

# RESULTADOS 2011

MADRID, 23 DE FEBRERO DE 2012  
[www.indra.es](http://www.indra.es)

# ÍNDICE

- 1. Resumen - 3
- 2. Principales Magnitudes - 8
- 3. Análisis de Ventas y Actividad Comercial - 9
  - 3.1. Análisis por Segmento Principal - 10
  - 3.2. Análisis por Mercado Vertical - 12
  - 3.3. Análisis por geografía - 15
- 4. Análisis de los Estados Financieros Consolidados (NIIF) - 18
- 5. Otros Acontecimientos del Trimestre - 20
- 6. Hechos Posteriores al Cierre del Trimestre - 21
  
- ANEXO 1: Cuenta de Resultados Consolidada - 22
- ANEXO 2: Cuenta de Resultados por Segmentos - 23
- ANEXO 3: Balance de Situación Consolidado - 24
- ANEXO 4: Estado de Flujos de Tesorería Consolidado - 25

# 1. RESUMEN

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS 2011

A pesar de un deterioro del entorno macroeconómico mayor del previsto, **Indra** ha **cumplido** en el ejercicio **2011** todos sus **objetivos**:

- **Las ventas crecieron un 5%**, ligeramente por encima de la previsión anunciada en noviembre. Esta cifra incluye el efecto de la integración de la compañía brasileña Politec y de la italiana Galileo, (en adelante las adquisiciones<sup>(1)</sup>). Sin estas adquisiciones el crecimiento habría sido del 3%, un 1% por encima del objetivo anunciado al inicio del ejercicio.
- La **contratación aumentó un 3%** (+2% sin el impacto de las adquisiciones), siendo un **11% superior a las ventas** del ejercicio.
- El **margen EBIT** se ha situado en el **10%**, en línea con la previsión anunciada por la compañía en el anterior informe de resultados. Sin tener en cuenta el impacto de las adquisiciones el margen habría sido del 10,5%, también en línea con el objetivo anunciado al comienzo del ejercicio.

Durante el ejercicio 2011, Indra ha continuado desarrollando actuaciones para mantener su perfil de crecimiento y de elevada rentabilidad, tales como:

- Aumento de la exposición a **mercados emergentes** y de alto potencial de crecimiento mediante la adquisición de Politec en Brasil y la apertura de filiales en países de la región de Asia- Pacífico.

Las ventas en los mercados **internacionales** representan ya cerca de la **mitad** de las **ventas** de la compañía pro-forma, registrando un **crecimiento** total del **17%**, y de doble dígito sin el impacto positivo de las adquisiciones <sup>(2)</sup>.

También la **contratación** internacional ha tenido un comportamiento muy positivo con un **crecimiento del 9%**, representando el 47% de la contratación total.

- Indra ha llevado a cabo durante el año 2011 las acciones previstas para el desarrollo y adecuación de su oferta a los requerimientos de los mercados internacionales en los que está desarrollando su presencia y a las nuevas necesidades de sus grandes clientes actuales. Las **inversiones tecnológicas** realizadas permiten mantener una oferta con alto nivel de **competitividad** y potencial de crecimiento futuro.
- Indra ha continuado **ganando posición** en los clientes y mercados locales en los que opera aprovechando la tendencia de los grandes clientes y de sus principales mercados a concentrar su cartera de proveedores en compañías de mayor tamaño y capacidad de servicio y oferta global.

---

(1) La aportación de Galileo y Politec en el ejercicio ha sido de 48M€ de contratación, 115 M€ de Cartera de Pedidos y 62M€ de ventas con un margen EBIT prácticamente nulo excluyendo los costes incurridos en la integración de estas compañías y en la ejecución de las transacciones, y negativo por 7M€ incluyendo estos conceptos.

(2) Las adquisiciones impactan tanto a la contratación como a las ventas en los mercados internacionales y en el segmento de Servicios, no teniendo impacto en el mercado doméstico ni en el segmento de Soluciones.

## EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES

### Contratación:

- Ha alcanzado **2.976 M€**, registrando un **incremento del 3%** frente al año anterior, siendo un 11% superior a las ventas del periodo (**book to bill de 1,11x**).
- Excluyendo el impacto de las adquisiciones la contratación habría aumentado un 2% frente al año anterior.
- La **contratación** en los mercados **internacionales** ha supuesto el 47% de la contratación total de la compañía, alcanzando un **crecimiento del 9%**, siendo la tasa de crecimiento del 5% si se excluye el impacto de las adquisiciones.
- La **actividad comercial internacional** representa uno de los principales puntos de la estrategia de expansión de la compañía, destacando los éxitos logrados en el año tales como el proyecto en Arabia Saudí para el desarrollo de una línea de tren de alta velocidad entre La Meca y Medina, el proyecto de modernización de los sistemas de gestión de tráfico aéreo de Omán, el de modernización del sistema de sanidad de Bahréin, o relevantes contratos de energía en el mercado latinoamericano.
- En el mercado **nacional** se registra un **leve descenso del 1%**, con un buen comportamiento de la actividad comercial en las áreas de telecomunicaciones y de gestión del tráfico aéreo, así como en el de procesos electorales, al haber coincidido en el mismo año elecciones nacionales y regionales.
- El segmento de **Servicios** continúa **creciendo**, registrando un crecimiento de **dobte dígito**, reflejando tanto la aportación de las adquisiciones (5 puntos porcentuales de crecimiento), como la preferencia de los clientes de los mercados desarrollados por contratar proyectos que mejoren la eficiencia versus el crecimiento, acentuando con ello la demanda de servicios. El segmento de **Soluciones** se ha mantenido **plano** durante el ejercicio.

### Ventas:

- Han ascendido a **2.688 M€**, con un **crecimiento** frente al año anterior del 5%, siendo la tasa de crecimiento sin las adquisiciones del 3%.
- El mercado **internacional** registra un **crecimiento** de doble dígito antes de la contribución de las adquisiciones, que elevan la tasa de crecimiento hasta el **17%**. Todas las áreas geográficas internacionales han registrado tasas positivas de crecimiento sin tener en cuenta el efecto de las adquisiciones, destacando los crecimientos cercanos al 20% de Latinoamérica y Asia-Pacífico más Oriente Próximo y África, registrando Europa comportamiento plano.
- En el mercado **nacional** las ventas **descienden** un **3%** frente al año anterior, afectadas por la débil situación macroeconómica doméstica, la cual se ha deteriorado en la segunda mitad del año.
- El segmento de **Servicios** ha registrado un **crecimiento** del **20%** (12% sin el impacto de las adquisiciones), mientras que el de **Soluciones** ha descendido ligeramente (**-1%**). En los mercados desarrollados la demanda de soluciones ha sido inferior a la de los mercados en desarrollo, habiéndose acentuado en estos últimos la demanda de servicios orientados a la mejora de la eficiencia.
- Merece la pena destacar que todos los **mercados** salvo el de Seguridad & Defensa han tenido un comportamiento positivo en el ejercicio:
  - Telecom & Media (+24%; +22% sin adquisiciones), Energía & Industria (+12%; +7% sin adquisiciones), Administraciones Públicas & Sanidad (+9%; +4% sin adquisiciones), Transporte & Tráfico (+8%), y Servicios Financieros (+5%; +1% sin adquisiciones).

