de su actividad:

2008	2009	2010	2011	2012
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la actualización de la legislación ambiental. a nueva CC. AA. • Auditoría interna centros. • Habilitar cuarto de residuos en centro Anabel Segura (Madrid). • Medición de ruidos del centro de La Finca. • Auditorías de certificación. • Separación de RUs en Anabel Segura • Inertización depósitos en centro de Torrejón. • Equipo de refrigeración del centro de Aranjuez. • Adecuación de Gas contaminante R-22 según Reglamento CE nº 2037/2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la actualización de la legislación ambiental a nueva CC.AA. • Auditoría interna centros. • Auditorías de certificación • Medición de ruidos del centro de A Coruña. • Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22 • Amortización de la instalación de calderas de gas natural del centro de Aranjuez. • Incorporación de los residuos de vidrio al sistema de segregación de residuos en el centro de San Fernando de Hernares (Madrid). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la actualización de la legislación ambiental. • Auditoría interna centros. • Auditorías de certificación. • Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil. • Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22 • Mantenimiento de equipos de aire acondicionado. • Mantenimiento de generador de emergencia. • Autocontrol de emisiones al ambiente. • Sustitución de calderas propias de gasoil. • Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos. • Análisis de vertidos. • Recogida de residuos. • Retirada de equipos. • Consultoría de implementación sistema de gestión Integral HSEQ en los cuatro centros de Colombia. • Instalación de dos puertas automáticas giratorias, con el objetivo de mantener constante la temperatura y disminuir el consumo de electricidad en la sede de Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la actualización de la legislación ambiental. • Ampliación de luminarias LED • Postes de recarga de coche eléctrico. • Economizadores de fuentes de agua. • Auditoría interna centros. • Auditorías de certificación. • Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil. • Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22 • Renovación equipos de climatización. • Instalación de agua termosolar sanitaria. • Sustitución de calderas propias de gasoil. • Recogida de residuos. • Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos. • Mejoras en instalaciones de almacenaje de residuos peligrosos. • Sensibilización de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la actualización de la legislación ambiental. • Auditoría interna centros. • Auditorías de certificación. • Recogida de residuos. • Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos. • Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil. • Mejoras instalaciones de agua. • Instalación de nuevas luminarias LED • Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22 • Renovación equipos de climatización. • Sensibilización de profesionales.
42.231 €	511.078 €	398.216 €	755.059 €	184.731 €

Tabla: principales inversiones y gastos ambientales

El consumo de recursos, la generación de residuos y emisiones de CO2 de Indra en 2012 fue:

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO2	Emisiones indirectas de CO2
2012	Kwh	l	m3	m3	m3	Kg	Kg	Ton.	Ton.
ALEMANIA	163.248 ¹	No disponible	No disponible	344 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	56
ARGELIA	2.551 ¹	No disponible	No disponible	5 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	1
ARGENTINA	3.821.034 ¹	No disponible	No disponible	8.044 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	1.073
AUSTRALIA	163.248 ¹	No disponible	No disponible	344 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	110
BAHREIN	86.726 ¹	No disponible	No disponible	183 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	46
BOLIVIA	12.326	No disponible	No disponible	615	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	5
BRASIL	3.265.168 ²	No disponible	No disponible	36.010 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	204
BULGARIA	7.652 ¹	No disponible	No disponible	16 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	3
CANADÁ	10.203 ¹	No disponible	No disponible	21 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	1
CHILE	490.360	No disponible	No disponible	3.856 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	183
CHINA	160.698 ¹	No disponible	No disponible	338 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	94
COLOMBIA	1.668.575	No disponible	No disponible	8.278	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	292
COSTA RICA	22.957 ¹	No disponible	No disponible	48 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	1
DUBAI	20.406 ¹	No disponible	No disponible	43 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	4
EL SALVADOR	525.456 ¹	No disponible	No disponible	1.106 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	132
ESLOVAQUIA	237.220 ¹	No disponible	No disponible	499 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	42
EEUU	267.829 ¹	No disponible	No disponible	564 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	113
ESPAÑA	77.788.897 ²	280.297	390.152	118.143 ²	19.205	68.177	1.244.710	1.489	23.162
FILIPINAS	740.081	No disponible	No disponible	55	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	354
FRANCIA	35.711 ¹	No disponible	No disponible	75 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	3
HUNGRÍA	20.406 ¹	No disponible	No disponible	43 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	5
INDIA	216.814 ¹	No disponible	No disponible	456 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	163
INDONESIA	12.754 ¹	No disponible	No disponible	27 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	8
ITALIA	341.487	No disponible	No disponible	2.674 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	132
KAZAJSTAN	12.754 ¹	No disponible	No disponible	27 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	5
KENIA	170.901 ¹	No disponible	No disponible	360 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	40
LETONIA	12.754 ¹	No disponible	No disponible	27 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	2
MALASIA	22.957 ¹	No disponible	No disponible	48 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	12
MARRUECOS	56.117 ¹	No disponible	No disponible	118 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	28
MÉXICO	3.250.859	No disponible	No disponible	7.072 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	1.479
MOLDAVIA	124.987 ¹	No disponible	No disponible	263 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	40
NORUEGA	548.413 ¹	No disponible	No disponible	1.155 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	7
OMÁN	25.508 ¹	No disponible	No disponible	54 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	17
PANAMÁ	136.265	No disponible	No disponible	913 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	41
PERÚ	1.504.730 ²	No disponible	No disponible	10.232	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	304

1. Consumo estimado

2. Consumo parcialmente estimado

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO2	Emisiones indirectas de CO2
	Kwh	l	m ³	m ³	m ³	Kg	Kg	Ton.	Ton.
2012									
POLONIA	5.102 ¹	No disponible	No disponible	11 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	3
PORTUGAL	290.395 ¹	No disponible	No disponible	1.315	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	107
REINO UNIDO	71.421 ¹	No disponible	No disponible	150 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	25
REPUBLICA CHECA	278.032 ¹	No disponible	No disponible	585 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	113
REPUBLICA DOMINICANA	86.726 ¹	No disponible	No disponible	183 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	40
RUMANIA	260.177 ¹	No disponible	No disponible	548 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	85
TURQUIA	40.812 ¹	No disponible	No disponible	86 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	15
URUGUAY	257.626 ¹	No disponible	No disponible	542 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	52
VENEZUELA	1.083.132	No disponible	No disponible	1.509 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	215
ZIMBAWE	2.551 ¹	No disponible	No disponible	5 ¹	No aplica	No disponible	No disponible	No disponible	1
TOTAL	98.324.024	280.297	390.152	206.990	19.205	68.177	1.244.710	1.489	28.818

1. Consumo estimado

2. Consumo parcialmente estimado

Reducción de riesgos ambientales:

- Además de los dos nuevos centros en Colombia certificados bajo la norma ISO14001, mencionados anteriormente, Indra certificó los centros de Julián Camarillo (Madrid), calle Alcalá (Madrid), Leganes (Madrid) y Santa Perpetua (Barcelona) en España.
- Adicionalmente, la compañía implantó el “módulo de implantación de requisitos legales ambientales” en 5 centros de España: Coruña, Bilbao, Cartagena, Ferrol y Puerto de Santa María.
- A cierre de 2012, el 51 % de los profesionales de Indra se encontraban en centros certificados en base a la norma ISO 14001 o por el “módulo de implantación de requisitos legales ambientales” (48,6% en 2012). El porcentaje se mantiene en niveles similares al ejercicio anterior debido al fuerte incremento de profesionales en regiones como Latinoamérica o Asia Pacífico.

Suponiendo un total de 38.577 personas en Indra y que 19.631 están bajo Certificación o módulo de requisitos legales.

- Por otra parte, Indra continuó vigilando el cumplimiento de las leyes REACH (sobre productos químicos) y RITE (sobre regulación térmica en edificios).

Green IT:

- En 2012, destacó la puesta en marcha de un nuevo CPD en San Fernando de Henares (Madrid) que da cabida a los equipos de los anteriores CPD's de los centros de Arroyo de la Vega, Torrejón de Ardoz, Anabel Segura y Telémaco, entre otros. Este traslado ha contribuido a un aumento de la eficacia de los sistemas de ventilación y refrigeración.
- En Brasil, Indra llegó a un acuerdo con uno de sus proveedores de equipos informáticos para la compensación de las emisiones de CO2 derivadas del consumo energético de todos los equipos suministrados por ese proveedor.

Movilidad inteligente:

En 2012, Indra lanzó un nuevo servicio interno de mensajería instantánea basado en la solución LYNC de Microsoft.

- Además de la contribución que realiza esta solución a la conciliación de la vida laboral y personal de los profesionales y la promoción de nuevas formas de trabajo, mencionado en el capítulo de “Talento”, LYNC ofrece una forma alternativa de comunicación complementaria al correo electrónico, que ayuda a reducir la denominada “polución digital” (almacenamiento de información innecesaria en servidores que conlleva mayor coste y mayor impacto ambiental).

Eficiencia energética en edificios:

- En la tabla superior sobre principales gastos e inversiones ambientales aparecen las partidas más

destacadas destinadas a la eficiencia energética de en edificios, tales como instalación de nuevas luminarias LED o renovación equipos de climatización.

- Reducción de la generación de residuos y gestión de residuos.
- En la tabla superior sobre objetivos de reducción de consumo y generación de residuos de los centros certificados se muestran los principales logros alcanzados en 2012.

Reducción de emisiones de CO2:

- En 2012, las actividades de Indra produjeron las siguientes emisiones de CO2:

Emisiones directas (scope 1) (t)	6.971	6.437
Emisiones indirectas provocadas por el consumo eléctrico (scope 2) (t)	27.033	29.560
Emisiones indirectas provocadas a través de la cadena de suministro: emisiones de los medios de transporte utilizados en los desplazamientos de los profesionales (scope 3) (t)	12.892	17.058

En 2012, Indra ha realizado un piloto de análisis de huella carbono del producto para su "Seguidor Solar ICST 70".

- La huella de carbono de un producto se calcula habitualmente utilizando la metodología de Análisis de Ciclo de Vida (ACV): tiene en cuenta el ciclo de vida completo de las actividades o entidades desarrolladas en

la manufacturación, transporte, utilización y final de vida útil de un determinado producto o unidad funcional.

- Para el cálculo de la huella de carbono del seguidor solar ICST 70 de Indra se ha utilizado el modulo de sostenibilidad de la herramienta de diseño SolidWorks, SolidWorks Sustainability: este sistema permite utilizar toda la información generada en el proceso de diseño para desplegar un modelo de ACV que permite medir el impacto ambiental que tendrá el diseño creado a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Según el análisis, las emisiones de Gases de Efecto Invernadero emitidos a lo largo del ciclo de vida de la estructura de acero galvanizado que soporta el conjunto del modelo de seguidor solar ITCS 70 y panel solar fotovoltaico de alta concentración, alcanzan las 142,4 toneladas de CO2e. Las etapas de extracción y pre procesamiento de materiales (con un 60% de las emisiones totales) y uso y final de vida útil (32% de las emisiones), suponen la práctica totalidad de las emisiones.

Como se ha mencionado anteriormente, Indra llegó a un acuerdo con uno de sus proveedores de equipos informáticos en Brasil para la compensación de las emisiones de CO2 derivadas del consumo energético de todos los equipos suministrados por ese proveedor.

Formación y sensibilización ambiental: en 2012, Indra realizó las siguientes campañas de sensibilización a través de su Intranet corporativa:

- Publicación de los objetivos planificados para el 2012.
- Píldora formativa de la Fundación Entorno: "La

Electricidad.

- El Cambio Climático y el Consumo Energético en la Oficina".
- Sensibilización con el "Día Mundial del Medio Ambiente".

Mantener una cultura de transparencia con los grupos de interés para generar confianza:

- Potenciar presencia en redes sociales: en 2012 Indra continuó potenciando su presencia en redes sociales y profesionales con un doble objetivo:
- Dar a conocer a la sociedad las actividades que realiza la compañía en materia de, por ejemplo, ofertas de empleo, sostenibilidad, o resultados económicos.
- Servir como canal de escucha.

Mejoras en el informe Anual: el presente Informe Anual introduce mejoras relevantes respecto a ediciones anteriores.

- Destaca el cambio en la estructura de contenidos, que responde a las recomendaciones de los "principios rectores" del Prototipo de Informes Integrados desarrollado por el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés). Para más información, consultar el capítulo "Informe Integrado".

El grado de cumplimiento de los objetivos medioambientales establecidos para los centros certificados en 2012 fue:

Objetivo Centro 2012	Resultado 2012	
Reducción del consumo de materias primas		
Reducción global por persona del 3% en un año del consumo de papel		
Interface (Barcelona)	+37%	●
Lisboa		●
Calle Alcalá (Madrid)	Objetivo 2013	
Reducción global por persona del 3% en un año del consumo de papel empleado en fotocopias		
Sevilla	-5%	●
Reducción global por persona del 3% en un año del consumo de embalajes de cartón		
San Fernando de Henares (Madrid)	-62%	●
Reducción de generación de residuos urbanos		
Reducción global del 3% de los residuos de cartuchos de tóner por persona		
San Fernando de Henares (Madrid)	-10%	■
Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid)	-50%	■
Triángulo (Alcobendas, Madrid)	-24%	■
Anabel Segura (Alcobendas, Madrid)	-33%	●
Leganés (Madrid)	Objetivo 2013	●
Santa Perpetua (Barcelona)	Objetivo 2013	●
Reducción global del 3% de la generación de residuos urbanos de papel		
San Fernando de Henares (Madrid)	+27%	●
Triángulo (Alcobendas, Madrid)	+26%	●
Barakaldo	+160%	●
Erandio	-6%	●
Ciudad Real	-40%	●
Sevilla	-24%	●
Julián Camarillo (Madrid)	Objetivo 2013	
Reducción global del 3% del residuo de embalajes		
Lisboa		●
Reducción global del 3% del residuo voluminoso de madera		
Torrejón de Ardoz (Madrid)	-21%	●
Aranjuez (Madrid)	-21%	●

Objetivo Centro 2012	Resultado 2012	
Reducción global del 3% del residuo de chatarra		
Torrejón de Ardoz (Madrid)	-10%	●
Reducción global del 3% del residuo de fluorescentes		
Anabel Segura (Alcobendas, Madrid)	-28%	●
Aumentar 0,5 kg por persona el promedio de material reciclable respecto al semestre anterior		
Calle 96 (Bogotá), Calle 57 (Bogotá) y Barranquilla	+0,81 Kg	●
Reducción del 20% del material reciclable generado por hoja impresa		
CAI (Colombia)	+2%	●
Reducción consumo de recursos naturales		
Reducción global del 3% del agua de pozo consumida por persona en un año		
Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid)	+52%	●
Reducción global del 3% del agua consumida por persona en un año		
Lisboa		●
Reducción global del 5% del agua consumida por persona en un año		
Calle 96 (Bogotá)	+15%	●
Calle 57 (Bogotá)	-23%	●
Barranquilla	+1%	●
CAI (Colombia)	+27%	●
Reducción global del 3% del consumo de electricidad por persona en un año		
La Coruña	-52%	●
Reducción global del 8% de energía consumida por persona en un año		
Calle 96 (Bogotá)	+9%	●
Reducción global del 5% de energía consumida por persona en un año		
Calle 57 (Bogotá)	+5%	●
Barranquilla	+9%	●
CAI (Colombia)	+28%	●
Reducción global del 3% del consumo de combustibles para vehículos por persona en un año		
Lisboa		●

- Objetivo cumplido
- Objetivo cumplido parcialmente
- Objetivo no cumplido

COMPROMISOS Y LOGROS DE 2012

Objetivo 2012	Logro 2012	
Apertura de nuevas Cátedras de Tecnologías Accesibles.	Apertura de 3 nuevas Cátedras en España.	Cumplido
Lanzamiento del Programa de Voluntariado en nuevos países.	Indra ha pospuesto el objetivo a 2013, ya que la nueva intranet corporativa (cuya publicación se espera para 2013) permitirá dar mejor soporte a esta iniciativa.	Pospuesto
Desarrollo de una métrica para medir el impacto de la Acción Social de la compañía sobre la comunidad y en la propia compañía.	Indra estuvo valorando varias metodologías de medición en 2011 y 2012 pero ninguna de ellas cumplía los requisitos esperados por la compañía. En 2013, Indra pretende valorar nuevas posibles metodologías.	Pospuesto
Certificar bajo la norma UNE-EN ISO14001 3 centros en España e implantar el "módulo de requisitos ambientales" en 5 centros más de España y 2 de Brasil	Se logró realizar la certificación en 4 centros de España, uno más de los previstos inicialmente, y la implantación del "módulo" en los 5 centros de España previstos. Sin embargo no se completó la implantación del "módulo de requisitos ambientales" en Brasil. Indra finalizó la definición del "módulo" en 2012 (adaptación a la legislación brasileña) pero no llegó a implantarlo antes de finalizar el ejercicio. Esta parte del objetivo queda pospuesto para 2013.	Parcialmente cumplido
Iniciar un estudio sobre la huella de carbono de Indra en una muestra de sus productos.	Se ha realizado una medición piloto de huella de carbono de producto en el sistema de brazo orientable para paneles solares de Indra.	Cumplido
Ampliación del alcance del nuevo sistema de prehomologación de proveedores	Extensión del proceso de pre-homologación a 843 proveedores.	Cumplido
Lanzamiento del proceso de firma del Código Ético de Proveedores	En 2012 se lanzó el proceso y el 34% de los proveedores activos ha aceptado de forma expresa los principios del Código.	Cumplido

6.

