

# INFORME ANUAL INTEGRADO 2014



**indra**

INTEGRATED REPORTING <IR>

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



## INFORME ANUAL INTEGRADO

01 Introducción	Carta del presidente Carta del consejero delegado
02 Organización y entorno	Presentación Principales magnitudes Principales actividades y mercados Principales marcas Estructura de la propiedad Visión, valores y principios
03 Tendencias	
04 Modelo de gobierno	Funciones de los órganos Órganos de gobierno Diversidad en el Consejo Desempeño del Consejo de Administración Modelo retributivo Ética y valores Gestión de riesgos Gestión de la sostenibilidad Reconocimientos
05 Modelo de negocio	Factores críticos de éxito Modelo de los 6 capitales Aspectos materiales que afectan a nuestro negocio
06 Estrategia	
07 Desempeño y previsiones	Análisis de los estados financieros consolidados Oferta Clientes Talento Contribución al entorno
08 Sobre este informe	Principios que rigen este informe Informe integrado Guía para la elaboración del informe de gestión de entidades cotizadas
09 Anexos	Cuadro de mando Resultados estudio materialidad Otra información societaria Índice GRI Informe de verificación Contribución fiscal por países



# 01

## INTRODUCCIÓN

1.1 CARTA DEL PRESIDENTE

1.2 CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

# CARTA DEL PRESIDENTE

## FERNANDO ABRIL-MARTORELL

Estimado accionista,

Es para mí un honor poder dirigirme a usted por primera vez desde que el pasado mes de enero asumí la presidencia de Indra.

En 2014 nuestro resultado neto ha arrojado unas pérdidas de 92 M€ que responden a una serie de efectos no-recurrentes por importe bruto de 313 M€, por cambio de estimaciones como resultado de diversos factores y acontecimientos ocurridos en la última parte del año 2014 y principios de 2015 (los detalles de los resultados los puede encontrar a continuación, en la carta de nuestro Consejero Delegado, y en el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión). A pesar del impacto que estos efectos tienen sobre nuestras cuentas de 2014, creo que sientan las bases para un crecimiento en rentabilidad y generación de caja más sólido y sostenible y estoy convencido de que nos van a permitir crear más valor a medio y largo plazo.

Precisamente el futuro de Indra es el asunto que nos ocupa.

En el pasado, Indra ha presentado una historia de crecimiento muy remarcable.

Y a lo largo de estos meses, he podido confirmar que Indra es una compañía con un muy alto y muy sólido potencial de crecimiento a futuro, a pesar de las dificultades de nuestro entorno y la elevada competitividad de nuestro sector.

Para aprovechar esas oportunidades de robustecer nuestra posición de liderazgo, estamos trabajando en la definición de un Plan Estratégico que marcará las líneas del futuro de Indra, y que será presentado a todos nuestros grupos de interés, y especialmente a ustedes, señores accionistas, en julio.

Más allá de nuestra gestión operativa y financiera, no perdemos de vista lo que nos define y nos hace diferentes: innovar para desarrollar tecnologías propias que creen valor para nuestros clientes y para el conjunto de la sociedad. La innovación ha sido, es y será siempre nuestra seña de identidad.

Como reflejo de nuestra cultura de innovación y nuestro compromiso con la transparencia hacia nuestros accionistas, el presente Informe aplica los mejores estándares de reporte no financiero, tales como la versión G4 de noviembre de 2013 de Global Reporting Initiative (GRI) de

“

Indra es una compañía con capacidad y talento para afrontar los retos que se nos presentan con éxito...



“Presentación equilibrada y razonable de nuestro desempeño económico, medioambiental y social

“Nuestro compromiso con la transparencia hacia nuestros accionistas

## CARTA DEL PRESIDENTE

conformidad con la opción exhaustiva, la guía sobre Informes Integrados de la Comisión Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés), la norma AA1000 APS (2008) de Accountability, y describe el progreso de la compañía frente a los principios del Pacto Mundial. Además, en la preparación del Informe se han tenido en cuenta las recomendaciones de la “Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas” de 2013 de la Comisión Nacional del Mercados de Valores (CNMV) de España, y la directiva contable de la Unión Europea 2014/95/UE.