- El mercado de Seguridad & Defensa (-14%) registra una evolución negativa en el conjunto del año, aun habiendo mostrado cierta mejoría en el último trimestre del ejercicio, tal y como se esperaba y se anticipó en el anterior informe de resultados.

#### **Cartera de Pedidos:**

- La **cartera de pedidos** asciende a **3.231 M€** con un aumento del **11%** frente a la registrada a finales del año anterior.
- Al final del trimestre, la **cartera de pedidos representa 1,20x** veces las **ventas** del ejercicio, siendo ya el tercer año consecutivo en el que aumenta dicho ratio.

#### **Cuenta de Resultados y Balance de Situación:**

- El **Resultado de Explotación (EBIT)** ha alcanzado 268 M€, un 6% superior al del ejercicio precedente.
- No se han producido costes extraordinarios en este periodo frente a los 33 M€ registrados en el ejercicio 2010.
- El **Margen Operativo (EBIT / Ventas)** se ha situado en el **10%**, inferior en 1,2 puntos porcentuales al Margen Operativo Recurrente (sin incluir costes extraordinarios) del año 2010. Esta diferencia se debe no sólo a la disminución del margen de contribución en los segmentos de Soluciones y de Servicios, sino también al efecto de la consolidación de las adquisiciones, las cuales registran un margen de contribución inferior al de Indra. Sin este efecto, el margen operativo se habría sido del 10,5%.
- El **Resultado Atribuible** alcanza **181 M€** y es inferior en un 4% al del ejercicio 2010 (188,5 M€). Sin el efecto de las adquisiciones habría sido de **191 M€**.
- El **capital circulante neto** equivale a **98 días de ventas** anualizadas (frente a 93 días al final del año 2010). Las adquisiciones tienen un impacto positivo en este caso, ya que sería equivalente a 100 días excluyendo las mismas, nivel inferior a la estimación de 108 días anunciada el pasado noviembre al haberse anticipado a este año ciertos **cobros** previstos para el siguiente **ejercicio**.
- En cuanto a los flujos financieros:
  - Durante el ejercicio se han realizado pagos por **inversiones** materiales e inmateriales (neto de los cobros por subvenciones) por un total de 111 M€.
  - La compañía ha **destinado 111M€** al pago del **dividendo ordinario** con cargo a los resultados del ejercicio 2010.
  - La **deuda neta** a finales de diciembre asciende a **514 M€**, equivalente a **1,6 veces el EBITDA del ejercicio**, frente a los 275 M€ de deuda neta al final del año 2010.

#### **EVOLUCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD Y OBJETIVOS 2012 Y A MEDIO PLAZO**

**A pesar de** la mayores **dificultades** existentes por la complejidad e incertidumbres del entorno económico general para formular previsiones en este ejercicio, la cartera de pedidos con que cuenta la compañía en estos momentos y las actuaciones comerciales en curso, así como la posición en clientes de gran solidez y el creciente desarrollo en mercados de elevado crecimiento, otorgan a **Indra visibilidad suficiente para** presentar unos **objetivos** para **2012** con un contenido similar a los de ejercicios anteriores y con plena confianza en que cumplirá con estos objetivos, como ha venido logrando en todo momento, incluso en años de mayor dificultad como los más recientes.

La agudeza y rapidez en la **desaceleración económica** en algunos de los mercados en que opera la compañía, en particular en el español, provocan un impacto negativo

en el muy corto plazo, que la compañía está ya enfrentando, aunque las **acciones adoptadas** y en curso tendrán su pleno efecto en un periodo algo superior. Por ello se presenta también un **horizonte** hasta **2014**, para poder apreciar y valorar en su conjunto estos impactos y los costes y resultados de esas acciones.

Las características de las actividades y la posición de mercado de Indra, así como las acciones que ha venido adoptando con determinación y rapidez, le han permitido mantener en estos **años de crisis** un **perfil de crecimiento**, con una **rentabilidad** operativa en niveles recurrentes de doble dígito y una situación de solidez financiera, con el objetivo último de poder asimismo **mantener** su política de **retribución** a los **accionistas**.

Éstos seguirán siendo **objetivos centrales** para la gestión en el presente ejercicio **2012 y en los siguientes**, para los que prevemos la continuidad de un entorno económico general complejo y difícil en el mercado español que esperamos inicie una mejora progresiva y moderada a partir del próximo ejercicio.

En este contexto los **mercados internacionales** continuarán siendo el **motor de crecimiento** de la compañía. En **2012** esperamos que la contratación internacional supere a la del mercado nacional y que las **ventas** en el mercado internacional representen ya del orden del **50%** de las **totales**. El fuerte crecimiento esperado en los mercados internacionales se apoya, entre otros factores, en la actualización y adecuación de la **oferta de soluciones** de la compañía, para adaptarlas a los requerimientos específicos de la demanda en estos mercados, así como en la aceleración del posicionamiento en **geografías de alto crecimiento**.

En el **mercado español**, aunque el proceso de concentración de proveedores por parte de grandes clientes beneficia a la compañía, seguiremos una política de **crecimiento** muy **selectivo**, dando prioridad a los criterios de rentabilidad y nivel de capital circulante.

El mayor peso de la actividad de **servicios** y el impacto negativo por el **menor margen** operativa de las **adquisiciones**, principalmente la de **Politec** en **Brasil**, sumados a la **presión general** a la baja en **precios**, **reducen la rentabilidad operativa** en el presente ejercicio **2012**, que se irá **recuperando progresivamente** tanto por la mejora prevista de la rentabilidad en las actividades en Brasil como por el efecto positivo de las acciones en marcha y previstas para aumentar la eficiencia de los procesos de producción, con medidas organizativas y de adecuación de recursos que implicarán incurrir en **costes extraordinarios** del orden del **1%** y del **0,5%** de las **ventas** en **2012 y 2013**, respectivamente.

Asimismo, deberá contribuir positivamente el **reforzamiento** de la **oferta de soluciones**, gracias a las inversiones en el desarrollo de nueva oferta, que además de ayudar al crecimiento internacional permiten aprovechar las oportunidades de demanda de soluciones de valor añadido en segmentos donde la compañía tiene ya una posición de liderazgo reconocido (transporte y tráfico, energía, sanidad, banca y seguros, seguridad, ...) así como en otros emergentes (cloud, analytics, ...). La **cuantía** de estas **inversiones**, gracias al esfuerzo ya realizado en los pasados ejercicios, se **reduce significativamente** en los próximos.