FUTURO



6. FUTURO

En este capítulo:

6.1
Clientes

6.2
Soluciones y
servicios de
valor añadido

6.3
Talento

6.4
Contribuir a la
sostenibilidad de
nuestro entorno

6.5
Resumen de
los objetivos
para 2013



Indra pretende continuar creando valor

En el presente capítulo se recogen los principales objetivos y las principales líneas de actuación previstas por la compañía para 2013. Con estos objetivos y planes de acción, Indra pretende asegurar que se continua ejecutando su estrategia y, por lo tanto, que se continúan fortaleciendo los pilares que, en opinión de la compañía, permitirán crear valor de forma sostenible para los distintos grupos de interés con los que se relaciona.

FUTURO

6.1 CLIENTES

La posición alcanzada por Indra en los distintos mercados geográficos permite proyectar un crecimiento que compense la caída de actividad que la compañía prevé seguir registrando en España. De esta forma, Indra espera un crecimiento total en ventas positivo en 2013, con una evolución también favorable del cash flow.

Aunque 2012 ha sido, tras varios ejercicios de evolución ya desfavorable, un año de especial dureza y fuertemente negativo para las actividades en España, la persistencia del débil entorno macroeconómico y las políticas de ajuste de gastos y balance adoptadas con carácter general por parte de los agentes económicos públicos y privados seguirán generando en 2013 un impacto negativo en la gran parte de los segmentos de actividad y clientes de Indra en el mercado español, en el que no cabe descartar una caída de los ingresos de doble dígito (aunque menor que la del ejercicio 2012), con efectos negativos en la rentabilidad operativa. Para amortiguar en la mayor medida posible los efectos de esta situación, la compañía continuará implementando los planes de adecuación de recursos y de costes operativos, previendo incurrir en este ejercicio en unos costes extraordinarios del orden de 20 M€.

La rentabilidad generada en el conjunto del resto de mercados geográficos no permitirá compensar en 2013 el impacto negativo que generará el mercado español. A esto se le suma que algunas de las medidas de mejora de la eficiencia productiva adoptadas por Indra no demostrarán

su efecto completo en la totalidad del ejercicio.

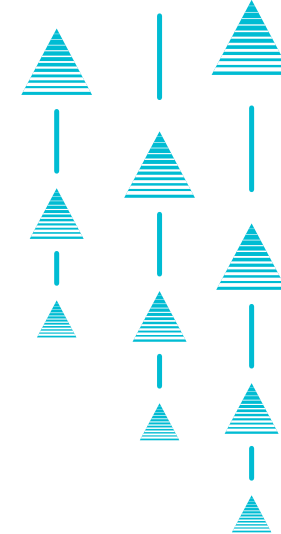
Ateniéndose a la cobertura de las ventas con la cartera de pedidos a comienzos de 2013 (que presentaba un ratio del 45% de las ventas, similar al de años anteriores), a la contratación recurrente y a las características de los contratos en fase muy avanzada de gestión comercial, la compañía prevé alcanzar los siguientes objetivos en 2013:

- Crecimiento de las ventas ligeramente positivo.
- Contratación similar o superior a las ventas.
- Margen EBIT recurrente (antes de gastos extraordinarios) en el entorno del 8%.
- Capital circulante neto en el rango de 100 a 110 días de ventas equivalentes.
- Inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 70 M€.

La compañía impulsó a lo largo del ejercicio 2012 diversas acciones para **optimizar sus procesos de gestión y la eficiencia de la producción**, con un enfoque global que abarca al conjunto de los mercados verticales y geográficos. Estas actuaciones, que continuarán desplegándose durante 2013 y siguientes ejercicios, se

suman a las implementadas para reforzar las capacidades de gestión, comerciales y de acceso a los distintos mercados donde la compañía está desarrollando su presencia. Todo ello, junto con las inversiones en desarrollo y adecuación de la oferta, tiene como finalidad consolidar en los mercados geográficos objetivo un crecimiento sostenible a tasas relevantes, con rentabilidad y generación de recursos igualmente crecientes.

El conjunto de estas actuaciones está ya **dando frutos tangibles en Latinoamérica** y deberá irse materializando progresivamente en otros mercados geográficos. Por su parte las acciones específicas de adecuación de recursos y costes en España deberían permitir a Indra revertir con rapidez la evolución negativa actual de la rentabilidad en este país una vez que inicie su recuperación económica y de demanda. De esta forma, Indra prevé recuperar, de forma progresiva, su perfil de empresa de crecimiento y alta rentabilidad.



GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos:

Aumentar la exposición a geografías clave: el esfuerzo comercial llevado a cabo en 2012 hizo que la contratación en el conjunto de mercados geográficos, excluyendo España, representara el 63% de la contratación total de

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Mejoras en la gestión de clientes

Desarrollo y adaptación de oferta en segmentos de elevado potencial de crecimiento:

Desarrollo de la presencia en los distintos mercados en los que opera Indra: el objetivo de la compañía es desarrollar su presencia en cada uno de estos sectores. Para más información, consultar el capítulo de “mercados verticales”.

Desarrollo y adaptación de la oferta de soluciones y servicios: la oferta de soluciones de Indra jugará un papel relevante en el crecimiento de las ventas de la compañía en mercados emergentes, contribuyendo a una mejora de la rentabilidad de la compañía. Para más información, consultar el capítulo de “soluciones y servicios”.

Asegurar la recurrencia de clientes:

Para 2013, Indra se plantea el desarrollo de su modelo de excelencia empresarial para extenderlo al conjunto del funcionamiento de la organización como medio para

la compañía, con un aumento del 45% sobre el año 2011 (25% sin adquisiciones). Esta consolidación de la posición en geografías como Latam, debería continuar durante 2013. Para más información, consultar el capítulo de “mercados geográficos”.

asegurar la máxima calidad al cliente.

Mejora continua del sistema de gestión:

➤ Para 2013, Indra prevé la armonización de los sistemas de calidad de sus sociedades en Italia, Australia, Filipinas, México y Colombia.

Mejora continua de la metodología de gestión de proyectos:

- Indra continuará mejorando la integración entre las herramientas corporativas de gestión de proyectos y de producción.
- La compañía seguirá incrementando su madurez por procesos, alineando su enfoque metodológico e incorporando nuevas instrucciones y bibliotecas y métodos a MIDAS que den respuesta a la estrategia de internacionalización y eficiencia
- Habrá mejoras en la etapa de cierre de los proyectos en Gestiona que habiliten la capitalización de lecciones aprendidas
- Se reforzará el proceso de Gestión de Riesgos en la herramienta Gestiona.
- Se intensificará el análisis y la gestión de Problemas en

Mejora continúa de las capacidades globales comerciales, de desarrollo y de entrega:

➤ Indra pretende continuar con las actividades dirigidas a mejorar el conocimiento de países clave para identificación de oportunidades comerciales, el desarrollo de la presencia en regiones seleccionadas, y desarrollando su red de Centros de Desarrollo Global.

Gestiona

- En 2013 se extenderá la implantación de la “estación de control” desarrollada en 2012 a nuevos países.
- Indra pretende capitalizar el conocimiento y experiencia adquirida por sus profesionales certificados PMP para continuar difundiendo y mejorar la cultura de gestión de proyectos en la compañía.
- En particular, serán los profesionales certificados PMP de Indra los responsables de impartir la formación en las próximas ediciones.
- Además, la compañía ampliará el alcance de la formación a profesionales que ocupen puestos de “pre-gestión” para capacitarlos con antelación a que asuman responsabilidades en proyectos.

Mejora continua en los procesos de desarrollo de software: Indra prevé continuar potenciando iniciativas de industrialización de la producción, reutilización del código, utilización de recursos deslocalizados, etc.

Desarrollar una cultura de excelencia en los

profesionales de Indra: Indra pretende continuar realizando acciones de formación y sensibilización entre sus profesionales.

Indra mantiene su objetivo de querer alcanzar un índice de satisfacción de clientes por encima de 4 puntos (sobre 5), estableciendo un alcance temporal para la consecución del objetivo de 3 años.

Optimización de los procesos:

Consolidación y concentración de las actividades de desarrollo: Indra prevé continuar con la consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento para explotar las economías de escala y potenciar una mayor eficiencia en la producción.

Industrialización del desarrollo: en 2013 Indra prevé continuar evolucionando su suite MInd y seguir con su implantación en otros países de Latinoamérica. El objetivo es alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad en el desarrollo de software y en la gestión de los procesos de construcción mediante el uso de la tecnología.

Reforzar la seguridad de la información: entre las diversas iniciativas planificadas para 2013 en el ámbito de seguridad de la información, cabe destacar las siguientes:

- Indra pretende seguir ampliando el alcance de su sistema de gestión de la seguridad de la información entrando desde la fase precontractual de las operaciones:
- Las medidas de seguridad de TI quedarán diseñadas como

parte de la oferta presentada al cliente y atendiendo a sus requisitos específicos.

- La seguridad de la información quedará reforzada al cubrir un espectro mayor del ciclo de vida de las operaciones. Es decir, la seguridad de la información se asegurará desde antes incluso de la puesta en marcha de una operación.
- Da respuesta a las exigencias crecientes en materia de seguridad por parte de los clientes.
- Implantación de solución de Antivirus en la Nube: en 2013 Indra prevé desarrollar un piloto de antivirus en modo "cloud" con el objetivo de que cualquier profesional desplazado disfrute de las mismas funcionalidades y protección antimalware que aquellos que se encuentran dentro de la infraestructura de red de Indra.
- Piloto solución Data Lost Prevention (DLP): implantación de un nuevo modelo de gestión de información que establece mecanismos de securización sobre los propios documentos (embebida en ellos).
- El acceso y la utilización (copia, distribución, etc.) queda restringida únicamente a aquellas personas y dispositivos a los que previamente se ha otorgado los permisos oportunos.
- Requiere una clasificación y categorización de los datos exhaustiva.
- Extensión del modelo de protección de datos a nuevas filiales de Indra: adaptación e implantación de modelos locales de protección de datos en nuevas filiales de Indra.
- Gestión de Seguridad en Dispositivos Móviles:
- Cada vez es más frecuente que el acceso a la red y la información de las compañías se produzca desde dispositivos móviles propios de sus profesionales (no

gestionados por la compañía), lo que supone un riesgo para la organización.

- Por eso, Indra pretende definir la estrategia para implantar las políticas de seguridad a los dispositivos móviles no adquiridos por la compañía.
- Renovar la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
- Auditoria bienal LOPD de las sociedades a las que corresponda.

Principales objetivos 2013

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

FUTURO

6.1. MERCADOS VERTICALES



CLIENTES

TRANSPORTE Y TRÁFICO



Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos: la estrategia de Indra se concreta en las siguientes líneas:

Desarrollo de la posición en Europa

- Para 2013 y 2014 se prevé que 4 nuevos países europeos decidan incorporarse a la iniciativa del Cielo Único Europeo e Indra tiene la ambición de conseguir adherir a una parte importante de esos países a iTec.
- En el ámbito de tráfico vial y ferroviario, Indra aprecia oportunidades comerciales en países como, Polonia, Rumania, Bulgaria y Rusia.

Consolidación de la presencia en Latinoamérica

- Los esfuerzos comerciales desarrollados durante 2012 deberían traducirse en la entrada en nuevos segmentos

de diferentes países, como gestión de tráfico aéreo y ferroviario en México o Brasil, o gestión de tráfico vial y ferroviario en Costa Rica o Ecuador.

- Indra aprecia oportunidades en gestión de tráfico aéreo y gestión de tráfico ferroviario para trenes ligeros y alta velocidad en países como Brasil o México.

Crecimiento en EE.UU

- Indra pretende consolidar su presencia en los segmentos de metro y tráfico vial y continuar explorando oportunidades comerciales en los ámbitos de la alta velocidad ferroviaria y buses

Crecimiento en Asia y Pacífico

- Las consecuciones logradas en 2012 deben servir para potenciar el crecimiento en 2013. Indra aprecia

oportunidades comerciales claras en la región, y concretamente, en los ámbitos de gestión de tráfico aéreo, tecnología ferroviaria y gestión multi-modal y multi-agencia.

Consolidación de presencia en Oriente Medio

- Indra prevé continuar la actividad comercial en Oriente Medio para extender su presencia a nuevos países y segmentos de oferta dentro de esta geografía.

Aprovechamiento de oportunidades en África:

- Varios países de la región están desarrollando modelos de "Bus Rapid Transit" que presentan oportunidades para Indra

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios: la estrategia de Indra se concreta en las siguientes líneas:

- Desarrollo de la oferta de "Indra Navia": la tendencia a una privatización creciente del servicio de torre de

control en tráfico aéreo ha conducido a Indra a identificar su oferta para torres como uno de sus principales ejes de crecimiento para los próximos años. Esta oferta se está potenciando a través de la sociedad Indra Navia.

- Consolidar la oferta en tráfico ferroviario y vial: Indra pretende comenzar a obtener referencias significativas para las nuevas soluciones desarrolladas a partir de 2013

CLIENTES

ENERGÍA E INDUSTRIA

Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:



GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos:

Mantenimiento de la posición en España

- El posicionamiento en el mercado español y en las grandes compañías energéticas nacionales continuará siendo una de las prioridades de Indra.
- Por su parte, las perspectivas para el mercado de Industria y Consumo para 2013 son muy similares a las condiciones que se observaron en 2012, con una caída continua de la inversión en proyectos a favor de un incremento de la demanda de servicios, pero ligada a una presión en precios elevada. En este contexto, Indra se mantiene razonablemente optimista ante las oportunidades que le brinda:

- El crecimiento previsto para el cliente Inditex, que debería traducirse en nuevas inversiones y ofrecer nuevas oportunidades a Indra.
- La participación en el desarrollo tecnológico de la integración de los embotelladores de Coca-Cola en España. Además, este contrato lleva asociado la implantación del ERP en las filiales de Equatorial en Argelia y Marruecos

Acompañamiento de Cuentas globales

- Para Indra constituye una prioridad estratégica el acompañamiento de grandes grupos energéticos en su estrategia de internacionalización o integración.