Todo ello supone una presentación equilibrada y razonable de nuestro desempeño económico, medioambiental y social, que ha sido verificado externamente en los términos descritos en el capítulo 8.

Finalmente quiero concluir agradeciendo a todos nuestros accionistas la confianza depositada en nuestra compañía y que nos ayuda a crear valor que repercute no solo en los accionistas, sino en nuestros clientes, nuestros profesionales y el conjunto de la sociedad.

Un saludo cordial.

**Fernando Abril-Martorell**  
Presidente

# CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

## JAVIER DE ANDRÉS

Estimado accionista,

En 2014 las ventas alcanzaron los 2.938 M€, aumentando un +5% en moneda local a pesar del deterioro del entorno macro de algunos países (sobre todo en los últimos meses de 2014). El crecimiento fue del 1% en términos reportados, principalmente por el impacto de la devaluación de las divisas en Latam.

La contratación mostró un crecimiento del 4% en moneda local. La cartera de pedidos ha ascendido a 3.473 M€ (+3% en moneda local) y representa 1,2x las ventas de los últimos 12 meses. De esta cartera, 1.400 M€ son ejecutables en 2015.

Todas las geografías mostraron una buena evolución. España registró un crecimiento plano tras cuatro años de caídas (superiores al 10% en los dos últimos años), soportado por la mejora de clientes públicos. Además, hemos observado un arranque positivo de la contratación en 2015. Hemos alcanzado un crecimiento de doble dígito en contratación y ventas en Latam en moneda local, a pesar del deterioro macro en Brasil. AMEA ha aumentado en doble dígito en contratación

y cartera en moneda local, y ha consolidado el nivel de ventas alcanzado (375 M€). En Europa y EE.UU. hemos obtenido una mejor evolución que la prevista en ventas, con un crecimiento del 6% en moneda local.

Continúa la presión sobre el margen operativo causada por una presión sostenida en precios, una estructura de costes no óptima en España, problemas de ejecución en algunos proyectos en Latam y en particular en Brasil, el esfuerzo comercial para entrada en nuevos mercados (AMEA principalmente) y el efecto negativo de la depreciación de divisas de Latam.

Así, el EBIT recurrente ha alcanzado los 204 M€ (-10%). El margen operativo recurrente se sitúa en el 6,9% (vs 7,8% en 2013), por debajo de las expectativas de la compañía a principios del año 2014.

En España, la presión en precios se ha mantenido a lo largo del año sin que haya dado signos de recuperación. Sus márgenes han estado ligeramente por debajo de lo previsto. Durante el año se ha seguido ajustando los costes de producción.

No se ha producido el aumento de rentabilidad previsto para Latinoamérica por la evolución peor que la prevista en Brasil y Chile, y mejor en Argentina. Latinoamérica continúa siendo



Hemos alcanzado un crecimiento de doble dígito en contratación y ventas en Latam en moneda local

# CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

la región con la rentabilidad recurrente más baja. Adicionalmente, la depreciación de sus principales monedas en el año ha impactado el margen operativo del grupo.

Europa y Norteamérica mejora su margen en este ejercicio y se mantiene como la región con mayor rentabilidad. Su rentabilidad desciende al final del ejercicio por la finalización de determinados proyectos.

AMEA disminuye su rentabilidad respecto al año anterior principalmente por el diferente mix de proyectos. Debido al retraso en la puesta en vigor de determinados contratos adjudicados en la última parte del ejercicio no alcanza las expectativas de margen para el ejercicio.