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

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

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

## 2. PRINCIPALES MAGNITUDES

En la siguiente tabla se detallan las principales magnitudes al cierre del período incluyendo el efecto de las adquisiciones de Galileo (consolidada desde el 1 de julio) y de Politec (consolidada desde el 1 de octubre):

<b>INDRA</b>	<b>2011 (M€)</b>	<b>2010 (M€)</b>	<b>Incremento (%)</b>
Contratación	2.975,8	2.882,0	3
Ventas	2.688,5	2.557,0	5
Cartera de pedidos	3.230,9	2.899,2	11
Margen EBIT (antes de costes extraordinarios)	10,0%	11,2%	(1,2) pp
Costes extraordinarios	--	(33,4)	na
Resultado de explotación (EBIT)	267,8	251,9	6
Margen EBIT	10,0%	9,9%	0,1 pp
Resultado Atribuible	181,0	188,5	(4)
Deuda neta	513,6	274,9	87

<b>Beneficio por acción</b> (acorde con normas NIIF)	<b>2011 (M€)</b>	<b>2010 (M€)</b>	<b>Incremento (%)</b>
BPA básico	1,1129	1,1605	(4)
BPA diluido	1,1129	1,1605	(4)

- El **BPA básico** está calculado dividiendo el Resultado Atribuible entre el número total medio de acciones de la compañía correspondiente al periodo en curso menos la autocartera media. Los saldos medios, tanto de la autocartera como de las acciones totales, se calculan con los saldos diarios.
- El **BPA diluido** coincide con el básico al no tener la compañía emitidos convertibles o cualquier otro instrumento que pueda implicar una dilución del capital.

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Nº total de acciones	164.132.539	164.132.539
Autocartera ponderada	1.491.128	1.687.159
<b>Total acciones consideradas</b>	<b>162.641.411</b>	<b>162.445.380</b>

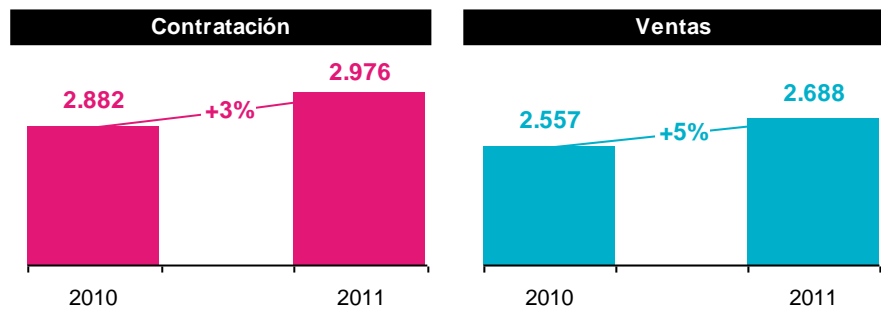
- El número de acciones en autocartera al final del año asciende a 1.332.549 equivalente al 0,81% del total de las acciones de la compañía.



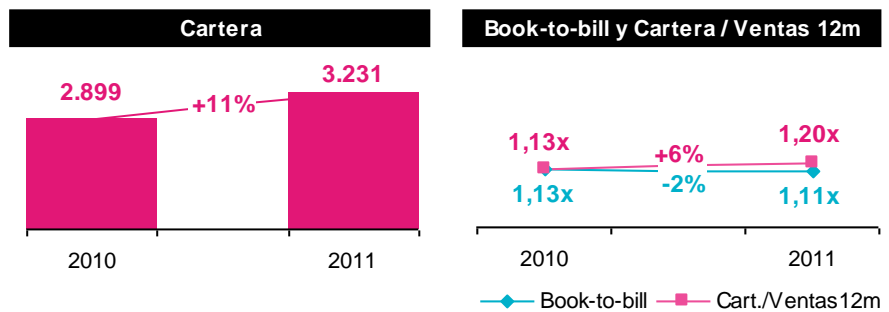
### 3. ANÁLISIS DE VENTAS Y ACTIVIDAD COMERCIAL

#### TOTAL INDRA

- La **contratación** total de la compañía durante el ejercicio 2011 se ha incrementado un **3%** hasta 2.976 M€. Esta cifra incluye la aportación de Galileo y Politec durante el año. Excluyéndola, el crecimiento de la contratación durante el ejercicio habría sido del 2%.
- Las **ventas** totales han aumentado un **5%**, alcanzando 2.688 M€, siendo el crecimiento de las ventas del 3% excluyendo el impacto positivo de las adquisiciones.

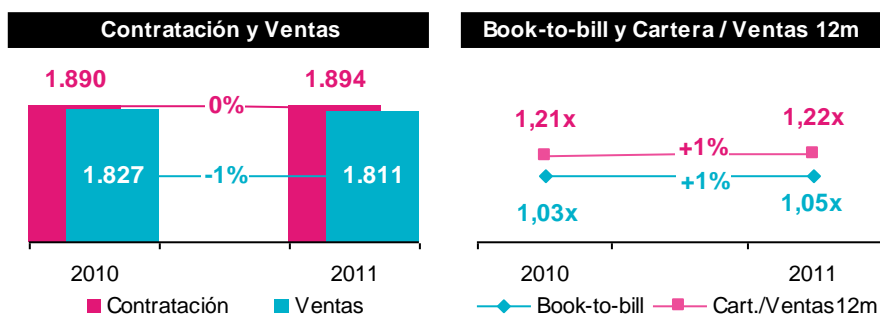


- La **cartera de pedidos** se ha **incrementado un 11%** y al cierre del ejercicio representa **1,2 veces** las **ventas** de los **últimos doce meses**, ratio superior al alcanzado al final del ejercicio 2010 (1,1x).
- El **ratio book-to-bill** (contratación sobre ventas del período) se sitúa en **1,1x** al final del año, en línea con el alcanzado en el ejercicio anterior.



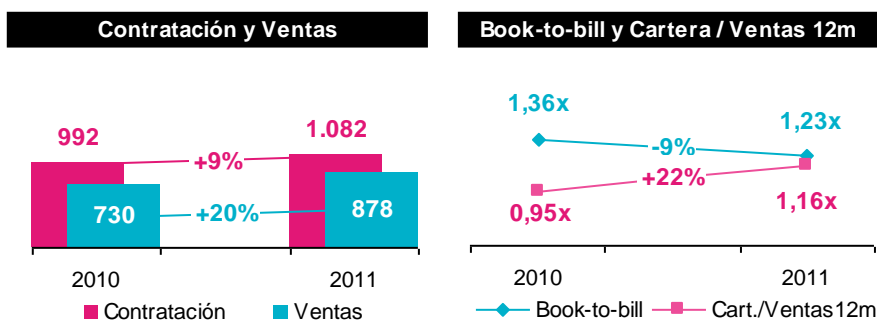
## 3.1 ANÁLISIS POR SEGMENTOS PRINCIPALES

### SOLUCIONES



- Las **ventas** han experimentado un ligero descenso **(-1%)** respecto al año anterior, ya que el crecimiento en los mercados verticales de Transporte & Tráfico y de Telecom & Media principalmente han compensado la reducción de la venta de Soluciones en el área de Seguridad & Defensa.
- Es relevante mencionar que las adquisiciones de Galileo y Politec no inciden en el comportamiento del segmento de Soluciones (ni en ventas ni en contratación) al estar ambas entidades centradas en la provisión de Servicios.
- La **contratación** también ha registrado un comportamiento plano frente ejercicio 2010, motivado principalmente por la menor contratación en el vertical de Seguridad & Defensa.
- La **contratación** durante el periodo ha sido un **5% superior** a las **ventas** (book-to-bill ratio de 1,05x, ligeramente superior al registrado al final del ejercicio 2010).
- La **cartera** de pedidos **continúa creciendo** (+0,4%) hasta 2,216 M€. El ratio de cartera sobre ventas del año alcanza 1,22 también ligeramente por encima del ratio del año pasado.
- Durante el año 2011 la compañía ha mantenido la **política de diferenciación** de su **oferta de Soluciones**. Esto ha supuesto inversiones en todos los mercados verticales, destacando las realizadas en los ámbitos de:
  - Desarrollo de oferta en Seguridad y Defensa.
  - Extensión natural de la oferta de Indra en transporte ferroviario.
  - Sistemas en el ámbito de las redes inteligentes, especialmente las eléctricas
  - Grandes sistemas para la industria bancaria y aseguradora.