Crecimiento en Europa

- Indra prevé un incremento del negocio en Italia, Reino Unido, Noruega, Europa del Este o la región de Benelux

Refuerzo de la posición en Latam

- Indra pretende realizar foco en países como México, Colombia, Perú y Brasil.

Crecimiento del negocio en Asia y Pacífico

- Filipinas seguirá sirviendo de impulso para el desarrollo de la presencia en la región.

Aprovechamiento de oportunidades en Oriente Medio y África

- Indra mantendrá su actividad de prospección comercial en la región.

Entrada en el mercado estadounidense

- Indra prevé continuar acompañando a su cliente Repsol

➔ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios

- El objetivo de Indra es ser el proveedor global de servicios especializados para compañías energéticas, gracias a la

diferenciación de su oferta basada en el conocimiento y la experiencia. Para ello, la oferta de Indra está basada en servicios y sistemas de gestión de la cadena de valor

de la energía, buscando la optimización de recursos y la eficiencia en las operaciones. En esta línea, la evolución

de la cartera de oferta estará marcada por las siguientes pautas:

- Definición y desarrollo de soluciones propias de gestión de clientes "CIS" para empresas distribuidoras y comercializadoras: se trata de una apuesta histórica de la compañía. Hoy en día, más de 100 millones de clientes finales son gestionados por productos Indra. Las soluciones en el área comercial son piezas clave de la estrategia de crecimiento de la compañía.
- Impulso de las soluciones orientadas a la inteligencia de las redes energéticas (Smart Grid): el objetivo de estos sistemas es la gestión eficiente de la electricidad utilizando la tecnología informática para optimizar la producción y la distribución de electricidad con el fin de equilibrar mejor la oferta y la demanda.
- Optimización de la interacción de los clientes a través

de herramientas de análisis que permitan la integración de toda la información: el objetivo es lograr verdadera inteligencia empresarial orientada al conocimiento del cliente y los nuevos usos de energía.

- Promoción de las soluciones dirigidas a la mejora de la sostenibilidad y gestión medioambiental de los recursos energéticos.
- Desarrollo de soluciones de gestión integrada del agua, desde la predicción y gestión de reservas hasta el consumo, mediante tecnología que permita medir, gestionar, analizar y optimizar el recurso y su demanda.
- En el sector del petróleo, Indra identifica oportunidades de crecimiento en soluciones en el campo de "digital oilfield" (monitorización y control en remoto de campos de producción de petróleo y gas), integración de ingeniería operacional y tecnologías de la información

(dotar de inteligencia las infraestructuras a través de sensores y sistemas de información), sistemas de control de reservas, sistemas de control en la producción, etc.

- Por su parte, en el sector de Industria, además de continuar potenciando la comercialización de las soluciones de ERP y la evolución y mejora continua de las soluciones de gestión hotelera y "revenue accounting", Indra trabajará durante 2013 en una nueva solución propia de aplicativo operacional de logística de carga.

CLIENTES

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SANIDAD



Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

Durante los próximos años, Indra continuará reduciendo su exposición al mercado español, gracias al fuerte crecimiento del negocio en otros mercados.

Refuerzo del liderazgo en España, incrementando la cuota de mercado

- Es previsible que continúe el proceso de transformación de la contratación de las Administraciones Públicas para buscar una mayor concentración de servicios.
- El modelo de contratación adoptado por la Generalitat de Catalunya (descrito anteriormente) se está replicando en otras Comunidades Autónomas. La referencia conseguida por Indra le otorga oportunidades para salir reforzado del proceso de concentración de proveedores y continuar ganando cuota de mercado.
- Asimismo, es previsible que la Administración Central decida adoptar este modelo de contratación.

Desarrollo de la posición en Latinoamérica

- Indra pretende seguir apoyándose en sus referencias y en su oferta contrastada para continuar desarrollando su presencia en la región. Se trata de explotar en Latinoamérica la oferta que ya sido desarrollada e implantada con éxito en España, ya que eso supone un aval para sus clientes potenciales.
- Una de las posibilidades claras de desarrollo en Latinoamérica se encuentra en el sector de sanidad en Chile. Chile está en un proceso de transformación en el ámbito de sanidad que prevé la construcción de hospitales en modo concesional y lleva asociado la licitación de los sistemas de información. La referencia obtenida por Indra con el Hospital de La Florida (el primero de este plan de transformación) la sitúa favorablemente de cara a la adjudicación de los

contratos de sistemas del resto de los 11 hospitales que contempla el plan.

Desarrollo del negocio en sudeste de Asia y Pacífico.

- Indra ha identificado oportunidades comerciales en algunos países de la región como Indonesia o Australia, que espera que se puedan materializar en los próximos meses.

Aprovechamiento de oportunidades en Oriente Medio y África.

- La compañía continuará realizando un seguimiento constante de las oportunidades comerciales.

INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios:

- Indra continuará desarrollando comercialmente las líneas de sanidad y Smart Cities.
- En 2012, Indra comenzó un proceso de redefinición de su oferta de educación para adaptarse mejor a las

oportunidades que se presentan en el mercado. Esta nueva oferta se soporta por las referencias con las que cuenta la compañía en España, en la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana. En 2013, Indra pretende continuar desarrollando esta línea de oferta.

Por su parte, dentro de la actividad de Procesos Electorales, las perspectivas están sujetas a las oportunidades ligadas a la celebración de comicios en las regiones de interés identificadas: España, Europa, Latinoamérica, Asia y África. Indra mantendrá un seguimiento permanente de las oportunidades que surjan.

CLIENTES



SERVICIOS FINANCIEROS



Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos.

España

- Mantener en España nuestra posición de liderazgo aspirando a ser referente en la nueva configuración del mercado de servicios financieros:
- Indra aspira a continuar ganando cuota de mercado en el proceso de reestructuración y transformación del sector financiero en España, reforzando su posición en las cinco primeras entidades bancarias españolas.

Desarrollo de la posición en **América**

- En América, el objetivo de Indra es consolidarse como proveedor global, capaz de acompañar al cliente en la toma de decisiones de negocio:
- Haciendo especial foco en las necesidades del mercado realizando un reposicionamiento inteligente en el mismo.
- Trabajando de manera intensa en la transferencia de conocimiento y acciones comerciales hacia la región.

Acompañamiento en las **Cuentas globales**

- Seguir reforzando las relaciones con Grupo Santander, Grupo BBVA, Mapfre y Zurich para acompañarles en el desarrollo de sus estrategias de mercado.

Comienzo de desarrollo sistemático de otras geografías estratégicas a largo plazo:

- Continuar fortaleciendo nuestras capacidades en USA
- Configuración de equipo y oferta especializada para Asia Pacífico

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA (desarrollo de la oferta de soluciones y servicios):

Indra quiere construir una base sólida que le posicione como principal proveedor del mercado de servicios financieros a través de la venta de nuestras soluciones y servicios, la consecución de hitos y referencias y consolidando las referencias que vayamos vendiendo, cerrando así el círculo de la operación en el mercado.

- Desarrollo, comercialización y consolidación de las soluciones de core bancario y core asegurador

- La referencia obtenida con Zurich en 2012 debería permitir a Indra potenciar la comercialización del core asegurador.
- La compañía pretende continuar evolucionando y mejorando estas soluciones a través del desarrollo específico de modalidades SaaS y mediante la localización para nuevas geografías.

- Continuar la consolidación funcional de la solución de medios de pago y comercio exterior
- Consolidación y desarrollo de la oferta de BPO
- Seguir con el desarrollo de la nueva oferta de consultoría para el mercado asegurador y de servicios financieros



Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos.

- Mantenimiento de la posición en España: Indra pretende continuar explotando sus capacidades de desarrollo de oferta y obtener referencias relevantes que le ayuden a exportar sus soluciones.
- Consolidar la presencia en Europa:
- La entrada en el mercado de seguridad de Reino Unido en 2012 supone una referencia importante en la región y debería contribuir a potenciar el crecimiento de Indra.

- La creciente inversión en seguridad de la Comisión Europea debería beneficiar a Indra, como ya se ha apreciado en 2012 con el Centro de Emergencias.
- Además, Indra aprecia oportunidades comerciales en el ámbito de seguridad en los países de Europa del Este.
- Potenciar el desarrollo en Latam y Asia Pacífico: Indra continuará potenciando su actividad comercial en ambas regiones y particularmente en países como México, Perú, Brasil, Colombia, Filipinas o Tailandia. En concreto se aprecian oportunidades en los ámbitos de sistemas de seguridad, identificación y defensa electrónica.

- África y Oriente Medio:
- Indra aprecia oportunidades comerciales tanto en el ámbito de seguridad como de defensa en algunos países de Oriente Medio para 2013.
- El contrato con las plantas de procesamiento de Fosfato (OCP) en Marruecos de 2012 posiciona favorablemente a Indra en el país.
- Reforzar la relación con los "plataformistas" en el ámbito de defensa: Indra continuará trabajando para reforzar los acuerdos con los principales fabricantes de plataformas.

➔ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

- Potenciación de la oferta de VTS: Indra continuará con los esfuerzos de desarrollo de oferta y comercialización en este ámbito, reforzada por las nuevas referencias obtenidas en 2012.
- Potenciación de la oferta de ciberseguridad:
- En 2013 Indra prevé tener operativo su centro de operación de ciberseguridad, lo que debe contribuir al crecimiento de la actividad.
- La referencia conseguida en 2012 en Panamá, con uno de los primeros sistemas de identificación KPI de Latam, podría contribuir a la consecución de contratos similares en la región.

- Desarrollo de Lanza-T: la modalidad de contratación adoptada por el Ministerio de Defensa (Programa de Compra Pública Innovadora, CPI), contribuye a aumentar las capacidades de Indra para exportar este producto a nuevos mercados.
- Continuar con proyecto de I+D de vigilancia espacial: El proyecto SST será gestionado por la Agencia Espacial Europea hasta 2014 y a partir de entonces pasará a depender de la Unión Europea. En ese momento la Unión Europea contratará servicios de vigilancia espacial a los países que dispongan de estos sistemas como Francia, Alemania y, ahora, (gracias al demostrador instalado en 2012) España.

- Continuar el desarrollo de los productos MANTA (sistema de defensa electrónica para aviones de transporte militar y VIP), MRI (Avión Ligero de Vigilancia Marítima), Pelicano (UAS de ala rotatoria) y Mantis (UAS micro) y consecución de referencias: el objetivo es conseguir las primeras referencias para estos productos en España en 2013 o 2014.

CLIENTES



TELECOM Y MEDIA



Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

Geografía (desarrollo de la posición en los distintos mercados geográficos): la estrategia de Indra se concreta en las siguientes líneas:

Mantenimiento de la posición en **España**

- El objetivo para 2013 es mantener la posición en los clientes actuales en un entorno de fuerte "comoditización" de los servicios.
- Adicionalmente, Indra buscará una mayor penetración en algunas de las cuentas de mayor proyección.

Crecimiento en **Europa y Latam**

- El crecimiento en Europa en 2013 debería verse impulsado por el acompañamiento a los clientes actuales (Telefónica, Vodafone, Orange, Telecom Italia, Wind...) a nuevos países y las oportunidades abiertas en el mercado alemán a raíz del contrato con O2 de 2012.

- En el caso concreto de Italia, se continuará explorando nuevas oportunidades comerciales que puedan derivarse del desarrollo de las capacidades locales de Telecom y Media.
- En el mercado latinoamericano de telecomunicaciones, el crecimiento provendría tanto de una ganancia de cuota dentro del cliente Telefónica (Indra sigue con especial interés la renovación de los bloques de mantenimiento de aplicaciones en Latam), como de oportunidades comerciales que se presentan a Indra en nuevos clientes como el grupo América Móvil.
- En el segmento de media, Indra pretende continuar desarrollando las capacidades locales como palanca para impulsar el crecimiento en la región y, de forma especial en Brasil, México y Colombia. En 2013 deberían apreciarse mejor los resultados de esta apuesta.

Desarrollo de la presencia en **África**:

- Indra está realizando prospección en el mercado de Telecom de los países de habla portuguesa (Mozambique y Angola) y en 2013 podría tener ya algún resultado comercial

Desarrollo de la presencia en **Asia y Pacífico**:

- Como novedad estratégica para 2013, Indra pretende poner foco en el desarrollo de su presencia en el mercado de Telecom de Asia Pacífico, mediante la utilización de Filipinas como centro de desarrollo y plataforma para vender soluciones en la zona.
- Además, Indra está realizando también prospecciones comerciales en Turquía.

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Inteligencia y eficiencia (desarrollo de la oferta de soluciones y servicios): la estrategia de Indra se concreta en las siguientes líneas:

- Los primeros resultados del desarrollo de la solución propia de OSS podrían verse en 2013 o 2014.

- La comercialización de la nueva oferta de BPO de media también está previsto que comience en 2013.
- Se continuara con los proyectos de I+D del mercado de media ya en marcha y se valorará la posibilidad de

participar en nuevos proyectos que sirvan para reforzar las capacidades de la compañía en segmentos de oferta concretos.

CLIENTES MERCADOS GEOGRÁFICOS



La posición alcanzada por Indra en mercados emergentes permite proyectar un crecimiento relevante en los mismos para 2013, que compense la caída de actividad que la compañía prevé seguir registrando en España, de forma que el crecimiento total de ventas resulte positivo, con una evolución también favorable del cash flow.

No obstante, en 2013, el conjunto de actuaciones de adecuación de recursos y costes desarrolladas en los

dos últimos años, debería permitir revertir con rapidez la evolución negativa actual de la rentabilidad en el mercado español, una vez que éste inicie su recuperación.

Indra espera un comportamiento especialmente favorable en Latinoamérica, donde prevé mantener crecimientos muy relevantes en contratación y ventas, así como una mejora de la rentabilidad.

Para abordar estos fuertes crecimientos y aprovechar al máximo el potencial de futuro que los mismos generan la compañía seguirá desarrollando selectivamente y adecuando su oferta, en particular de soluciones propias, a los requerimientos de los mercados con demanda más relevante.



FUTURO

6.2 SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR

La compañía seguirá desarrollando selectivamente y adecuando su oferta, en particular de soluciones propias, a los requerimientos de los mercados con demanda más relevante.

Las inversiones en desarrollo y adecuación de la oferta tienen como finalidad consolidar un crecimiento sostenible a tasas relevantes, con rentabilidad y generación de recursos igualmente crecientes, en los mercados geográficos prioritarios para la compañía.

El objetivo de la compañía es mantener un nivel de inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 70 M€.

Adicionalmente, Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:



GEOGRAFÍA

capacidad de desarrollo y adaptación de la oferta localmente en cada región en las que Indra opera:

Desarrollo de las capacidades locales de desarrollo de oferta: Indra prevé seguir desarrollando sus capacidades locales en las geografías que están impulsando el crecimiento de la compañía. Para más información, consultar el capítulo de "talento".

Desarrollo de las relaciones en las distintas geografías con cada uno de los agentes de la innovación:

- Participación en programas de innovación: Indra prevé continuar participando en proyectos internacionales de I+D+i en Europa y continuar trabajando para desarrollar la presencia en Latam.
- Internacionalización de alianzas:
 - En 2013, Indra prevé reforzar las capacidades locales de interlocución con cada uno de los partners IGAN en las distintas geografías.

- Además, la compañía continuará ampliando el alcance de los acuerdos con los distintos socios tecnológicos.
- Desarrollar acuerdos con instituciones del conocimiento en las geografías clave:
 - El ejercicio de prospección realizado en 2012 debería empezar a traducirse en la firma de nuevas cátedras y acuerdos en Latam en 2013.