Durante 2014, hemos declarado unos efectos no recurrentes en 2014 que no tienen apenas impacto en posición financiera y que responden a provisiones, deterioros y sobrecostos en proyectos por retrasos, reprogramaciones y cancelaciones de programas, así como cambio de estimaciones debido a acontecimientos o situaciones litigiosas ocurridos en la última parte del año 2014 y principios de 2015. Los importes de estos efectos no recurrentes son:

Existencias	-139 M€
Clientes	-65 M€
Proyectos onerosos	-27 M€
<b>Total</b>	<b>-231 M€</b>

- » Deterioro fondos de comercio (-21 M€: -17 M€ Brasil y -4 M€ I. Business Consulting).
- » Deterioro crédito fiscal Brasil (-19 M€).
- » Deterioro activos intangibles (-19 M€).
- » Plan de adecuación y mejora de la eficiencia de los recursos (-17 M€).
- » Otros deterioros (-6 M€).
- » Reversión de provisiones para riesgos de implantación proyectos (+24 M€) y contingencias laborales (+24 M€).

El importe bruto de todos estos efectos no recurrentes antes de la reversión de provisiones es de -313 M€ y el neto de -265M€.

El impacto sobre el EBIT asciende a un importe total bruto de 294 M€ que neto de la reversión de provisiones se sitúa en 246 M€, tal y como se detalla más adelante. Tras estas partidas, el EBIT del ejercicio es de -42 M€.

El Resultado Neto recurrente (antes de los efectos no-recurrentes) ha sido de 104 M€, lo que representa una caída del -24% con respecto al año 2013. El Resultado Neto se sitúa en -92M€, tras el impacto negativo de los efectos mencionados.

El capital circulante neto se ha situado en 106 días de ventas equivalentes (DoS), sin considerar el impacto de los efectos no-recurrentes (reducción de existencias, y aumento de las provisiones de clientes), comparado con los 109 DoS en 2013. Una vez realizados los efectos no-recurrentes el capital circulante neto asciende a 81 días de ventas equivalentes. La mejora del capital circulante en España no ha logrado

compensar la evolución peor de lo esperado en Latam y los retrasos en el cobro de ciertos anticipos. En España, las AAPPs han reducido la deuda vencida que tenían con la compañía debido al plan de pagos a proveedores que se implementó en el primer trimestre del 2014 y a la mejora de los plazos de pago del Gobierno central y de algunos Gobiernos regionales. En Latam se han producido problemas de ejecución de proyectos y retrasos en los cobros previstos en la última parte del año principalmente en Brasil y México que han impedido conseguir los objetivos previstos. Retrasos en la puesta en vigor de algunos contratos con anticipos cuyos cobros se producirán en 2015.

Las inversiones materiales e inmateriales netas alcanzan 57 M€ (42 M€ inmateriales y 15 M€ materiales) en línea con lo previsto para 2014. Las financieras netas ascienden a 13 M€ (netas de desinversiones y del efectivo incorporado por las actividades conjuntas).

La generación de flujo de caja libre ha alcanzado los 47 M€, superior al comparable en 2013 (27 M€, excluyendo el impacto de la

# CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

desinversión realizada en 2013) aunque por debajo del objetivo del año (100 M€). Se ha visto afectado por la menor rentabilidad operativa, el alargamiento de la ejecución de ciertos proyectos, y el retraso en la puesta en vigor de algunos contratos que ha pospuesto el cobro de los anticipos a 2015.

La Deuda Neta al final del año se ha situado en 663 M€ (622 M€ en 2013). Esta Deuda Neta representa un nivel de apalancamiento de 2,5 veces el EBITDA recurrente de los últimos doce meses y recoge el pago en julio del dividendo ordinario de 0,34€ por acción (56 M€) con cargo a los resultados 2013.

En junio, tenemos previsto presentar las líneas estratégicas, los planes operativos y las indicaciones financieras a medio plazo a inversores y accionistas pero, mientras tanto, no olvidamos nuestra responsabilidad ante nuestros clientes, nuestros profesionales y el resto de públicos con los que nos relacionamos.