## SERVICIOS



- Las **ventas** han  **aumentado** un **20%** durante el año, reflejando no sólo en buen comportamiento de las ventas orgánicas, con crecimiento de doble dígito, sino también la aportación de Galileo y Politec. Excluyendo esta aportación, el crecimiento ha sido del 12%.
- Las ventas de Servicios, excluyendo el impacto de las adquisiciones, han registrado en el último trimestre del año un comportamiento moderado frente al de los primeros nueve meses del año, debido a la puesta en marcha de dos importantes contratos en el último trimestre del año 2010 en el mercado de Telecom & Media comentados en otros informes.
- La **contratación** ha registrado un **crecimiento** del **9%** hasta 1,082 M€ (+4% sin adquisiciones), más de un 20% por encima de las ventas, de forma que el **ratio book-to-bill** (contratación sobre ventas) se sitúa en **1,23x**. **La tendencia a la concentración de proveedores por parte de los grandes clientes también en el segmento de servicios ha facilitado** a la compañía la renovación y la firma de nuevos contratos plurianuales en casi todos los mercados verticales en los que opera.
- La **cartera** de pedidos registra un **incremento** del **47%**, hasta alcanzar 1,015 M€, habiéndose **registrado un** crecimiento significativo (30%) antes **de la** aportación de las adquisiciones.
- El ratio de **cartera sobre ventas** del ejercicio ha registrado un incremento del 22% situándose en niveles de 1,16x.
- Es especialmente reseñable el buen comportamiento de la contratación en los mercados de Telecom & Media, así como de Administraciones Públicas & Sanidad, mercados en los que el peso de los Servicios es superior a la media de la compañía.

## 3.2 ANÁLISIS POR MERCADOS VERTICALES

VENTAS	2011 (M€)	2010 (M€)	Variación M€	Variación %
Telecom y Media	396,8	321,3	75,5	24
Energía e Industria	407,8	362,7	45,1	12
AA.PP. y Sanidad	390,5	356,6	33,9	9 (*)
Transporte y Tráfico	597,2	554,8	42,4	8
Servicios Financieros	386,4	367,7	18,7	5
Seguridad y Defensa	509,8	593,9	(84,1)	(14)
<b>TOTAL</b>	<b>2.688,5</b>	<b>2.557,0</b>	<b>131,5</b>	<b>5</b>

(\*) AAPP y Sanidad, sin proyectos electorales, disminuye un 3%

- Telecom & Media** ha registrado durante el ejercicio un crecimiento orgánico del 22% que se eleva hasta el 24% con la aportación de Galileo y Politec.
  - Durante el ejercicio la compañía ha reforzado la presencia en sus principales clientes, habiendo renovado importantes contratos de prestación de servicios de gestión de aplicaciones por un periodo multianual, y que aportan estabilidad a la evolución en el medio plazo del vertical de Telecom & Media.
  - El comportamiento plano de este vertical en el último trimestre del año se debe, como ya se anticipó en anteriores informes de resultados, a la puesta en marcha de proyectos de outsourcing así como la integración de diversas actividades externalizadas en el último trimestre del año 2010, que han generado crecimientos significativos de ventas durante los tres primeros trimestres del ejercicio 2011.
- Energía & Industria** ha logrado un crecimiento del 12%, con un comportamiento orgánico positivo, y superior a las expectativas iniciales de la compañía, al que se ha unido la aportación de Galileo y Politec, empresas con presencia relevante en este vertical.
  - El mercado nacional alcanza tasas de crecimiento positivas, registrando una buena evolución en actividades de externalización de procesos en el sector eléctrico.
  - El crecimiento en el mercado internacional se ha apoyado en los contratos adjudicados en los ámbitos de petróleo (en Perú y Colombia) así como en el de gestión del agua (Perú).
  - La compañía continúa fortaleciendo su cartera de soluciones en el campo de la energía, especialmente en productos orientados al ámbito de las redes de distribución inteligentes, mercado de alto potencial en el medio plazo, así como en el del petróleo, en donde Indra espera apalancar su know-how en soluciones de control en tiempo real.
- Administraciones Públicas & Sanidad** ha registrado un crecimiento del 9% (creciendo un 4% sin el efecto de las adquisiciones), soportado por la alta actividad de proyectos electorales tanto internacionales (Colombia y Argentina) como en España. Excluyendo dichos proyectos, las ventas habrían descendido un 3%, debido principalmente a la debilidad de la demanda en el mercado doméstico.
  - El mercado internacional ha registrado un comportamiento positivo en el conjunto del ejercicio y especialmente en la segunda mitad del mismo,

apoyado en la consecución de relevantes contratos de outsourcing en Latinoamérica, principalmente en las áreas tributarias y de justicia.

- Al mismo tiempo, la compañía ha comenzado con la ejecución de un importante contrato de sanidad en Bahréin, proyecto que Indra espera servirá para fortalecer su presencia en Oriente Próximo dentro del área de sanidad, complementando así las buenas expectativas en este ámbito para el mercado Latinoamericano.
- **Transporte & Tráfico** alcanza un aumento de ventas del 8% en el periodo, pasando a ser el mercado vertical de mayor tamaño de la compañía, mereciendo la pena destacar:
  - El comportamiento del mercado internacional, el cual registra un crecimiento de doble dígito, incrementando su peso dentro del vertical hasta representar más de la mitad de las ventas del mismo. La actividad de gestión de tráfico aéreo continúa registrando crecimiento sostenido en el área internacional.
  - También en el mercado internacional destaca el concurso adjudicado en Arabia Saudita a un consorcio español en el que Indra participa como suministrador de diferentes sistemas (centros de control, comunicaciones, ticketing, sistemas de gestión, etc) y que se pondrá en vigor en el año 2012, reflejándose en la contratación de dicho ejercicio.

La relevancia de este contrato permitirá a la compañía incrementar su presencia en el mundo ferroviario, en el que Indra continúa con su esfuerzo de desarrollo de soluciones avanzadas, especialmente en el campo de la señalización.

Indra espera optar a algunas de las importantes oportunidades comerciales internacionales que se anticipan en el medio plazo, tanto en el ámbito de la alta velocidad como de la velocidad convencional.