➔ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de soluciones y servicios y mejoras en la gestión:

Desarrollo de soluciones y servicios en segmentos de elevado potencial de crecimiento:

Indra continúa apreciando bolsas de oportunidad asociadas a un uso más inteligente y más eficiente de las tecnologías. 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 frente 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. Para más información, consultar el capítulo de "soluciones y servicios"

- Indra prevé fuertes nichos de crecimiento en prácticamente en todas las regiones en transporte y tráfico, sanidad y analytics.
- El ciclo de inversión en infraestructuras actualmente en marcha en países emergentes vendrá seguido por un despliegue de sistemas inteligentes.
- Los servicios continuarán su camino hacia la industrialización.
- Tendencia continua hacia el cloud computing.

Soluciones

- > Desarrollo de oferta de consultoría en los ámbitos de estrategia y operaciones, y procesos de negocio.
- > "Verticalización" de la oferta de consultoría.
- > Impulso a las 6 líneas estratégicas de oferta:
 - Alianza global con SAP
 - Analytics
 - Cloud
 - Movilidad
 - Digital
 - Arquitecturas de referencia
- > Para conocer los planes de soluciones verticales específicas, consultar los capítulos de "mercados verticales".

Servicios

- > Desarrollo de la oferta In-Cloud:
 - Refuerzo de las capacidades globales para comercializar la oferta In-Cloud
 - Plan de evolución y mejora de Flex-IT
- > Orientación a servicios de alto valor añadido
 - Verticalización de la oferta
- > Mejora de la excelencia y eficiencia en la prestación de servicios
 - Mejora y extensión de la implantación de la suite MIND

Impulso constante a la innovación y el modelo de desarrollo de nueva oferta: Indra prevé seguir destinando un volumen significativo de recursos a la inversión en I+D+i, de forma que contribuya al desarrollo de nueva oferta y capacidades de la compañía.

Mejora continua del modelo de innovación: Indra pretende continuar con su política de mejora continua de su modelo de innovación, con el objetivo de seguir reforzando el espíritu innovador y maximizar la calidad de los proyectos de la compañía. En particular, Indra prevé seguir potenciando las bases de su modelo de innovación, que descansan sobre un profundo análisis y reflexión sobre tecnologías, sectores, tendencias, necesidades, o fortalezas y debilidades.

Participación en plataformas:

- > Indra pretende seguir estando presente en diferentes plataformas españolas y europeas de I+D+i.

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

- > Indra espera firmar nuevas cátedras con instituciones del conocimiento en España en 2013.
- > Además, como se ha mencionado anteriormente, la actividad realizada en 2012 en Latam debería traducirse en la formalización de acuerdos a partir de 2013.

Refuerzo de las alianzas clave:

- > Indra prevé seguir profundizando en el modelo de gobierno de sus alianzas IGAN y, en concreto, en el desarrollo de los planes de negocio conjuntos con cada uno de estos 9 socios estratégicos.
- > Además, Indra pretende potenciar las actividades de innovación con los socios IGAN.

Mejora continua de la cadena de suministro mediante:

- > Mejora de la eficiencia en la gestión de proveedores:
 - Portal de Compras.
 - Consolidación de procesos logísticos.
- > Extender el compromiso con la excelencia a los proveedores:
 - Inclusión de requisitos sociales y ambientales en el proceso de homologación.
- Auditorías a proveedores, integradas en el Modelo de Homologación.

Objetivos 2013

- > Mantener un nivel de inversiones materiales e inmateriales netas del orden de 70 M€.

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SOLUCIONES

Indra pretende sostener su apuesta por consolidar su posición de proveedor de referencia con soluciones propias en segmentos de alto potencial. Para ello, la compañía prevé mantiene el nivel de inversiones destinadas a evolucionar sus soluciones en ámbitos como las redes inteligentes de energía y utilities, el transporte aéreo y ferroviario, o segmentos específicos de seguridad y defensa entre otros*.

* (para conocer las previsiones en soluciones sectoriales, consultar los capítulos de "mercados verticales")

GEOGRAFÍA

Desarrollo de la capacidad de entrega de soluciones en los distintos mercados geográficos:

Continuar ganando cuota de mercado en España:

- Muchos de los proyectos de soluciones tecnológicas en España mencionados anteriormente, desarrollados en 2012, tienen carácter replicable y ofrecen oportunidades de crecimiento en nuevos clientes en 2013.
- En el ámbito de consultoría, el objetivo es mantener la base de clientes clave y seguir ampliándola hacia nuevas cuentas, especialmente en los mercados de Servicios Financieros, Telecom, Energía y Utilities, y Transporte y Tráfico. El objetivo es consolidarse entre los 3 primeros proveedores en España.

Seguir desarrollando las capacidades de desarrollo y entrega de soluciones y de servicios de consultoría en Latam e Italia:

- Indra pretende continuar desarrollando las capacidades locales de sus centros de competencia en Latam.
- En Italia, la compañía prevé desarrollar particularmente los centros de competencia de ECM y Arquitecturas.
- La actividad de consultoría aspira a reforzar la estructura existente en los dos mercados clave de Brasil y México. El objetivo es llegar a situarse en el corto plazo entre, al menos, los 5 primeros proveedores en estos países.

Acompañamiento a clientes globales:

- para 2013, Indra aprecia oportunidades en proyectos de alcance internacional en algunos de sus clientes multinacionales

Aprovechar oportunidades en otras regiones:

- La compañía aprecia oportunidades en grandes operaciones de soluciones tecnológicas mediante modelos de exportación.
- Indra prevé continuar potenciando la relación con socios tecnológicos de referencia como instrumento de acceso a nuevos clientes y mercados.
- En la actividad de consultoría, Indra aspira a reforzar su desarrollo en Oriente Medio y explorar oportunidades comerciales en Asia

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta de servicios de consultoría y soluciones tecnológicas:

Refuerzo de las capacidades de consultoría: Indra prevé mantener su estrategia de desarrollo de oferta en los ámbitos de estrategia y operaciones; “verticalización” de la oferta; e impulso de la comercialización de la nueva oferta estratégica de Indra.

Desarrollo de la oferta de soluciones tecnológicas: para 2013, Indra prevé continuar trabajando sobre sus 6 líneas estratégicas de oferta:

- Alianza global con SAP: Indra mantiene objetivos de crecimiento ambiciosos. Resulta importante, de cara a potenciar el crecimiento en el futuro, la posición adquirida por la compañía en clientes como Repsol (España), Endesa (España) y Enel (Italia); las referencias de nuevos clientes como Taco Holding (México) o Naciones Unidas; y las referencias de ampliaciones significativas de contratos como la de Sedas (Turquía).
- Analytics: tras las primeras referencias en PYMEs, Indra ha empezado la acción comercial de su oferta de analytics as a service en gran cuenta y en 2013 podrían observarse los primeros resultados.

Cloud

- Movilidad: la nueva propuesta de valor para soluciones de selfcare y automatización podría tener los primeros resultados comerciales.

Digital.

- Arquitecturas de referencia.

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SERVICIOS



Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

(desarrollo de la capacidad de prestación de servicios en los distintos mercados geográficos):

Crecimiento en España

- Ante las previsiones de crecimiento de la economía española para 2013, las perspectivas de crecimiento para el negocio de BPO (típicamente anticíclico) son positivas en prácticamente todos los sectores, excepto AA.PP.
- Por su parte, la referencia obtenida con el contrato con el CTTI de la Generalitat de Catalunya en 2012 posiciona favorablemente a Indra ante otras posibles licitaciones de servicios de outsourcing que otras administraciones realicen copiando el modelo catalán.

➔ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Desarrollo de la oferta In-Cloud

- Las inversiones realizadas en la migración de soluciones a modo cloud en 2012 deberían permitir obtener los primeros resultados comerciales a partir de 2013.
- La comercialización de la oferta In-Cloud se refuerza a nivel organizativo y geográfico de manera global
- El Flex-IT mantiene un plan de evolución y mejora para ampliar los servicios y aplicaciones soportadas, de igual manera que la incorporación de nuevas soluciones SaaS al catálogo.

Refuerzo y consolidación en Latam

- A principios de 2013 se obtuvo un contrato para la implantación del proceso de ingeniería de software para desarrollos y gestión de aplicaciones a partir de la suite propia de Indra MIND y el sistema de medida MP10 para Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN).
- En 2013, empezará a reflejarse en términos de ingresos las nuevas contrataciones realizadas a finales de 2012, como el caso del contrato de gestión de aplicaciones y renovación de data centers para Caixa Económica Federal en Brasil.
- El proyecto de BPO para la Consejería de la Judicatura de Ecuador puede contribuir a abrir nuevas oportunidades en la región en servicios documentales avanzados en países como Perú, Ecuador o Colombia.

Orientación a servicios de alto valor añadido

Continuar desarrollando la oferta específica de servicios de BPO para los mercados de servicios financieros, energía, agua o media.

- Las entidades financieras se han convertido en las principales agencias inmobiliarias de España y necesitarán apoyo tecnológico y de soporte administrativo para la gestión de activos inmobiliarios. Indra comenzó a trabajar en el desarrollo de una oferta específica de BPO en 2012 y los primeros resultados comerciales podrían verse en 2013.

- En general, Indra continuará poniendo su foco de crecimiento en Latam y, más particularmente, en países como Brasil, Colombia, México o Perú, donde centrará su actividad comercial.

Desarrollo en Europa

- Para 2013, Indra identifica nuevas oportunidades ligadas al acompañamiento de su cliente Telefónica en Europa.

Desarrollo en Asia

- La nueva referencia obtenida en Filipinas en 2012, debe contribuir a reforzar las oportunidades de crecimiento de Indra en la región.

Aprovechamiento de oportunidades en Oriente Medio:

- Indra continuará con la prospección comercial de posibles oportunidades comerciales en la región.

- Indra aprecia oportunidades comerciales para la oferta de media y agua en Latam.
- Indra prevé explotar comercialmente la nueva línea de servicios de atención telefónica especializada.

Mejora de la eficiencia en la prestación de servicios:

- En 2013, Indra continuará extendiendo la implantación de su suite MIND para la industrialización de los servicios de outsourcing a nuevos países de Latam.
- Asimismo, continuará la mejora y evolución continua de la suite.

FUTURO

6.3 TALENTO

Indra pretende mantener sus ejes estratégicos en los próximos años:

GEOGRAFÍA

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

Desarrollo global de la función comercial (contratación y ventas), de la de producción (desarrollo, ejecución, entrega de proyectos y prestación de servicios) y de desarrollo de oferta (adaptación de la oferta y generación de nuevas soluciones y servicios); para ello, Indra prevé desarrollar

→ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA

Mejoras en la gestión. Indra pretende seguir trabajando en la mejora de los sistemas de toma de decisiones (inteligencia) y en la optimización de los procesos (eficiencia) relacionados con la gestión de los profesionales a través de:

Contribución a crear una cultura de innovación y emprendimiento interno:

- Fomento de la diversidad e igualdad: Manteniendo nuestras principales líneas de actuación e impulsando la diversidad de género con foco en el desarrollo profesional de las mujeres de la compañía a través de la ejecución

iniciativas en los siguientes ámbitos:

Captación de talento:

- Indra tiene previsto continuar con su concurso "Future Minds Competition" para impulsar su marca-empleador en países considerados clave. En 2013, se incorporarán nuevos países al concurso como por ejemplo Italia, Turquía o Filipinas.
- Indra continuará desarrollando su estrategia de posicionamiento como marca-empleador global en las redes sociales.

del programa Mujer y Liderazgo. El programa cuenta con distintas acciones a nivel global que mejorarán tanto el perfil competencial como la visibilidad de la mujer en la organización. Continuando con las líneas de trabajo definidas con la Comisión de Igualdad.

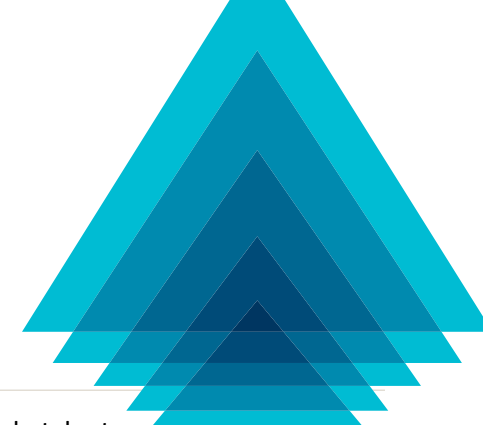
Desarrollo de los profesionales de la organización:

- Desarrollo continuo de las capacidades de los profesionales a través de la formación:
- En el periodo 2013-14 seguiremos insistiendo en reforzar la formación de idiomas y la formación del equipo de gestión a nivel global, con programas complementarios a su formación troncal como:

Retención y desarrollo de talento:

- A principios de 2013, Indra lanzó el proceso de gestión de "Asignaciones globales" para fomentar la movilidad internacional de su equipo de gestión y de dirección. La compañía entiende que esta mayor movilidad facilitará el desarrollo de capacidades locales en los distintos países en los que opera y aumentar la estandarización de metodologías y procesos, así como un desarrollo más versátil de nuestro perfil profesional.

- Gestión de clientes y desarrollo de negocio
- Gestión de proyectos y servicios
- Desarrollo de proyectos en el ámbito internacional
- Eficiencia y mejora de la productividad
- Postgrado "Especialista en Gestión Integral de Operaciones", que es la primera parte del itinerario del Máster y, junto con el postgrado "Especialista en Función Gerencial Estratégica", que se inició en 2012, permite obtener este título propio de la Universidad Politécnica de Madrid.



Potenciar la gestión y compartición del conocimiento:

- En 2013, Indra tiene previsto lanzar una nueva Intranet corporativa. La nueva Intranet incluirá una red profesional interna que fomentará la gestión y compartición de conocimiento.

Mejora de la eficiencia e incremento de la productividad de los profesionales:

- Mejora continúa de las formas de trabajo: para información sobre los planes previstos de mejora en las formas de trabajo, consultar el capítulo "clientes".

Comunicación interna:

- Como ya se ha mencionado, en 2013, Indra lanzará una nueva Intranet corporativa que incluirá nuevas funcionalidades dirigidas a impulsar la comunicación dentro de la compañía.

Satisfacción de los profesionales:

- Indra prevé continuar desarrollando instrumentos para medir la satisfacción de los profesionales.

Prevención de riesgos:

- Renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales mediante auditoría externa reglamentaria en España de las empresas Advance Logistics Group, S.A. (renovación), Indra Emac, S.A. (renovación), Indra Sistemas, S.A. (renovación), Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, S.L. (renovación), Indra Sistemas Seguridad, S.A. (renovación), Teknatrans Consultores, S.L. (inicial).
- Ampliación del alcance de la organización preventiva: integración de nuevas sociedades al Servicio de Prevención Mancomunado de Indra:
- Central de Apoyo y Medios Auxiliares S.A.U
- Telemarketing, Catalogo y Promociones S.A.U
- Caymasa El Sendero S.A.

Formación a los profesionales de Indra:

- Mantener los estándares formativos establecidos en el Plan de Formación alineados a los compromisos de la dirección en materia de seguridad y salud laboral.

Consulta y participación de la representación social:

- Mantener el nivel de información, consulta y participación de los empleados a través de sus representantes sociales en la acción preventiva

Campañas de promoción y sensibilización: en 2013, Indra prevé realizar las siguientes campañas:

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

En 2013, Indra tiene previsto lanzar el programa de teletrabajo en Argentina y Chile.

Principales objetivos 2013

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

6.4 ENTORNO SOSTENIBLE

GEOGRAFÍA (extensión de las políticas):

- Extender la implantación del Sistema de Gestión Ambiental o del "módulo de implantación de requisitos legales ambientales":
- Indra prevé certificar bajo la norma ISO14001 su centro de Oporto en Portugal.
- Asimismo, la compañía implantará su "módulo de requisitos ambientales" en 4 centros en Brasil: los centros de Sao Paulo, Brasilia (iniciados en 2012) y Rio de Janeiro y Salvador de Bahía.