- El mercado nacional muestra una cierta debilidad en el total del año, a pesar del buen comportamiento del mismo en el último trimestre del ejercicio. El crecimiento de las ventas en el ámbito del tráfico aéreo, ferroviario y marítimo, con clientes con financiación propia o del gobierno central, ha permitido amortiguar el descenso en la actividad proveniente de entes públicos ligados a las administraciones regionales.
- **Servicios Financieros** presenta un crecimiento del 5% en el año (un 1% sin el impacto de las adquisiciones), favorecido por la incorporación de las actividades de Galileo y Politec, en un contexto general de control de gastos e inversiones por parte de los clientes.
  - A pesar de ello, durante el año 2011 la compañía ha incrementado su presencia en grandes entidades financieras, tanto bancarias como aseguradoras, apalancándose en su capacidad de ofrecer servicios de externalización de la gestión de aplicaciones y procesos.
  - En estas áreas, Indra no solo ha renovado proyectos de plurianuales, sino que ha ampliado su cartera de clientes, a nivel doméstico e internacional.
  - En el mercado doméstico, se ha acelerado el proceso de concentración del sector financiero, lo que previsiblemente permitirá a Indra apalancar su posición y su oferta en el mundo. Esta posición se ha visto reforzada este año por el acuerdo alcanzado con una entidad para la explotación conjunta de soluciones de gestión de tesorería.
  - El mercado extranjero, y en particular Latinoamérica, continúa registrando un buen ritmo de crecimiento, el cual se espera consolidar especialmente gracias a la posición de Politec en el mercado brasileño de servicios financieros.

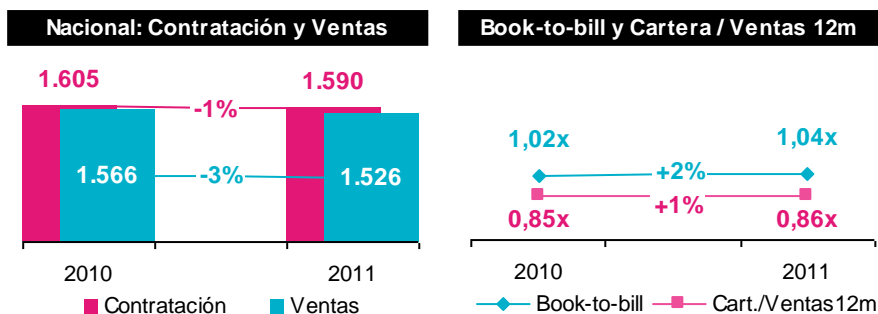
- **Seguridad & Defensa** ha disminuido la cifra de ventas un 14% durante el ejercicio, en línea con las estimaciones de la compañía.
- El comportamiento negativo del mercado nacional continúa mostrando la difícil situación presupuestaria doméstica, la cual no se espera se revierta en el corto plazo.

Sin embargo, los recortes ya experimentados en el presupuesto del Ministerio de Defensa durante los últimos años, y reflejados en el comportamiento de la actividad de la compañía en el mercado nacional, hace prever que el descenso de ventas esperado para el año 2012 se moderará respecto al experimentado en el ejercicio 2011.

- En el mercado internacional merece la pena recordar la reducción de la actividad anual del programa Eurofighter, compensada con una extensión de la vida del mismo. Se espera que el ajuste en el programa Eurofighter finalice en el ejercicio 2012, alcanzando entonces un volumen estable para los próximos años.

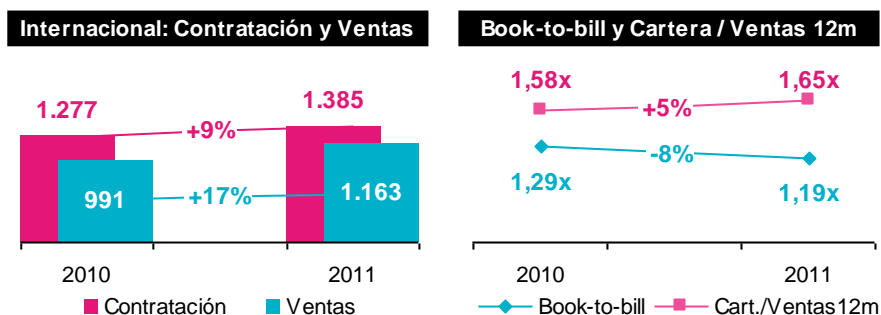
## 3.3 ANÁLISIS POR GEOGRAFÍAS

### Mercado Nacional:



- **Las ventas** han **disminuido** un **3%** frente al nivel del año anterior, alcanzando 1.526 M€, en línea con las expectativas de la compañía.
- Los mercados de Telecom & Media y Energía & Industria registran los mayores incrementos de ventas, mientras que los mercados con un carácter más institucional (Seguridad & Defensa, Transporte & Tráfico y Administraciones Públicas & Sanidad) muestran un descenso en su actividad durante el ejercicio.
- La **contratación desciende un 1%** (con un peor comportamiento en los mercados de demanda institucional). A pesar de este ligero descenso en la contratación, el ratio **book to bill** del ejercicio es superior a 1.0x (**1,04x**), situándose en un nivel similar al registrado en el ejercicio precedente.
- El ratio de **cartera sobre ventas** del ejercicio se sitúa en **0,86x**, sin variación frente al nivel del año 2010.
- La estabilidad de la cartera nacional registrada al final del ejercicio 2011 es uno de los parámetros principales que permiten anticipar que aunque previsiblemente las ventas en el mercado nacional descenderán en el ejercicio 2012, dicho descenso será moderado.

### Mercado Internacional:

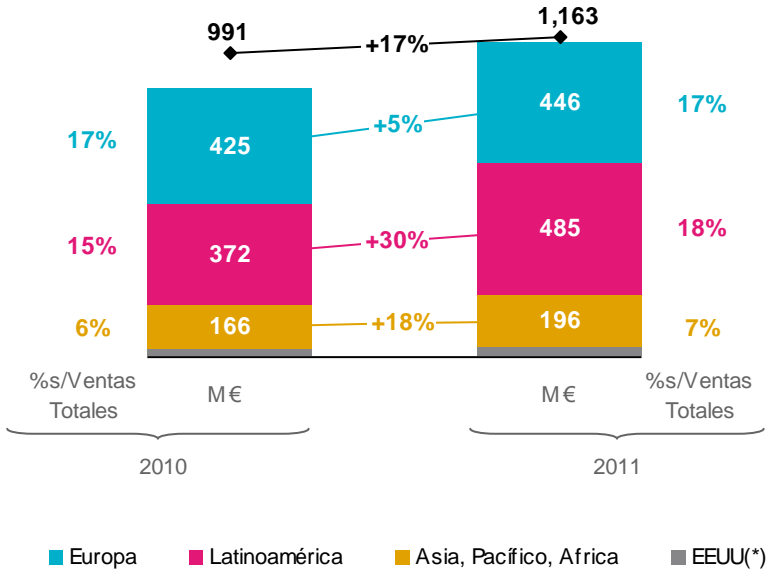


- El mercado internacional ha alcanzado un **crecimiento de ventas del 17%** frente al ejercicio anterior, favorecido por la aportación de Galyleo y Politec.
- Excluyendo esta aportación, el crecimiento de las ventas en el mercado internacional ha alcanzado el 11%, ligeramente por encima de las expectativas de la compañía anunciadas a principios del ejercicio.