➔ INTELIGENCIA Y EFICIENCIA (mejoras en los sistemas de gestión):

Contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera la compañía: Indra prevé desarrollar las siguientes iniciativas destacadas en 2013:

- Indra pretende seguir evolucionando las soluciones que apoyen el desarrollo sostenible mediante la aplicación de mejores prácticas y de la regulación de los diferentes países. Para ello Indra colaborará con las Instituciones de referencia en materia de sostenibilidad (clientes líderes, universidades, organismos reguladores, etc)
- Asimismo, Indra prevé explotar comercialmente en nuevos países las soluciones para la sostenibilidad que ha desarrollado y contrastado en el mercado español en los últimos años. En este ámbito se está trabajando ya con Costa Rica (país que se ha autoimpuesto ser Carbono Neutral en 2021), Colombia o Brasil.
- Mantener la colaboración en proyectos de emprendimiento tales como "Emprender es posible", el Programa YUzz o el Campus de Emprendedores de San Fernando.
- Lanzamiento de la política de voluntariado corporativo en nuevos países, fundamentalmente en Latinoamérica.
- Indra tiene como objetivo firmar 3 nuevas Cátedras con Universidades en España. Así mismo, la compañía continuará ejecutando los proyectos en curso.

Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro: Indra prevé continuar extendiendo principios de sostenibilidad a proveedores a través de:

- Inclusión del Código Ético de Proveedores como parte de los nuevos contratos firmados con proveedores a partir de 2013 o 2014.
- Continuar ampliando el alcance del proceso de prehomologación con basado en la plataforma Achilles a un mayor volumen de proveedores.
- Como novedad para 2013, Indra prevé incorporar al proceso de contratación de proveedores criterios de origen responsable de metales. Estos criterios intentarán contribuir a hacer frente al problema de los denominados "conflict minerals", es decir, minerales raros utilizados en

componentes electrónicos extraídos en situaciones de vulneración de los derechos humanos fundamentales y que proceden, fundamentalmente de los países del “cinturón de cobre” de África.

Minimizar el impacto ambiental: en 2013, las iniciativas para intentar reducir el consumo energético y de recursos naturales y disminuir la cantidad de residuos generada, irán dirigidas a:

- Además de lo indicado en el capítulo de Geografía, en relación con los centros internacionales previstos certificar e implantar el “módulo”, Indra prevé, en España, certificar bajo la norma UNE-EN ISO14001 3 centros más e implantar el “módulo de requisitos ambientales” en 3 centros adicionales.

Mantener una cultura de transparencia con los grupos de interés para generar confianza: para 2013, Indra prevé continuar introduciendo mejoras en los distintos canales de comunicación que posee, como redes sociales, Informe Anual o Web corporativa.

Objetivos 2013

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

7.

SOBRE ESTE
INFORME

7. SOBRE ESTE INFORME



En este capítulo:

7.1

Principios que rigen este informe

7.2

Informe Integrado

7.3

Índice GRI y Pacto Mundial

7.4

Declaración control GRI

7.5

Carta de verificación

El presente Informe está realizado en base a los principios del Pacto Mundial.

El presente Informe se ha realizado siguiendo las directrices del G3 del Global Reporting Initiative al nivel de aplicación A+, la norma AA1000 APS(2008) de Accountability, y los principios del Pacto Mundial con los que Indra está comprometidos.

Por otro lado, a finales de 2011, Indra se incorporó al Programa Piloto del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) con el objetivo de continuar avanzando en una mayor integración del reporte económico, social y medio ambiental. El presente Informe pretende reflejar los “elementos de contenidos” y los “principios rectores” descritos por los documentos de trabajo publicados como consecuencia del desarrollo del prototipo del modelo de Informes Integrados.

SOBRE ESTE INFORME

7.1 PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME



CREAMOS VALOR

Este Informe pretende **reflejar la evolución de la compañía durante 2012**, así como su capacidad para crear valor a corto, medio y largo plazo.

Para ello, el informe incluye una **descripción de las políticas, la estrategia, las iniciativas realizadas en 2012, y los planes de acción de la compañía**, así como los indicadores cuantitativos más relevantes.

Este informe ha sido preparado conforme a la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), en 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 contempla todas las sociedades de la compañía, excepto en aquellos casos en los que se indica lo contrario. La relación completa de

empresas que integran Indra a 31 de diciembre de 2012 figura en el capítulo "Modelo de negocio" del presente Informe.

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 para mejorar sus sistemas de generación, agregación y consolidación de datos, de forma que le permitan mejorar la calidad de la información presentada en el Informe de Anual.

Los pasos seguidos para la realización de este Informe, desde octubre de 2012 a mayo de 2013, han sido:

1. Celebración de entrevistas entre diciembre de 2012 y marzo de 2013 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.

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.

REALIZACIÓN DE ESTE INFORME

1. Recabar información sobre el estado de sostenibilidad
2. Petición de los indicadores GRI
3. Comprobación que la información referida
4. Enviado a los representantes sindicales

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/ Inklusividad

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.

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.

La Dirección de Marca, Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna de Indra ha mantenido reuniones con los responsables de la relación con accionistas, empleados, clientes, proveedores, 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.

El objetivo de Indra es avanzar en la formalización de estos procesos de identificación y priorización.

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.

Capacidad de respuesta (exclusivo norma AA1000 APS 2008)

Los diferentes mecanismos mediante los cuales la Organización responde a las expectativas de los grupos de interés. De acuerdo a la AA1000 APS 2008, este principio que continúa teniendo su valor de comunicación y acción implica un especial énfasis en la comprensión de la respuesta.

A través de procesos de consulta y encuestas periódicas con accionistas, empleados, clientes y proveedores, Indra incorpora las expectativas y valores de sus grupos de interés en la gestión de su sostenibilidad. Indra informa públicamente de las expectativas y valores de sus grupos de interés en los diferentes capítulos del Informe Anual. El proceso de elaboración del Informe se encuentra descrito a lo largo de este capítulo.

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.

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.

Contexto de la Sostenibilidad

Modo en que la Organización contribuye al desarrollo local, regional o global

En Indra, la visión de la responsabilidad está unida a la innovación. Los enfoques de gestión o dirección en desempeño económico, social, de derechos humanos, medio ambiente y producto (expuestos en el capítulo "Gestión de la sostenibilidad") incluyen observaciones sobre este contexto.

Desde 2008, Indra identifica en este Informe los impactos (económicos, sociales y ambientales) asociados a las actividades que realiza. El capítulo "Impactos de nuestra actividad" incluye información sobre dichos impactos.

Exhaustividad

Alcance, cobertura y tiempo al que hace referencia el informe. Presentación razonable y apropiada de datos, y relación con calidad.

El proceso de realización del Informe y el de verificación interna y externa facilitan la exhaustividad del mismo.

Principios relativos a la calidad del informe

EQUILIBRIO

El informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos y permitir una valoración razonable del desempeño de la compañía.

El Informe de 2012 aporta datos sobre aspectos positivos y mejorables, nivel de cumplimiento de objetivos y compromisos asumidos en el pasado, y objetivos futuros.

El proceso de identificación de temas materiales (ver principio de Materialidad) también contribuye a su cumplimiento.

COMPARABILIDAD

El informe debe permitir analizar la evolución y los cambios

El cuadro de mando de sostenibilidad del presente Informe incluye un histórico de datos desde 2007, para permitir el análisis de la evolución. El Informe también hace constar cualquier cambio en los métodos de cálculo.

PRECISIÓN

El informe debe ser suficientemente preciso y detallado para que se pueda valorar el desempeño de la Organización.

El objetivo ha sido rendir cuentas 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.

PERIODICIDAD

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.

CLARIDAD

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: www.informeannual2011.indra.es

Además, hace llegar este informe a sus accionistas, principales clientes, medios, instituciones de inversión responsable y otros interesados que lo solicitan.

Desde el Informe Anual de 2009, la versión online del Informe incluye una encuesta cuyo objetivo es medir el grado de satisfacción del usuario respecto a cuatro variables: claridad, relevancia, transparencia y cantidad de información. Las áreas de mejora identificadas se incorporan a la planificación y diseño del Informe Anual del ejercicio siguiente.

FIABILIDAD

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".

SOBRE ESTE INFORME

7.2 INFORME INTEGRADO

Indra considera que este Informe presenta a la compañía de forma más realista

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.

A finales de 2011, Indra se incorporó al Programa Piloto del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) con el objetivo de continuar avanzando en una mayor integración del reporte económico, social y medio ambiental.

El trabajo realizado en el seno de este programa piloto ya se reflejó en el Informe Anual de 2011 y se ha continuado aplicando en la edición de 2012.



Novedades en el Informe Anual de 2012

Durante 2012 se ha continuado evolucionando la estructura de contenidos del Informe para ilustrar mejor forma en la que la compañía crea valor en el corto, medio y largo plazo. Para ello, se ha establecido **un hilo argumental que vertebra todo el Informe basado en los factores críticos de éxito de Indra**. Además, los capítulos de “desempeño” se han ilustrado con indicadores que permiten valorar mejor la implantación de la estrategia de la compañía.

Por otro lado, se ha seguido enriqueciendo el “cuadro de mando de sostenibilidad” con la incorporación de nuevos indicadores en respuesta a la exigencia de algunos estándares y la demanda de los grupos de interés.

Por último, cabe mencionar también la firme apuesta que Indra realiza desde 2008 por la versión web del Informe y que este año se ha traducido en la incorporación de nuevas funcionalidades y la potenciación de elementos interactivos y multimedia.

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

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

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

SOBRE ESTE INFORME

7.3 ÍNDICE GRI Y PACTO MUNDIAL

G3 Content Index

Application Level

Assured by

STANDARD DISCLOSURES PART I: Profile Disclosures

1. Strategy and Analysis

Profile Disclosure	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission
1.1	Statement from the most senior decision-maker of the organization.	Fully	Chairman's letter Carta del Presidente (AR), pages 6			
1.2	Description of key impacts, risks, and opportunities.	Fully	Sustainability management Gestión de la sostenibilidad (AR), page 83-84 Los impactos de nuestra actividad Impacts of our activity (AR), pages 50-51 6 capitals model Modelo de los 6 capitales (AR), page 49			

2. Organizational Profile

Profile Disclosure	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission
2.1	Name of the organization.	Fully	Cover Portada (AR)			
2.2	Primary brands, products, and/or services.	Fully	Main brands Principales marcas (AR), p. 53 Business model Modelo de negocio (AR), p. 11			
2.3	Operational structure of the organization, including main divisions, operating companies, subsidiaries, and joint ventures.	Fully	Indra's companies Sociedades Indra (AR), p. 54-61			
2.4	Location of organization's headquarters.	Fully	Indra's companies Sociedades Indra (AR), p. 54			
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.	Fully	Business model Modelo de negocio (AR), p. 11 Business model > Geographical markets Modelo de negocio > Mercados geográficos (AR), p. 31			
2.6	Nature of ownership and legal form.	Fully	Ownership structure Estructura de la propiedad (AR), p. 63 Indra's companies Sociedades Indra (AR), p. 54			
2.7	Markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers/beneficiaries).	Fully	Business model > Customers Modelo de negocio > Clientes (AR), p. 14-15			
2.8	Scale of the reporting organization.	Fully	Main figures Principales magnitudes (AR), page 5 Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad			
2.9			Business model > value added solutions and services Modelo de negocio > soluciones y servicios de valor añadido (AR), page 34			
2.10	Significant changes during the reporting period regarding size, structure, or ownership.	Fully	Managing Director's Letter Carta del Consejero Delegado (AR), pages 7-9			
	Awards received in the reporting period.	Fully	Sustainability awards Reconocimientos de sostenibilidad (AR), pages 85-86			

3. Report Parameters

Profile Disclosure	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission
3.1	Reporting period (e.g., fiscal/calendar year) for information provided.	Fully	Cover Portada (AR) The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
3.2	Date of most recent previous report (if any).	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
3.3	Reporting cycle (annual, biennial, etc.)	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
3.4	Contact point for questions regarding the report or its contents.	Fully	http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/contactos			
3.5	Process for defining report content.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 265-268			
3.6	Boundary of the report (e.g., countries, divisions, subsidiaries, leased facilities, joint ventures, suppliers). See GRI Boundary Protocol for further guidance.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
3.7	State any specific limitations on the scope or boundary of the report (see completeness principle for explanation of scope).	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
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.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
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.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 265-268 Basis of presentation Bases de presentación (CAA), page 12-13			
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).	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
3.11	Significant changes from previous reporting periods in the scope, boundary, or measurement methods applied in the report.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
3.12	Table identifying the location of the Standard Disclosures in the report.	Fully	Contents Índice (AR), page 2-3 G3 Content Index			
3.13	Policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report.	Fully	Verification letter Carta de verificación (AR)			

4. Governance, Commitments, and Engagement

Profile Disclosure	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission
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.	Fully	Governance bodies Órganos de gobierno (AR), page 72-73 Duties of the bodies Funciones de los órganos de gobierno (AR), page 74-76			
4.2	Indicate whether the Chair of the highest governance body is also an executive officer.	Fully	Governance bodies Órganos de gobierno (AR), page 72-73			
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.	Fully	Governance bodies Órganos de gobierno (AR), page 72-73			
4.4	Mechanisms for shareholders and employees to provide recommendations or direction to the highest governance body.	Fully	Analyst and investors relations Relaciones con analistas e inversores (AR), page 70-71 Business model > Talent Modelo de negocio > Talento (AR), page 43-44			
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).	Fully	Compensation model Modelo retributivo (AR), page 77-78			
4.6	Processes in place for the highest governance body to ensure conflicts of interest are avoided.	Fully	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.	Fully	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.	Fully	Sustainability management Gestión de la sostenibilidad (AR), page 83-84 Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 79-82 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95			
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.	Fully	Duties of the bodies Funciones de los órganos de gobierno (AR), page 74-76			
4.10	Processes for evaluating the highest governance body's own performance, particularly with respect to economic, environmental, and social performance.	Fully	Duties of the bodies Funciones de los órganos de gobierno (AR), page 74-76 Compensation model Modelo retributivo (AR), page 77-78			
4.11	Explanation of whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization.	Fully	Sustainability management Gestión de la sostenibilidad (AR), page 83-84 Chairman's letter Carta del Presidente (AR), pages 6 The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 263-264			
4.12	Externally developed economic, environmental, and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or endorses.	Fully	Chairman's letter Carta del Presidente (AR), pages 6 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95 Sustainability management Gestión de la sostenibilidad (AR), page 83-84			
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.	Fully	Main associations and foundations to which Indra belongs Principales asociaciones y fundaciones a las que pertenece Indra (AR), page 216-218 Indra in the leading technological platforms Indra en las principales plataformas tecnológicas (AR), pages 193-194			
4.14	List of stakeholder groups engaged by the organization.	Fully	Sustainability management Gestión de la sostenibilidad (AR), page 83-84			
4.15	Basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 265-268			
4.16	Approaches to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 265-268			
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.	Fully	The principles governing this report Principios que rigen este informe (AR), pages 265-268			

STANDARD DISCLOSURES PART II: Disclosures on Management Approach (DMAs)

G3.1 DMAs	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
DMA EC Aspects	Disclosure on Management Approach EC Economic performance Market presence Indirect economic impacts	Fully Fully Fully	Main figures Principales magnitudes (AR), page 5 Business model>Customers Modelo de negocio>Clientes (AR), pages 14-15 Los impactos de nuestra actividad Impacts of our activity (AR), pages 50-51				
DMA EN Aspects	Disclosure on Management Approach EN Materials Energy Water Biodiversity Emissions, effluents and waste Products and services Compliance Transport Overall	Fully Fully Fully Fully Fully Fully Fully Fully Fully	Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 "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" Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48				
DMA LA Aspects	Disclosure on Management Approach LA Employment Labor/management relations Occupational health and safety Training and education Diversity and equal opportunity	Fully Fully Fully Fully Fully	Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93				
DMA HR Aspects	Disclosure on Management Approach HR Investment and procurement practices Non-discrimination Freedom of association and collective bargaining Child labor Forced and compulsory labor Security practices Indigenous rights	Fully Fully Fully Fully Fully Fully Fully	Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93 Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93				
DMA SO Aspects	Disclosure on Management Approach SO Community Corruption Public policy Anti-competitive behavior Compliance	Fully Fully Fully Fully Fully	Business model>Sustainable environment Modelo de negocio>Entorno sostenible (AR), page 46-48 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95				
DMA PR Aspects	Disclosure on Management Approach PR Customer health and safety Product and service labelling Marketing communications Customer privacy Compliance	Fully Fully Fully Fully Fully	Business model>Customers Modelo de negocio>Clientes (AR), pages 14-15 Business model>Customers Modelo de negocio>Clientes (AR), pages 14-15 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95 Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 87-95				

STANDARD DISCLOSURES PART III: Performance Indicators
Economic

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
Economic performance							
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.	Fully	Economic value generated and distributed Valor económico generado y distribuido (AR), pages 52				
EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change.	Partially	Environment Entorno (AR), pages 97-100	Whether management has quantitatively estimated the financial implications.	Not available	"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."	2014
EC3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations.	Fully	"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.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad Taxation Situación fiscal (CAA), page 93	Value of awards and royalty holidays	Not available	"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."	2014

Market presence

EC5	Range of ratios of standard entry level wage compared to local minimum wage at significant locations of operation.	Partially	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad	Whether a local minimum wage is absent or variable in significant locations of operation	Not available	"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."	2014
EC6	Policy, practices, and proportion of spending on locally-based suppliers at significant locations of operation.	Fully	""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				
EC7	Procedures for local hiring and proportion of senior management hired from the local community at significant locations of operation.	Fully	""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				

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
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.	Fully	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible, page 214-219				
EC9	Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts.	Fully	Sustainability management Gestión de la sostenibilidad (AR), page 83-84 Los impactos de nuestra actividad Impacts of our activity (AR), pages 50-51				
Environmental							
Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
Materials							
EN1	Materials used by weight or volume.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
EN2	Percentage of materials used that are recycled input materials.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
Energy							
EN3	Direct energy consumption by primary energy source.	Fully	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.	Partially	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad	The corresponding primary energy consumed in its production.	Not available	"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." 2014	2014
EN5	Energy saved due to conservation and efficiency improvements.	Partially	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222	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.	Not available	"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." 2014	2014

Environmental

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
Energy							
EN6	Initiatives to provide energy-efficient or renewable energy based products and services, and reductions in energy requirements as a result of these initiatives.	Partially	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222	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	Not available	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term.	2014
EN7	Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved.	Fully	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222 Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad		Not available		
Water							
EN8	Total water withdrawal by source.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad Indra does not withdrawn water directly or indirectly from rainwater or waste water from another organization Indra no extrae agua directa o indirectamente de agua de lluvia o de agua reciclada por otra organización				
EN9	Water sources significantly affected by withdrawal of water.	Fully	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.	Fully	Indra does not recycle or reuse significant volumes of water Indra no recicla o reutiliza volúmenes significativos de agua				

Environmental

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
-----------	------------	--------------------	------------------------	--	---------------------	---	-------------------

Biodiversity

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	Los impactos de nuestra actividad Impacts of our activity (AR), pages 50-51		Not material	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term.	
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.	Fully					
EN13	Habitats protected or restored.	Not			Not material	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term.	
EN14	Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity.	Not			Not material	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term.	
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			Not material	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the mid term.	

Emissions, effluents and waste

EN16	Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
EN17	Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
EN18	Initiatives to reduce greenhouse gas emissions and reductions achieved.	Fully	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222				
EN19	Emissions of ozone-depleting substances by weight.	Fully	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 "Performance>Sustainable 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 "Desempeño>Entorno sostenible" del Informe Anual. Los sistemas de información de la compañía no permiten reportar sobre la cantidad de gas R-22 emitido.				

Environmental

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
EN20	NOx, SOx, and other significant air emissions by type and weight.	Fully	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. Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
EN21	Total water discharge by quality and destination.	Fully	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.				
EN22	Total weight of waste by type and disposal method.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad 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. 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.				
EN23	Total number and volume of significant spills.	Fully	"There have been no significant spills registered No se han registrado derrames significativos"				
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.	Fully	"No waste is transported, imported, exported o treated directly by the company La compañía no transporta, importa, exporta o trata ningún residuo directamente"				
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.	Fully	"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."				

Environmental

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
-----------	------------	--------------------	------------------------	--	---------------------	---	-------------------

Products and services

EN26	Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222				
EN27	Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category.	Partially	"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."	The percentage of reclaimed products and their packaging materials for each category of products.	Not material	Much of Indra products consist of services, solutions (software) or hardware integration that requires no packaging, so it is not considered important to provide such a breakdown of the information.	

Compliance

EN28	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations.	Fully	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.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222				
------	---	-------	--	--	--	--	--

Overall

EN30	Total environmental protection expenditures and investments by type.	Fully	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219-222 "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

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
-----------	------------	--------------------	------------------------	--	---------------------	---	-------------------

Employment

LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region, broken down by gender.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad	Breakdown by gender for type of employment contract, employment type and region	Not available	Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility of implanting such information systems in the short term.	
LA2	Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
LA3	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				
LA15	Return to work and retention rates after parental leave, by gender.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				

Social: Labor Practices and Decent Work

Performance	Description	Reported	Cross-reference/Direct answer / Hard copy reference	If applicable, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation	Global Compact
Labor/management relations							
LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				P. 3
LA5	Minimum notice period(s) regarding significant operational changes, including whether it is specified in collective agreements.	Fully	"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."				P. 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.	Fully	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.	Partially	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad	Occupational diseases rate (ODR) by region.	Not available	"Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility 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. The indicator is not broken down by gender because it is not considered material No se considera material el desglose por género" 2014	
LA8	Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases.	Fully	Performance > Talent Desempeño > Talento (AR), page 211-212				
LA9	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions.	Fully	"No agreements has been made with trade unions in Spain No se han realizado acuerdos con sindicatos en España"				

Social: Labor Practices and Decent Work

Performance	Description	Reported	Cross-reference/Direct answer / Hard copy reference	If applicable, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation	Global Compact
Training and education							
LA10	Average hours of training per year per employee by gender and by employee category.	Partially	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad	The indicator is not broken down by gender or employee category	Not available	"Current information systems does not permit to obtain this data. Indra will study the possibility 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:" 2013	P. 6
LA11	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings.	Fully	Performance>Talent Desempeño>Talento (AR), pages 210-211 "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.	Fully	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.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad Governance bodies Órganos de gobierno (AR), page 72-73				P. 6
LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category, by significant locations of operation.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				P. 6

Social: Human Rights

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
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.	Partially	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219		Not available	Indra is planning to extent the Code of Conduct for Suppliers to the investment agreements in 2013-2014. Until then, Indra is not able to make the screening of human rights.	P. 1 / P. 2
HR2	Percentage of significant suppliers and contractors and other business partners that have undergone screening on human rights and actions taken.	Partially	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 219				P. 1 / P. 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.	Fully	Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 80-82				

Social: Human Rights

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
Non-discrimination							
HR4	Total number of incidents of discrimination and actions taken.	Fully	Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 79-82				P.1 / P.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.	Partially	Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93	"No identification of significant suppliers at risk have been made No se ha realizado una identificación de proveedores significativos en riesgo"	Not available	"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 " 2014	2014
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.	Partially	Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93	"No identification of significant suppliers at risk have been made No se ha realizado una identificación de proveedores significativos en riesgo"	Not available	"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 " 2014	2014
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.	Partially	Human rights Derechos humanos (AR), pages 91-93	"No identification of significant suppliers at risk have been made No se ha realizado una identificación de proveedores significativos en riesgo"	Not available	"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 " 2014	2014
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			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.	Fully	Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 79-82				
ASSESSMENT							
HR10	Percentage and total number of operations that have been subject to human rights reviews and/or impact assessments	Fully	Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 79-82				
REMEDIATION							
HR11	Number of grievances related to human rights filed, addressed and resolved through formal grievance mechanisms.	Fully	Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 79-82				

SOBRE ESTE INFORME > ÍNDICE GRI Y PACTO MUNDIAL

Social: Society

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
Local community							
S01	Percentage of operations with implemented local community engagement, impact assessments, and development programs	Fully	Performance>Sustainable environment Desempeño>Entorno sostenible (AR), page 215-219				
S09	Operations with significant potential or actual negative impacts on local communities.	Fully	Los impactos de nuestra actividad Impacts of our activity (AR), pages 50-51				
S010	Prevention and mitigation measures implemented in operations with significant potential or actual negative impacts on local communities	Fully	Los impactos de nuestra actividad Impacts of our activity (AR), pages 50-51				
Corruption							
S02	Percentage and total number of business units analyzed for risks related to corruption.	Fully	Managing the risk of corruption at Indra La gestión del riesgo de corrupción en Indra (AR), page 88				
S03	Percentage of employees trained in organization's anti-corruption policies and procedures.	Partially	Internal Audit and Control Auditoría interna y control (AR), page 79-82	The percentage of total number of management and non-management employees who have received anti-corruption training during the reporting period.	Not available	"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"	2014
S04	Actions taken in response to incidents of corruption.	Fully	Managing the risk of corruption at Indra La gestión del riesgo de corrupción en Indra (AR), page 66-67				
Public policy							
S05	Public policy positions and participation in public policy development and lobbying.	Fully	Our commitments Nuestros compromisos (AR), page 67-68 "http://soprweb.senate.gov/index.cfm?event=selectfields"				
S06	Total value of financial and in-kind contributions to political parties, politicians, and related institutions by country.	Fully	"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."				
Anti-competitive behavior							
S07	Total number of legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices and their outcomes.	Fully	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.	Fully	Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				

Social: Product Responsibility

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
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.	Fully	"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.				
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.	Fully	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 Marcado CE." "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	Type of product and service information required by procedures, and percentage of significant products and services subject to such information requirements.	Fully	"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. 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."				
PR4	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning product and service information and labeling, by type of outcomes.	Fully	"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. 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."				
PR5	Practices related to customer satisfaction, including results of surveys measuring customer satisfaction.	Fully	Performance>Customers Desempeño>Clientes (AR), pages 157 Sustainability balance scorecard Cuadro de mando de sostenibilidad				

Social: Product Responsibility

Indicator	Disclosure	Level of reporting	Location of disclosure	For partially reported disclosures, indicate the part not reported	Reason for omission	Explanation for the reason for omission	To be reported in
Marketing communications							
PR6	Programs for adherence to laws, standards, and voluntary codes related to marketing communications, including advertising, promotion, and sponsorship.	Fully	"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.	Fully	"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.	Fully	Performance>Customers Desempeño>Clientes (AR), pages 157				
Compliance							
PR9	Monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services.	Fully	"Indra's Administration Department has no record of significant sanctions or fines El Departamento de Administración de Indra no tiene constancia de sanciones o multas"				

Legend | Leyenda

AR Annual Report | Informe Anual
CAA Consolidated Annual Accounts | Cuentas Anuales Consolidadas

7.4 DECLARACIÓN CONTROL GRI



Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **Indra** ha presentado su memoria "Informe Anual 2010" a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3 de GRI.

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 11 de mayo 2011



Nelmar Arbex
Subdirectora Ejecutiva
Global Reporting Initiative



Se ha añadido el signo "+" al Nivel de Aplicación porque Indra ha solicitado la verificación externa de (parte de) su memoria. GRI acepta el buen juicio de la organización que ha elaborado la memoria en la elección de la entidad verificadora y en la decisión acerca del alcance de la verificación.

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándola y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. www.globalreporting.org

Descargo de responsabilidad: En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 4 de mayo 2011. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.

SOBRE ESTE INFORME

7.5 INFORME DE REVISIÓN



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 2012 (en adelante, “el Informe”). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en las secciones denominadas Dimensión Económica, Dimensión Ambiental y Dimensión Social del Capítulo “Índice GRI y Pacto Mundial”.

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 (AA1000 APS); de la determinación de los objetivos de Indra en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado emitir un informe. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales y que cumplamos las exigencias éticas, incluyendo las de independencia incluidas en el Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants. Además, hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo a la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS 2008 de AccountAbility (Tipo 2) que abarca no sólo la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de la norma AA1000 APS, sino que además evalúa la fiabilidad de la información referente al desempeño tal y como se indica en el alcance.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestro trabajo de revisión limitada ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar los siguientes procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias:

- 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.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en AA1000 APS, en diálogo con grupos de interés y en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en el Informe Anual de Indra Sistemas, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012 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 del Informe 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 AA1000 APS 2008 según lo detallado en el capítulo del Informe denominado “Principios que rigen este informe”.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de Indra un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora. Sin perjuicio de las conclusiones presentadas anteriormente, detallamos a continuación las observaciones principales:

En cuanto al principio de INCLUSIVIDAD

Durante el año 2012, Indra ha trabajado en la actualización de su Plan Director adaptándolo a sus líneas estratégicas. Este ejercicio ha permitido alinear la comunicación con los grupos de interés clave, con la estrategia de la compañía. Sin embargo, Indra debería seguir trabajando en la implicación de las diferentes áreas de la compañía y en la fijación de indicadores que permitan la evaluación del seguimiento del diálogo con los grupos de interés. Adicionalmente, se recomienda seguir adaptando la comunicación de las líneas estratégicas de la compañía, a los siguientes niveles organizativos, como por ejemplo a nivel de país.

En cuanto al principio de RELEVANCIA

Indra ha continuado trabajando en la formalización y en la implicación de las diferentes áreas en la priorización de los asuntos incluidos dentro del Plan Director y en la selección de indicadores a incluir en el cuadro de mando para la medición y evaluación del desempeño de la compañía. Sin embargo, se considera que se podría seguir avanzando en la definición de indicadores que permitan evaluar la relevancia de los asuntos, en función de su alineamiento con la estrategia definida por Indra en su Plan Director.

En cuanto al principio de RESPUESTA

Indra ha continuado avanzando en la comunicación bidireccional con los grupos de interés, lo que ha permitido mejorar las respuestas a dichos grupos de interés al tener un mayor conocimiento sobre sus necesidades. Sin embargo, no se ha seguido avanzando durante el año 2012 en los proyectos piloto que se establecieron en años anteriores para el diseño de las respuestas aportadas teniendo en cuenta las opiniones de los grupos de interés. Indra podría continuar desarrollando dichos proyectos piloto en el resto de las áreas y geografías de la compañía.

KPMG Asesores, S.L.

José Luis Blasco Vázquez

23 de mayo de 2013

KPMG Asesores S.L., sociedad sujeta de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y forma parte de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG network”), sociedad por acciones.

Reg. Merc. 154748. T. 18.012. R. 02.
Sede en: H. 02-018-000, España. I.V.
N.º 1.174.042.000.000



8.

MAGNITUDES

8. MAGNITUDES



En este capítulo:

8.1

Información
financiera

8.2

Cuadro de mando
de sostenibilidad

En el presente capítulo se recogen los principales indicadores cuantitativos, tanto financieros y como no-financieros, del desempeño de Indra.

8.1 MAGNITUDES

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO

A continuación se ofrece un resumen de los principales estados financieros de la compañía durante los 2 últimos ejercicios.

Para más información, consultar el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión.