- Teniendo en cuenta que durante el 2012 Galyleo y Politec consolidarán durante la totalidad del ejercicio (frente a seis y tres meses respectivamente en el 2011), el mercado internacional representará más del 50% de las ventas de la compañía.
- La **contratación** ha alcanzado durante el año un **crecimiento** del **9%**, hasta los 1.385 M€ (registrando un crecimiento del 5% excluyendo la aportación de las adquisiciones), siendo esta casi un 20% superior a las ventas del ejercicio (ratio **book to bill** internacional de **1,19x**), permitiendo un aumento significativo de la cartera de pedidos internacional (incluso excluyendo la aportación de las adquisiciones).
- La **cartera de pedidos** representa al final del ejercicio **1,65 veces** las **ventas** internacionales del año, nivel que es un 5% superior logrado el año anterior.
- Es importante mencionar que dicha cartera de pedidos no refleja alguno de los importantes contratos internacionales adjudicados a finales del ejercicio, como el proyecto de tren de alta velocidad en Arabia Saudí, ya que la puesta en vigor de este contrato se realizará a lo largo del ejercicio 2012.
- **Latinoamérica** continúa mostrando un comportamiento muy positivo con un **incremento** de ventas del **30%** (con un crecimiento del 20% sin considerar la aportación de Politec):
  - Brasil, Argentina, Colombia y Perú mantienen el buen tono registrado durante todo el ejercicio, con crecimientos superiores a la media de la región.
  - Durante el ejercicio la compañía ha reforzado su posición competitiva en Brasil, no sólo por el crecimiento orgánico las ventas en el país, sino por la masa crítica que aporta la adquisición de Politec. Politec se consolida globalmente por Indra desde el 1 de octubre de 2011.
- El **mercado europeo** ha registrado un **crecimiento** del **5%** durante el ejercicio, recogiendo el impacto de:
  - La ralentización del ritmo de producción del proyecto Eurofigher, que se ha venido anticipando en los anteriores informes de resultados, y que incide negativamente en el crecimiento del mercado europeo.
  - La contribución de Galyleo a las ventas de la compañía en Europa que se produce en la segunda mitad del año, ya que la compañía se consolida globalmente por Indra a partir del 1 de Julio de 2011, registrando las ventas en el mercado europeo un crecimiento plano excluyendo dicha contribución.
- Por último, **Asia Pacífico y África** ha alcanzado un crecimiento de ventas del **18%** durante el año.
  - El desarrollo comercial de la zona geográfica de Asia Pacífico es una de las prioridades estratégicas de la compañía.
  - En este sentido, durante el año 2011 se han abierto nuevas filiales en países de la zona que refuerzan la actividad comercial de Indra en este área.



**Evolución Areas Geográficas Internacional 2011 vs 2010**



\* Datos EEUU: 2010: 28M€; 1% s/ventas  
2011: 36M€ (+26%); 1% s/ventas

## 4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS (NIIF)

### Cuenta de Resultados:

- El **Resultado de Explotación (EBIT)** ha ascendido a 268 M€ un 6% por encima del alcanzado en el ejercicio anterior.
- No se han producido gastos extraordinarios en el periodo, frente a los 33,4 M€ incurridos en el año 2010. Ajustando los resultados por dichos costes extraordinarios, el Resultado de Explotación habría descendido un 6%.
- El **Margen Operativo** (EBIT / Ventas) se ha situado en el 10%, en línea con el objetivo anunciado por la compañía, e incluye la dilución generada por la menor rentabilidad de las compañías adquiridas y los costes de adquisición y de integración de las mismas. Excluyendo el impacto dilutivo de las adquisiciones el margen operativo se ha situado en el 10,5%.

El Margen Operativo es inferior en 1,2 puntos porcentuales al Margen Operativo Recurrente (sin incluir los costes extraordinarios) del mismo período del año 2010.

- El **Margen de Contribución**, en línea con las expectativas de la compañía, desciende 1,0 puntos porcentuales hasta 17,3%. Este margen de contribución incluye el impacto dilutivo de las adquisiciones de Galileo y Politec que registran márgenes de contribución inferiores a los de la compañía sin las adquisiciones.

Durante el ejercicio se han mantenido los principales factores de presión sobre el margen:

- la presión en precios, aunque esta no es homogénea en todas las geografías ni en todos los mercados verticales en los que opera Indra;
- el mayor peso en el crecimiento de ventas del segmento de Servicios frente al de Soluciones;
- el descenso del Margen de Contribución de Servicios en 0,9 puntos porcentuales hasta 14,4% y el de Soluciones en 0,8 puntos porcentuales hasta 18,7%;
- el esfuerzo comercial que supone la expansión internacional de la compañía, tanto en las preparaciones de las ofertas como en el establecimiento de filiales.
- Los **costes corporativos** representan un 7,3% de las ventas del periodo, con un incremento del 6% frente al año anterior. Este importe incluye los gastos derivados de la ejecución de las adquisiciones realizadas durante el ejercicio.
- Los **gastos financieros** ascienden a 37,7M€ frente a los 19,1M€ del ejercicio 2010. El aumento se debe tanto a un mayor importe de la deuda media como del coste medio de la misma, así como al impacto de la contabilización tanto del ajuste por la hiperinflación en Venezuela como de los préstamos de largo plazo de I+D a cupón cero.
- La **tasa impositiva** del año fiscal 2011 se sitúa en el 22%, ligeramente por encima de la del mismo período del año anterior (20%).
- El **Resultado Atribuible** ha alcanzado 181 M€ (siendo de 191 M€ sin el impacto de las adquisiciones), disminuyendo un 4% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior.

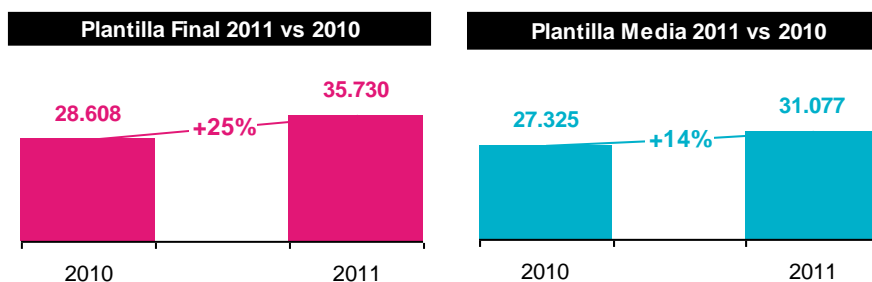
### **Balance de Situación y Estado de Flujos de Tesorería:**

- El **Circulante Operativo Neto** asciende a 756 M€, equivalente a 98 días de ventas anualizadas e incluye el impacto positivo de las adquisiciones, alcanzando un nivel de 100 días de ventas excluyendo este. Dicho nivel de capital circulante neto es ligeramente inferior al objetivo de 108 días anunciado el pasado noviembre al haberse anticipado a este año ciertos cobros previstos para el siguiente ejercicio.
- Durante el ejercicio se han realizado pagos de **inversiones** materiales e inmateriales (neto de los cobros por subvenciones) por un total de 111 M€:
  - Los pagos por inversiones materiales ascienden a 42 M€.
  - Los pagos por inversiones inmateriales netos de subvenciones, por 69 M€, incluyendo pagos por inversiones realizadas el ejercicio anterior por 20 M€.
- Los pagos por **adquisiciones** suponen un total de 45 M€, de los cuales más de un 40% corresponde a pagos por transacciones realizadas en el ejercicio anterior.
- La compañía ha destinado 111 M€ al pago del **dividendo ordinario** con cargo a los resultados del ejercicio 2010.
- La inversión neta en **autocartera** alcanza **3,6 M€** durante el periodo, cerrando el período con una posición de autocartera del 0,81% del capital.
- Al cierre del ejercicio 2011, la posición de **deuda neta** de la compañía alcanza los 514 M€ equivalente a 1,6 veces el EBITDA del ejercicio, frente a los 275 M€ de deuda neta al final del año 2010.