	2011	2012
Inmovilizado material	171,9	166,4
Otros activos intangibles	243,3	280,3
Participadas y otros inmovilizados financieros	66,4	68,5
Fondo de Comercio	624,6	645,3
Activos por impuestos diferidos	138,0	164,1
Activos no corrientes	1.244,2	1.324,7
Activos no corrientes mantenidos para la venta	10,1	9,1
Activo circulante operativo	2.017,6	2.176,3
Otros activos corrientes	169,8	176,1
Inversiones financieras a corto plazo	1,2	0,0
Efectivo y equivalentes	81,9	69,8
Activos corrientes	2.280,7	2.431,3
TOTAL ACTIVO	3.524,9	3.755,9
Capital y Reservas	1.061,0	1.089,0
Acciones propias	(15,2)	(0,1)
Dividendos a cuenta		
Patrimonio atrib. Sdad. Dominante	1.045,8	1.088,9
Socios externos	21,4	20,7
PATRIMONIO NETO	1.067,2	1.109,6
Provisiones para riesgos y gastos	109,3	75,0
Deuda financiera a largo plazo	314,4	398,1
Otros pasivos financieros	7,6	6,2
Pasivos por impuestos diferidos	79,5	97,7
Otros pasivos no corrientes	116,8	123,4
Pasivos no corrientes	627,6	700,4
Deuda financiera a corto plazo	281,2	305,0
Pasivo Circulante Operativo	1.261,7	1.342,5
Otros pasivos corrientes	287,1	298,4
Pasivos corrientes	1.830,0	1.945,9
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	3.524,9	3.755,9
Deuda neta	513,6	633,3

En millones de euros

8.1 MAGNITUDES

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA

	2011	2012
Ingresos ordinarios	2.688,5	2.941,0
Otros ingresos	83,8	83,2
Aprovisionamientos y otros gastos de explotación	(1.282,4)	(1.335,0)
Gastos de personal	(1.194,0)	(1.397,9)
Resultados procedentes del inmovilizado	17,6	8,6
Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) recurrente	313,4	299,9
Amortizaciones	(45,6)	(51,2)
Resultado Operativo recurrente (EBIT a/ costes ext.)	267,8	248,8
Margen EBIT recurrente (a/ costes ext.)	10,0%	8,5%
Costes extraordinarios	0	(31,6)
Resultado Operativo (EBIT)	267,8	217,2
Margen EBIT	10,0%	7,4%
Resultado Financiero	(37,7)	(53,8)
Resultados de empresas asociadas y otras participadas	3,2	(0,2)
Resultado antes de impuestos	233,3	163,3
Impuesto sobre sociedades	(52,2)	(35,7)
Resultado del ejercicio	181,1	127,6
Resultado atribuible a socios externos	(0,1)	5,1
Resultado atribuible a la Sociedad Dominante	181,0	132,7
Resultado atribuible a la Sociedad Dominante recurrente	181,0	157,3

8.1 MAGNITUDES

ESTADO DE CASH FLOW CONSOLIDADO

		2011	2012
CAJA OPERATIVA	Resultado antes de impuestos	233,3	163,3
	Ajustes:		
	- Amortizaciones	45,9	51,2
	- Subvenciones, provisiones y otros	7,8	(16,5)
	- Resultados procedentes de inmovilizado	(0,4)	4,3
	- Resultados de empresas asociadas y otras participadas	(1,0)	0,6
	- Gastos Opciones	1,1	0,0
	- Resultados financieros	37,7	55,3
	+ Dividendos cobrados	0,0	0,0
	Cash-flow operativo antes de variación de capital circulante	324,4	258,1
	Cientes, neto	(38,8)	47,2
	Existencias, neto	(91,9)	(86,8)
INVERSIONES	Proveedores, neto	28,7	(38,4)
	Variación en el capital circulante	(101,9)	(77,9)
	Otras variaciones operativas	(50,3)	22,0
	Impuestos sobre sociedades pagados	(75,2)	(49,3)
	Cash-Flow generado por las operaciones	96,9	152,9
	Material, neto	(42,1)	(23,6)
	Inmaterial, neto	(84,0)	(62,0)
	Subvenciones por actividades de inversión	14,9	11,2
	Financiero Neto	(45,4)	(52,9)
	Intereses cobrados	3,8	4,0
	Cash Flow generado / (aplicado) en inversión	(152,8)	(123,3)
FINANCIACIÓN	Aportación socios	0,0	0,0
	Variación de acciones propias	(3,6)	6,5
	Dividendos de las Sociedades a Socios externos	(0,3)	0,0
	Dividendos de la Sociedad Dominante	(110,9)	(109,3)
	Variación de inversiones financieras a corto plazo	0,0	0,4
	Aumentos (devoluciones) subvenciones	7,9	3,8
	Aumentos (disminuciones) deuda financiera	146,4	105,3
	Intereses pagados	(31,0)	(47,5)
	Cash-Flow generado / (aplicado) en financiación	8,5	(40,7)
	VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	(47,4)	(11,1)
	Saldo inicial de efectivo y equivalentes	129,0	81,9
	Variación de la tasa de cambio	0,4	(1,0)
	Variación neta de efectivo y equivalentes	(47,4)	(11,1)
	Saldo final de efectivo y equivalentes	81,9	69,8
	Endeudamiento financiero a corto y largo plazo	(595,6)	(703,1)
	Deuda neta	513,6	633,3

8.2 MAGNITUDES

CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO

Composición del Consejo de Administración

Nº de consejeros de Indra	15	15	15	14	15	14
Consejeros externos	13	13	13	12	12	12
Consejeros Independientes	7	7	7	7	7	7
Consejeros dominicales	6	6	6	5	5	5
Nº de consejeros ejecutivos de Indra	2	2	2	2	3	2
Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	2	3	3	3	3	3

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO

Perfil Consejeros

Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	13%	20%	20%	21%	20%	21%
Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	1	2	2	2	2	3
Antigüedad media en el cargo	4,73	5	5,25	5,64	6,64	6,50
Nº de consejeros hombre / mujer: > de 60 años				3 0	4 0	4 0
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años				7 2	7 3	7 3
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años				0 1	0 0	3 0
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años				1 0	1 0	0 0

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Desempeño del Consejo de Administración**

Asistencia media a sesiones del Consejo	88,9%	85,5%	91,5%	91,8%	91,0%	89,0%
Retribución media de los consejeros	119.500	139.733	139.383	144.872	152.414	151,957

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Relaciones con inversores**

Inversores institucionales vistos en el año	337	349	380	433	423	393
Nº de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionistas	2.299	2.052	1.410	1.715	1.388	1.439
Reuniones one-on-one	256	259	285	364	290	156
Número de seguimientos de informes de los analistas	225	306	241	322	360	255
Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	27	29	29	31	31	28
Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	20	15	9	9	8	9
Visitas a la Revista del Accionista					2.663	2.109

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Código Ético y de Conducta Profesional**

Nº de comunicaciones a través del Canal Directo				17	0	7
% de profesionales formados en Código Ético						
% profesionales del equipo de dirección y gestión						50%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CLIENTES						
Desempeño económico						
Ventas (millones de €)	2.167,6	2.379,6	2.513,2	2.557,0	2.688,5	2.941,0
Ventas en Europa (millones de €)	1.827,4	1.953,8	2.061,5	1.960,4	1.935,6	1.680,8
Ventas en España (millones de €)	1.470	1.567	1.613	1.566	1.526	1.258
Ventas en el resto de la U.E. (millones de €)	357	387	449	394	410	423
Ventas en Latinoamérica (millones de €)	197	229	264	372	485	745
Ventas en Asia, Resto de Europa y Resto del mundo (millones de €)	86	143	156	197	232	481
Ventas en EE.UU. Y Canadá (millones de €)	57	53	32	28	36	34
EBIT (millones de €)	223,5	270,5	285,4	251,9	267,8	217,0
Cartera de pedidos (millones de €)	2.241,8	2.428,3	2.578,9	2.899,2	3.230,9	3.470,3
Posición de Caja (millones de €)	-150,3	-148,7	-134,5	-274,9	-513,6	-633,3
Beneficio atribuible (millones de €)	148,0	182,0	195,6	188,5	181,0	127,6
Clash-flow operativo (millones de €)	248,9	308,8	337,9	308,1	324,4	258,1
Dividendo (Euros brutos / Acción)	0,78	0,50	0,66	0,68	0,68	0,34

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CLIENTES						
Perfil de clientes						
Nº de clientes anuales	1.120	1.447	1.569	1.586	2.269	2.422
Nº de clientes sector público	366	459	493	493	612	629
Nº de clientes sector privado	754	988	1.076	1.093	1.657	1.793
Nº de clientes nuevos	833	632	379	357	631	628
Cifra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	937	968	1.026	982	991	1.122
Nº de países en los que Indra tiene referencias	94	100	106	114	118	128

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

CLIENTES**Satisfacción de clientes**

Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	3,8	3,6	3,8	3,7	3,9	3,9
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

CLIENTES**Seguridad de TI**

Nº de intrusiones de hackers	0	0	0	0	0	4
Información de clientes desvelada accidentalmente	0	0	0	0	0	0
Nº de reclamaciones relacionadas con pérdidas de información de los clientes y brechas de privacidad de los clientes						0

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO**Perfiles generales**

Plantilla final	23.482	24.806	26.175	28.608	35.730	38.577
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa	81	81	74	74	63	60,08%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	78	77	70	71	59	55,86%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): resto de U.E.	4	4	4	4	4	4,22%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	14	16	20	23	34	36,81%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	3	3	3	2	2	2,83%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Norteamérica	2	1			0,3	0,28%
% de titulados y personal de alta cualificación	77	76	83	85	82	87,99%
Directivos	320	455	508	502	523	527

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TALENTO						
Diversidad						
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	64 36	64 36	64 36	65 35	64 36	63,86%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección				87 13	88 12	86,19%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión				77 23	78 22	77,25%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3				69 31	69 31	63,98%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2				66 34	67 33	60,78%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1				62 38	64 36	61,29%
Edad media de la plantilla	35	35	36	36	36	36
Edad media de los directivos	46	47	48	46	47	49
Pirámide de edad						
Hombres Mujeres: > 60 años	108 24	164 36	199 52	187 47	239 62	281 60
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años	402 134	412 138	483 161	533 192	661 248	779 263
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años	691 261	729 282	826 353	945 416	1195 533	1355 636
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años	1162 538	1228 616	1325 700	1517 785	1898 1029	2136 1111
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años	1699 915	1734 920	1891 1041	2214 1157	2820 1466	3216 1772
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años	2565 1430	2923 1591	3254 1933	3737 2263	4495 2741	4744 2940
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años	3756 2412	3875 2364	3955 2353	4288 2361	5060 2815	5409 3182
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años	3540 2090	3804 2157	3838 2208	3882 2226	4893 2702	4949 2745
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años	991 701	1054 691	903 613	1108 638	1652 1039	1676 1128
Hombres Mujeres: < 20 años	37 25	43 45	58 29	78 34	97 85	89 106
Número de nacionalidades				80	90	96
Media de empleados locales (%)				93	95	96,58%
Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)				93	95	93,00%
% de empleados con discapacidad en plantilla				0,71%	0,97%	0,45%
% de empleados con discapacidad en plantilla por categoría						

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Diversidad

% de empleados con discapacidad en plantilla: director						0,02%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión						0,06%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión						0,37%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Retribución

% de empleados en sistema de retribución variable	20	20	21	19	16	15,69%
Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)						224,80%
En España					251%	219,01%
En la UE					328%	207,34%
En EE.UU. Y Canadá					199%	278,86%
En Latinoamérica					217%	249,41%
África, Asia y Pacífico					381%	197,57%
Ratio salarial hombre/mujer por categoría laboral						
Ratios salariales hombre/mujer (%) director	113%	104%	113%	123%	124%	119,22%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	107%	105%	109%	112%	109%	105,19%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor	102%	103%				104,91%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3	104%	101%	104%	107%	105%	105,16%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2			102%	105%	103%	103,56%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1			102%	111%	111%	108,15%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TALENTO						
Compromiso y motivación						
Antigüedad media	5,8	5,5	6,2	6,14	5,38	5,90
Rotación externa no deseada (%)	18,8	13,3	5	7,2	8,9	9,69%
Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%)						
Hombres Mujeres: > 60 años				1,6 0,0	0,9 1,8	4,26 1,41
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años				1,9 1,8	0,8 1,9	1,96 2,25
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años				0,7 1,7	1,4 0,9	3,98 2,48
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años				2,1 2,0	2,2 1,8	3,84 3,53
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años				3,4 2,7	3,6 3,0	4,8 2,67
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años				4,9 3,8	6,3 3,5	6,72 5,21
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años				9,9 6,5	11,3 7,6	12,26 7,81
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años				15,2 11,6	16,2 14,4	16,54 15,57
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años				18,9 17,6	19,0 17,0	21,83 17,24
Hombres Mujeres: < 20 años				2,7 0,0	8,2 9,8	30,02 12,63
Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)						
España				4,5	5,4	4,15%
Resto U.E.				13,9	12,2	7,13%
Latinoamérica				17,2	16,6	18,61%
Norteamérica				3,4	4,2	10,86%
África, Asia y Pacífico				17,9	13,9	11,89%
Rotación total					24,6	
% de empleados con contrato fijo				83,7	85,5	85,02%
España						83,74%
Resto U.E.						92,07%
Latinoamérica						86,99%
Norteamérica						92,66%
África, Asia y Pacífico						77,16%
% de personas promocionadas	8,5	6,2	13	19,8	15,9	23,90%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Compromiso y motivación

% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)				6,6	9,2	29,25%
Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	11.078	18.841	19.566	18.668	21.386	26.219
% mujeres % hombres en el sistema de evaluación de desempeño					44,4	31,23%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Formación y conocimiento

Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	394.020	456.749	535.186	501.797	657.540	870.982
Horas de formación recibidas on-line	106.971	83.169	137.045	90.750	122.727	271.395
Acciones formativas	1.532	1.491	2.224	4.666	5.521	4.964
Nº Alumnos asistentes	15.055	20.922	25.215	38.279	89.738	75.087
% de gastos de formación sobre remuneración total	2,48	2,63	2,5	1,6	2,0%	2,59%
Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	4	4,1	4	3,8	4,0	3,30
Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)				5	2	2,98%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Atracción laboral

Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	19.312	21.882	22.660	57.201	137.025	69.640
Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	93	74	112	61	45	109
Creación de empleo neta	13.567	1.324	1.369	2.433	7.122	2.847

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO**Conciliación**

Nº empleados en el programa de Teletrabajo	82	95	110	132	225	226
Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"				6.011	6.102	6.521
% de empleados satisfechos con el teletrabajo	100	99	96	99	100	99,6%
Bajas por maternidad disfrutadas	174	236	465	594	1.018	579
Personas que disfrutaron de reducción de jornada				532	1.132	1.552
Ratio de retención tras baja paternal/maternal				96,8%	98,5%	92,49%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO**Beneficios sociales**

% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	99,4	99,3	99,4	76,73	64,42	63,47%
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	100	100	100	71	64,45	61,38%
% Empleados con complemento de ayuda a comida	52	46	36	32	35,34	46,00%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TALENTO						
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')						
Número de accidentes				250	246	188
España					208	131
Resto U.E.					0	0
Latinoamérica					38	56
Norteamérica					0	0
África, Asia y Pacífico					0	1
Índice de frecuencia	6,56	11,4	7,4	6,24	5,26	3,09
España					6,13	3,81
Resto U.E.					0	0
Latinoamérica					3,67	2,49
Norteamérica					0	0
África, Asia y Pacífico					0	0,57
Índice de incidencia	10,83	19,1	13,20	11,3	8,96	5,30
España					10,16	6,39
Resto U.E.					0	0
Latinoamérica					6,62	6,25
Norteamérica					0	0
África, Asia y Pacífico					0	1,04
Índice de gravedad	0,03	0,07	0,04	0,05	0,03	0,12
España					0,02	0,2
Resto U.E.					0	0
Latinoamérica					0,05	0,02
Norteamérica					0	0
África, Asia y Pacífico					0	0
Duración media	5,26	6,49	4,85	7,36	5,42	39,52

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')

España					3,69	52,39
Resto U.E.					0	0
Latinoamérica					14,63	9,33
Norteamérica					0	0
África, Asia y Pacífico					0	4,22
Accidentes mortales	0	0	0	0	0	1
Horas de formación en riesgos laborales	15.142	25.230	23.100	36.588	47.900,16	67.896,40

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Negociación colectiva

% de empleados cubiertos por un convenio colectivo			90	93	95	79%
España						100%
Resto U.E.						32%
Latinoamérica						60%
Norteamérica						0%
África, Asia y Pacífico						0%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento

Inversión en I+D+i (M€)	136	152	175	184	189	193
% inversión en I+D+i sobre ventas	6,3%	6,4%	7,0%	7,2%	7,0%	6,6%
Nº de acuerdos con Universidades y escuelas de negocio	103	120	147	155	200	210

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Perfil de partners

Número de alianzas en vigor Number of partnerships in place	110	125	126	146	174	200
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Satisfacción y lealtad de partners (1-5)

Valoración (satisfacción de partners)			3,4	3,5	3,6	3,8
---------------------------------------	--	--	-----	-----	-----	-----

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Perfil de proveedores

Distribución de proveedores

Europa	89,9	90,9	87,5	86,7	77,3	65,7
España	75,3	75,6	75,7	73,8	66,6	54,9
Resto de U.E.	14,6	15,3	11,8	12,9	10,7	10,8
Latinoamérica	5	0,6	2,6	5,3	16,4	18,5
Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico	4,5	4	4,4	4,4	3,7	2,6
Distribución de proveedores en Norteamérica	5	4,5	5,5	3,6	2,8	1,8
Gasto correspondiente a proveedores locales				78%	79%	69%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Satisfacción y lealtad de proveedores (1-5)

Valoración (satisfacción de proveedores)	4,2	4,1	4,0	3,9	4,1	4,2
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ENTORNO SOSTENIBLE						
Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones						
Electricidad (kWh)	85.394.816	75.177.536	94.055.774	86.579.584	85.472.592	98.324.024
Electricidad (Gj)	307.421	270.639	338.601	311.687	307.701	352.909
Gasóleo C (l)	274.402	899.438	269.839	484.077	258.394	280.297
Gasóleo C (Gj)	10.866	35.618	10.686	19.169	10.232	11.100
Gas Natural (m3)	243.316	816.481	352.018	377.425	270.352	390.152
Gas Natural (Gj)	9.489	31.843	13.729	14.720	10.544	17.159
Energía total consumida (Gj)	327.777	338.100	363.015	345.576	328.477	393.489
Agua potable de utilities (m3)	77.956	188.232	308.530	249.042	180.594	206.288
Agua de pozo (m3)	22.003	17.451	44.887	20.864	13.344	19.205
Residuos peligrosos (kg)	82.314	40.762	40.979	51.669	34.847	68.177
Residuos no peligrosos (kg)	612.524	722.582	712.214	781.039	748.961	1.244.710
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%	51,5%
Emisión directas de CO2 (T CO2e)	1.263	1.443	1.389	2.012	1.204	1.489
Emisión indirectas de CO2 por electricidad consumida (T CO2e)			32.321	30.227	27.033	29.561
Emisiones directas de CO2 derivadas del transporte de la compañía			536	1.416	5.767	4.948
Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)*			10.808	10.476	12.892	17.058
Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)				< 0,151	< 0,151	< 0,151
Gastos e inversiones medioambientales	557.612	42.231	511.078	398.216	755.059	184.731

* Se ha realizado una corrección de la unidad de medida en los datos de entre 2007 y 2011

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE
Movilidad y eficiencia

Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea			4,69	10,3	13,6	14,5
Videoconferencias realizadas			5.619	2.200	29.325	28.900

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE
Sanciones y multas

Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	26.577	321.025	559.774	545.853	630.815	859.713
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental (€)		0	0	0	300	333
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a la salud y seguridad del cliente						0
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a violaciones del derecho del consumidor"						4.000
Número de sanciones no monetarias				0	1	0
Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas				3	1	4
Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas				0	0	0

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Contribución económica a la comunidad**

Subvenciones de capital					101.216	2.819.241
Valor de exenciones fiscales					31.992.557	26.697.872
Subvenciones a la inversión					27.536.795	15.402.625
Valor de asistencia financiera de ECAs					0	0
Valor de incentivos financieros					0	0
Inversión en Acción Social	1.073.302	1.382.802	1.319.065	1.472.987	1.482.458	1.318.192

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Sostenibilidad en la cadena de valor**

% de proveedores que han aceptado el Código Ético de Proveedores de Indra						34%
---	--	--	--	--	--	-----

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Composición del Consejo de Administración**

Nº de consejeros de Indra	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Consejeros externos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Consejeros Independientes	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Consejeros dominicales	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros ejecutivos de Indra	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO**Perfil Consejeros**

Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Antigüedad media en el cargo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: > de 60 años				100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años				100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años				100%	100%	100%
Nº de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años				100%	100%	100%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO
Desempeño del Consejo de Administración

Asistencia media a sesiones del Consejo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Retribución media de los consejeros	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO
Relaciones con inversores

Inversores institucionales vistos en el año	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionista	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Reuniones one-on-one	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de seguimientos de informes de los analistas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Visitas a la Revista del Accionista					100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

MODELO DE GOBIERNO
Código Ético y de Conducta Profesional

Número de comunicaciones a través del Canal Directo				76%	100%	100%
% de profesionales formados en Código Ético						
% profesionales del equipo de dirección y gestión						100%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CLIENTES						
Desempeño económico						
Ventas (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en Europa (millones de euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en España (millones de euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en el resto de la U.E. (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en Latinoamérica (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en Asia, Resto de Europa y Resto del mundo (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en EE.UU. Y Canadá (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EBIT (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cartera de pedidos (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Posición de Caja (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Beneficio atribuible (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Clash-flow operativo (Millones de €)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dividendo (Euros / Acción)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CLIENTES						
Perfil de clientes						
Nº de clientes anuales	92%	93%	97%	99%	99%	100%
Nº de clientes sector público	92%	93%	97%	99%	99%	100%
Nº de clientes sector privado	92%	93%	97%	99%	99%	100%
Nº de clientes nuevos	92%	93%	97%	99%	99%	100%
Cifra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de países en los que Indra tiene referencias	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CLIENTES						
Satisfacción de clientes						
Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

CLIENTES
Seguridad de TI

Nº de intrusiones de hackers	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Información de clientes desvelada accidentalmente	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de reclamaciones relacionadas con pérdidas de información de los clientes y brechas de privacidad de los clientes						0%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Perfiles generales

Plantilla final	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): resto de U.E.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Pacífico	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Norteamérica	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% de titulados y personal de alta cualificación	87%	99%	89%	88%	89%	81%
Directivos	100%	99%	100%	100%	100%	98%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TALENTO						
Diversidad						
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección				100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión				100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3				100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2				100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1				100%	100%	100%
Edad media de la plantilla	87%	99%	100%	100%	93%	99%
Edad media de los directivos	87%	99%	100%	100%	93%	99%
Pirámide de edad						
Hombres Mujeres: > 60 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Hombres Mujeres: < 20 años	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Número de nacionalidades				100%	100%	99%
Media de empleados locales (%)				93%	100%	99%
Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)				78%	100%	99%
% de empleados con discapacidad en plantilla				55%	100%	98%
% de empleados con discapacidad en plantilla por categoría						98%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Diversidad

% de empleados con discapacidad en plantilla: director						98%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión						98%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión						98%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Retribución

% de empleados en sistema de retribución variable	87%	99%	100%	100%	100%	99%
Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)						
En España					93%	99%
En la UE At EU					93%	99%
En EE.UU. Y Canadá					93%	99%
En Latinoamérica					93%	99%
África, Asia y Pacífico					93%	99%
Ratio salarial hombre/mujer por categoría laboral						
Ratios salariales hombre/mujer (%) director	57%	61%	89%	99%	93%	99%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	57%	61%	89%	99%	93%	99%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor	57%	61%	89%	99%	93%	99%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3	57%	61%	89%	99%	93%	99%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2			89%	99%	93%	99%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1			89%	99%	93%	99%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TALENTO						
Compromiso y motivación						
Antigüedad media	97%	99%	100%	100%	99%	99%
Rotación externa no deseada (%)	96%	99%	100%	100%	100%	99%
Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%)						100%
Hombres Mujeres: > 60 años				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 55 y 60 años				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 50 y 55 años				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 45 y 50 años				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 40 y 45 años				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 35 y 40 años Men				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 30 y 35 años Men				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 25 y 30 años				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: entre 20 y 25 años Men				85%	100%	100%
Hombres Mujeres: < 20 años				85%	100%	
Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)						
España				85%	100%	100%
Resto U.E				85%	100%	100%
Latinoamérica				85%	100%	100%
Norteamérica				85%	100%	100%
África, Asia y Pacífico				85%	100%	100%
Rotación total					87%	100%
% de empleados con contrato fijo				100%	100%	100%
España						100%
Resto U.E.						100%
Latinoamérica						100%
Norteamérica						100%
África, Asia y Pacífico						100%
% de personas promocionadas	53%	93%	100%	83%	86%	87%
% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)				80%	86%	87%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Compromiso y motivación

Nº de empleados en el sistema de evaluación de desempeño	59%	99%	100%	83%	80%	87%
% mujeres % hombres en el sistema de evaluación por competencias					80%	87%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Formación y conocimiento

Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	72%	61%	66%	89%	94%	81%
Horas de formación recibidas on-line	72%	61%	66%	89%	94%	81%
Acciones formativas	72%	61%	66%	89%	94%	81%
Nº Alumnos asistentes	72%	61%	66%	89%	94%	81%
% de gastos de formación sobre remuneración total	72%	61%	66%	89%	94%	81%
Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-5)	72%	61%	66%	89%	94%	81%
Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)				59%	94%	73%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Atracción laboral

Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	53%	51%	64%	94%	85%	81%
Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	53%	51%	64%	94%	85%	81%
Creación de empleo neta	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Conciliación

Nº empleados en el programa de Teletrabajo	100%	100%	100%	89%	91%	100%
Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"				89%	91%	100%
% de empleados satisfechos con el teletrabajo	100%	100%	100%	89%	91%	100%
Bajas por maternidad disfrutadas	65%	51%	69%	89%	85%	50%
Personas que disfrutaron de reducción de jornada				89%	85%	50%
Ratio de retención tras baja paternal/maternal				89%	85%	50%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Beneficios sociales

% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	60%	61%	58%	90%	98%	95%
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	60%	61%	58%	90%	98%	95%
% Empleados con complemento de ayuda a comida	60%	61%	58%	90%	98%	95%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')

Número de accidentes				95%	98%	98%
España					98%	98%
Resto U.E.					98%	98%
Latinoamérica					98%	98%
Norteamérica					98%	98%
África, Asia y Pacífico					98%	98%
Índice de frecuencia	70%	74%	73%	95%	98%	98%
España					98%	98%
Resto U.E.					98%	98%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TALENTO						
Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')						
Latinoamérica					98%	98%
Norteamérica					98%	98%
África, Asia y Pacífico					98%	98%
Índice de incidencia	70%	74%	73%	95%	98%	98%
España					98%	98%
Resto U.E.					98%	98%
Latinoamérica					98%	98%
Norteamérica					98%	98%
África, Asia y Pacífico					98%	98%
Índice de gravedad	70%	74%	73%	95%	98%	98%
España					98%	98%
Resto U.E.					98%	98%
Latinoamérica					98%	98%
Norteamérica					98%	98%
África, Asia y Pacífico					98%	98%
Duración media	70%	74%	73%	95%	98%	98%
España					98%	98%
Resto U.E.					98%	98%
Latinoamérica					98%	98%
Norteamérica					98%	98%
África, Asia y Pacífico					98%	98%
Accidentes mortales	70%	74%	73%	95%	98%	98%
Horas de formación en riesgos laborales	70%	74%	73%	95%	98%	98%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

TALENTO
Negociación colectiva

% de empleados cubiertos por un convenio colectivo			100%	100%	100%	51%
España						100%
Resto U.E.						100%
Latinoamérica						60%
Norteamérica						100%
África, Asia y Pacífico						100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento

Inversión en I+D+i (M€)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% inversión en I+D+i sobre ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de acuerdos con Universidades y escuelas de negocio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Perfil de partners

Número de alianzas en vigor	78%	74%	74%	100%	100%	100%
-----------------------------	-----	-----	-----	------	------	------

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO
Satisfacción y lealtad de partners (1-5)

Valoración (satisfacción de partners) Rating (partner satisfaction)			100%	100%	100%	100%
---	--	--	------	------	------	------

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO						
Perfil de proveedores						
Distribución de proveedores	84%	87%	95%	100%	100%	100%
Europa	84%	87%	95%	100%	100%	100%
España	84%	87%	95%	100%	100%	100%
Resto de U.E.	84%	87%	95%	100%	100%	100%
Latinoamérica	84%	87%	95%	100%	100%	100%
Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico	84%	87%	95%	100%	100%	100%
Distribución de proveedores en Norteamérica	84%	87%	95%	100%	100%	100%
Gasto correspondiente a proveedores locales				84%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SOLUCIONES Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO						
Satisfacción y lealtad de proveedores (1-5)						
Valoración (satisfacción de proveedores)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ENTORNO SOSTENIBLE						
Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones						
Electricidad (kWh))		100%	100%	100%	100%	100%
Electricidad (GJ)		100%	100%	100%	100%	100%
Gasóleo C (l)		48%	49%	52%	49%	51%
Gasóleo C (GJ)		48%	49%	52%	49%	51%
Gas Natural (m3)		48%	49%	52%	49%	51%
Gas Natural (GJ)		48%	49%	52%	49%	51%
Energía total consumida (GJ)					97%	95%
Agua potable (m3)		100%	100%	100%	100%	100%
Agua de pozo (m3)		100%	100%	100%	100%	51%
Residuos peligrosos (kg)		48%	49%	55%	50%	51%
Residuos no peligrosos (kg)		48%	49%	55%	50%	51%
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%	100%
Emisión directas de CO2 (T CO2e)		100%	100%	100%	100%	51%
Emisión indirectas de CO2 por electricidad consumida (T CO2e)			100%	100%	100%	100%
Emisiones directas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)			100%	100%	100%	100%
Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)			100%	100%	100%	100%
Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)				100%	100%	100%
Gastos e inversiones medioambientales	82%	81%	82%	84%	50%	51%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE
Movilidad y eficiencia

Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea			100%	100%	100%	100%
Videoconferencias realizadas			100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE
Sanciones y multas

Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	100%	100%	100%	100%	100%	86%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental (€)	82%	81%	82%	84%	100%	86%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a la salud y seguridad del cliente						86%
"Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a violaciones del derecho del consumidor						86%
Número de sanciones no monetarias				100%	100%	86%
Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas				100%	100%	86%
Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas				100%	100%	86%

MAGNITUDES > CUADRO DE MANDO DE SOSTENIBILIDAD

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Contribución económica a la comunidad**

Subvenciones de capital					100%	100%
Valor de exenciones fiscales					100%	100%
Subvenciones a la inversión					100%	100%
Valor de asistencia financiera de ECAs					100%	100%
Valor de incentivos financieros					100%	100%
Inversión en Acción Social	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
-------------	------	------	------	------	------	------

ENTORNO SOSTENIBLE**Sostenibilidad en la cadena de valor**

% de proveedores activos que han aceptado el Código Ético de Proveedores de Indra						88%
---	--	--	--	--	--	-----

Más de 150 personas de Indra han participado en la elaboración de este Informe Anual. Gracias a todos ellos.

Redacción: Dirección de Responsabilidad Corporativa,
Marca y Comunicación Interna de Indra.

Traducción: Servicio de traducción de Indra.

Verificación: KPMG.

Diseño: César y Justina.