---

### **Recursos Humanos**

- La **plantilla total** al cierre del ejercicio 2011 ascendía a 35.730 personas (un 41% de ellas en mercados internacionales), un 25% más respecto a la existente al cierre del ejercicio 2010.
  - Las adquisiciones de Galyleo y Politec implican la incorporación de más de 5.000 personas a la plantilla de Indra, representando dichas incorporaciones más del 70% del incremento total de plantilla al final del año.
  - El principal incremento en términos absolutos se ha producido en **Latinoamérica** en donde se sitúa el 35% de la plantilla total de la compañía, tanto por la incorporación de Politec (80% del crecimiento), como por el crecimiento orgánico del negocio de Indra en la zona (20% del crecimiento restante).
  - La **plantilla internacional** en zonas geográficas **emergentes** supone ya el 37% del total de la compañía.
  - La **plantilla final** en **España** ha aumentado un 5%, reflejando el incremento de volumen de actividad en el segmento de Servicios.
- La **plantilla media** ha aumentado un 14% respecto al 2010, y se sitúa en 31.077 personas.



## **• 5. OTROS ACONTECIMIENTOS DEL TRIMESTRE**

No hay otros acontecimientos de relevancia en el trimestre.

## **6. HECHOS POSTERIORES AL CIERRE DEL TRIMESTRE**

En el mes de febrero se efectuó la venta de la participación de Indra en Administradora de Archivos S.A.U, empresa española especializada en custodia física de documentos. El tamaño de la operación no es material.

## ANEXO 1: CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

	2011 M€	2010 M€	Variación M€	%
<b>Ingresos ordinarios</b>	<b>2.688,5</b>	<b>2.557,0</b>	<b>131,5</b>	<b>5</b>
Otros ingresos	83,8	74,4	9,4	13
Aprovisionamientos y otros gastos de explotación	(1.282,4)	(1.255,5)	(27,0)	2
Gastos de personal	(1.194,0)	(1.047,5)	(146,5)	14
Resultados procedentes del inmovilizado	17,6	(1,0)	18,6	NA
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) recurrente</b>	<b>313,4</b>	<b>327,4</b>	<b>(14,0)</b>	<b>(4)</b>
Amortizaciones	(45,6)	(42,1)	(3,5)	8
<b>Resultado neto de explotación (EBIT) recurrente</b>	<b>267,8</b>	<b>285,3</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(6)</b>
<b>Margen EBIT recurrente</b>	<b>10,0%</b>	<b>11,2%</b>	<b>(1,2) pp</b>	<b>--</b>
Costes extraordinarios	0,0	(33,4)	NA	NA
<b>Resultado neto de explotación (EBIT)</b>	<b>267,8</b>	<b>251,9</b>	<b>15,9</b>	<b>6</b>
<b>Margen EBIT</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>0,1 pp</b>	<b>--</b>
Resultado Financiero	(37,7)	(19,1)	(18,6)	97
Resultados de empresas asociadas y otras participadas	3,2	0,9	2,4	NA
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>233,3</b>	<b>233,6</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0)</b>
Impuesto sobre sociedades	(52,2)	(45,7)	(6,5)	14
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>181,1</b>	<b>187,9</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(4)</b>
Resultado atribuible a socios externos	(0,1)	0,6	(0,7)	NA
Resultado atribuible a la Sociedad Dominante recurrente	181,0	215,4	(34,4)	(16)
<b>Resultado atribuible a la Sociedad Dominante</b>	<b>181,0</b>	<b>188,5</b>	<b>(7,5)</b>	<b>(4)</b>

Cifras no auditadas.

## ANEXO 2: CUENTA DE RESULTADOS POR SEGMENTOS

### 1. Soluciones

	2011 M€	2010 M€	Variación M€	%
<b>Ventas netas</b>	<b>1.810,8</b>	<b>1.827,2</b>	<b>(16,5)</b>	<b>(1)</b>
Margen de contribución	337,9	354,9	(17,0)	(5)
<b>Margen de contribución / Ventas netas</b>	<b>18,7%</b>	<b>19,4%</b>	<b>(0,8) pp</b>	
Resultados de empresas asociadas	1,0	0,7	0,3	--
<b>Resultado del Segmento</b>	<b>339,0</b>	<b>355,6</b>	<b>(16,7)</b>	<b>(5)</b>

### 2. Servicios

	2011 M€	2010 M€	Variación M€	%
<b>Ventas netas</b>	<b>877,7</b>	<b>729,8</b>	<b>147,9</b>	<b>20</b>
Margen de contribución	126,5	112,1	14,4	13
<b>Margen de contribución / Ventas netas</b>	<b>14,4%</b>	<b>15,4%</b>	<b>(0,9) pp</b>	
Resultados de empresas asociadas	0,0	(0,0)	0,0	--
<b>Resultado del Segmento</b>	<b>126,5</b>	<b>112,1</b>	<b>14,4</b>	<b>13</b>

### 3. Total consolidado

	2011 M€	2010 M€	Variación M€	%
<b>Ingresos ordinarios</b>	<b>2.688,5</b>	<b>2.557,0</b>	<b>131,5</b>	<b>5</b>
Margen de contribución	464,5	467,0	(2,6)	(1)
<b>Margen de Contribución / Ingresos ordinarios</b>	<b>17,3%</b>	<b>18,3%</b>	<b>(1,0) pp</b>	
Otros gastos corporativos no distribuibles	(196,7)	(181,7)	(15,0)	8
<b>Resultado neto de explotación (EBIT) recurrente</b>	<b>267,8</b>	<b>285,3</b>	<b>(17,5)</b>	<b>(6)</b>
Costes extraordinarios	0,0	(33,4)	33,4	-
<b>Resultado neto de explotación (EBIT)</b>	<b>267,8</b>	<b>251,9</b>	<b>15,9</b>	<b>6</b>

Cifras no auditadas

## ANEXO 3: BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO

	2011	2010	Variación
	M€	M€	M€
Inmovilizado material	171,9	147,9	24,0
Otros activos intangibles	243,3	193,1	50,2
Participadas y otros inmovilizados financieros	66,4	50,5	15,9
Fondo de comercio	624,6	456,3	168,3
Activos por impuestos diferidos	138,0	50,3	87,7
<b>Activos no corrientes</b>	<b>1.244,2</b>	<b>898,0</b>	<b>346,1</b>
Activos mantenidos para la venta	10,1	0,2	9,9
Activo circulante operativo	2.017,6	1.830,7	186,8
Otros activos corrientes	169,8	89,6	80,2
Inversiones financieras a corto plazo	1,2	1,2	0,1
Efectivo y equivalentes	81,9	129,0	(47,0)
<b>Activos corrientes</b>	<b>2.280,7</b>	<b>2.050,7</b>	<b>230,0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.524,9</b>	<b>2.948,7</b>	<b>576,1</b>
Capital y reservas	1.061,0	1.009,6	51,4
Acciones propias	(15,2)	(18,6)	3,4
<b>Patrimonio atrib. Sdad. Dominante</b>	<b>1.045,8</b>	<b>991,0</b>	<b>54,8</b>
Socios externos	21,4	23,0	(1,6)
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.067,2</b>	<b>1.014,0</b>	<b>53,2</b>
Provisiones para riesgos y gastos	109,3	19,8	89,5
Deuda financiera a largo plazo	314,4	248,2	66,1
Otros pasivos financieros	7,6	1,0	6,7
Pasivos por impuestos diferidos	79,5	50,7	28,8
Otros pasivos no corrientes	116,8	30,9	85,8
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>627,6</b>	<b>350,6</b>	<b>277,0</b>
Deuda financiera a corto plazo	281,2	155,6	125,6
Pasivo circulante operativo	1.261,7	1.176,8	84,9
Otros pasivos corrientes	287,1	251,7	35,5
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>1.830,0</b>	<b>1.584,1</b>	<b>245,9</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.524,9</b>	<b>2.948,7</b>	<b>576,1</b>
<b>Deuda neta</b>	<b>513,6</b>	<b>274,9</b>	<b>238,7</b>

Cifras no auditadas



## ANEXO 4: ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA CONSOLIDADO

	2011 M€	2010 M€	Variación M€
Resultado antes de impuestos	233,3	233,6	<i>(0,3)</i>
Ajustes:			
- Amortizaciones	45,9	42,1	<i>3,8</i>
- Subvenciones, provisiones y otros	7,8	9,1	<i>(1,3)</i>
- Resultados procedentes del inmovilizado	(0,4)	0,9	<i>(1,3)</i>
- Resultados de empresas asociadas y otras participadas	(1,0)	(0,7)	<i>(0,3)</i>
- Gastos de opciones	1,1	3,8	<i>(2,7)</i>
- Resultados financieros	37,7	19,1	<i>18,6</i>
+ Dividendos cobrados	0,0	0,1	<i>(0,1)</i>
<b>Cash-flow operativo antes de variación de capital circulante</b>	<b>324,4</b>	<b>308,1</b>	<b>16,3</b>
Cientes, neto	(38,8)	(216,2)	<i>177,4</i>
Existencias, neto	(91,9)	(41,0)	<i>(50,8)</i>
Proveedores, neto	28,7	151,4	<i>(122,7)</i>
<b>Variación en el capital circulante</b>	<b>(101,9)</b>	<b>(105,9)</b>	<b>3,9</b>
Otras variaciones operativas	(50,3)	(38,8)	<i>(11,6)</i>
Impuestos sobre sociedades pagados	(75,2)	(54,4)	<i>(20,8)</i>
<b>Cash-flow generado por las operaciones</b>	<b>96,9</b>	<b>109,0</b>	<b>(12,1)</b>
Material, neto	(42,1)	(20,4)	<i>(21,7)</i>
Inmaterial, neto	(84,0)	(68,6)	<i>(15,4)</i>
Otros flujos de actividad de inversión	14,9	14,7	<i>0,2</i>
Financiero, neto	(45,4)	(49,3)	<i>3,9</i>
Intereses cobrados	3,8	1,1	<i>2,6</i>
<b>Cash-flow generado / (aplicado) en inversión</b>	<b>(152,8)</b>	<b>(122,5)</b>	<b>(30,3)</b>
Variación de acciones propias	(3,6)	(6,4)	<i>2,8</i>
Dividendos de las Sociedades a socios externos	(0,3)	0,0	<i>(0,3)</i>
Dividendos de la Sociedad dominante	(110,9)	(106,8)	<i>(4,1)</i>
Variación de inversiones financieras a corto plazo	0,0	0,1	<i>(0,1)</i>
Aumentos (devoluciones) subvenciones	7,9	3,2	<i>4,7</i>
Aumentos (disminuciones) deuda financiera	146,4	201,8	<i>(55,4)</i>
Intereses pagados	(31,0)	(13,8)	<i>(17,3)</i>
<b>Cash-flow generado / (aplicado) en financiación</b>	<b>8,5</b>	<b>78,1</b>	<b>(69,6)</b>
<b>VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>(47,4)</b>	<b>64,6</b>	<b>(112,0)</b>
<b>Saldo inicial de efectivo y equivalentes</b>	<b>129,0</b>	<b>66,5</b>	<b>62,5</b>
Variación de la tasa de cambio	0,4	(2,1)	<i>2,5</i>
Variación neta de efectivo y equivalentes	(47,4)	64,6	<i>(112,0)</i>
<b>Saldo final de efectivo y equivalentes</b>	<b>81,9</b>	<b>129,0</b>	<b>(47,0)</b>
Endeudamiento financiero a corto y largo plazo	(595,6)	(403,8)	<i>(191,7)</i>
<b>Deuda neta</b>	<b>513,6</b>	<b>274,9</b>	<b>238,7</b>

Cifras no auditadas.

## **DISCLAIMER**

La información del presente informe contiene expresiones que suponen estimaciones o previsiones sobre la posible evolución futura de la Compañía.

Analistas e inversores deberán tener en cuenta que tales estimaciones no implican ninguna garantía sobre cuál vaya a ser el comportamiento y resultados futuros de la Compañía, y asumen riesgos e incertidumbres sobre aspectos relevantes, por lo que los resultados y el comportamiento real futuro de la Compañía podrá diferir sustancialmente del que se desprende de dichas previsiones y estimaciones.

## RELACIONES CON INVERSORES

Javier Marín de la Plaza, CFA

Tfno: 91.480.98.04

[jamarin@indra.es](mailto:jamarin@indra.es)

Cristina Alvarez-Quiñones

Tfno: 91.480.98.74

[calvarezt@indra.es](mailto:calvarezt@indra.es)

Borja Mijangos

Tfno: 91.480.98.00

[bmijangos@indra.es](mailto:bmijangos@indra.es)

Paloma Pelletán

Tfno: 91.480.98.05

[ppelletan@indra.es](mailto:ppelletan@indra.es)

### **OFICINA DEL ACCIONISTA**

91.480.98.00

[accionistas@indra.es](mailto:accionistas@indra.es)

### **INDRA**

Avda. Bruselas 35

28108 Madrid

Fax: 91.480.98.47

[www.indra.es](http://www.indra.es)