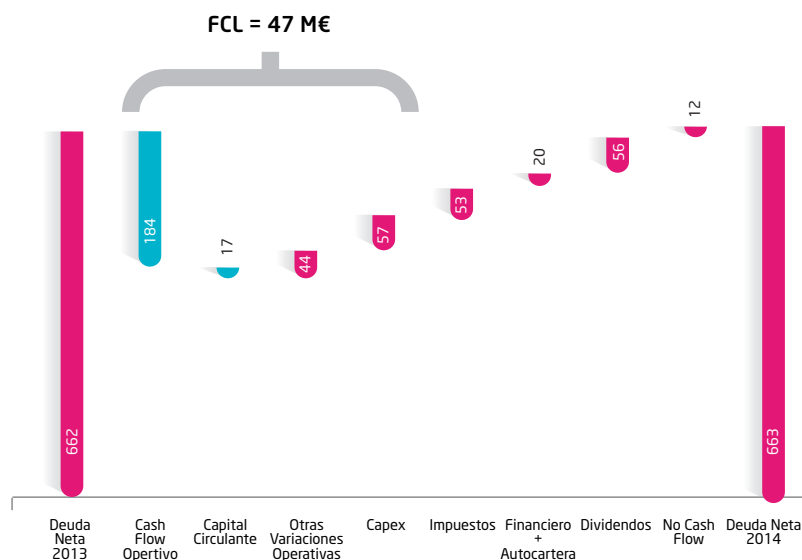
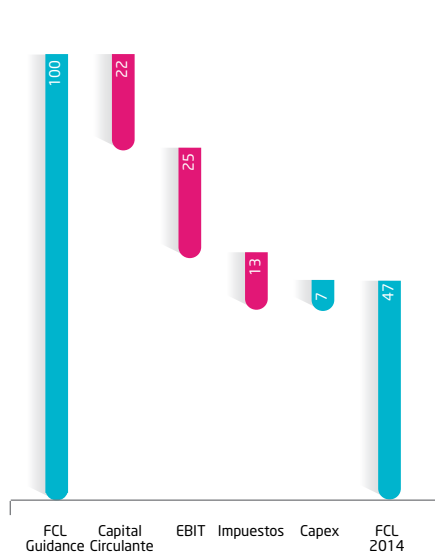
Debemos seguir mejorando nuestra oferta para que aporte aún más valor y nuestros procesos para ganar eficiencia.

La clave de esto reside en las personas. Es primordial seguir prestando la mayor atención a la captación, retención y gestión del talento, teniendo en cuenta la diversidad de nuestros profesionales para poder mantener un equipo motivado que permita a la compañía operar con éxito en cualquier parte del mundo.

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

Un saludo cordial

**Javier de Andrés**  
Consejero Delegado



# 02

## ORGANIZACIÓN Y ENTORNO

- 2.1 PRESENTACIÓN
- 2.2 PRINCIPALES MAGNITUDES
- 2.3 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y MERCADOS
- 2.4 PRINCIPALES MARCAS
- 2.5 ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD
- 2.6 VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS



# PRESENTACIÓN

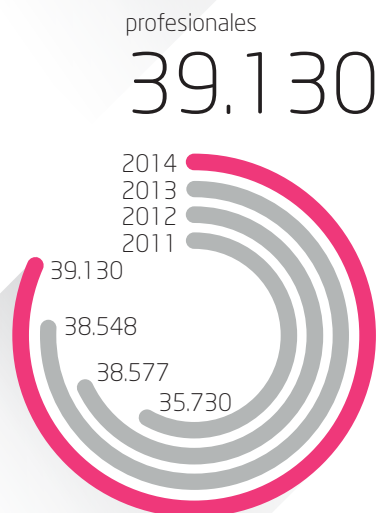
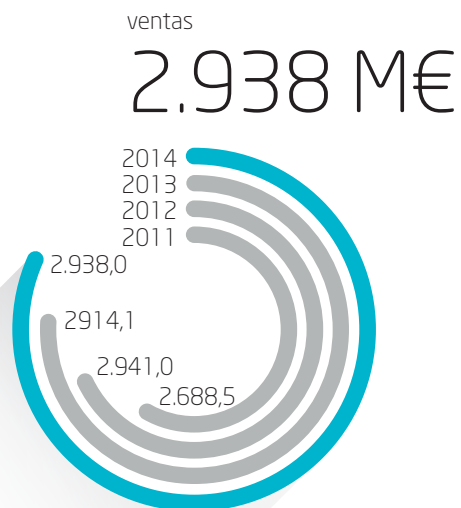
- Principales magnitudes
- Principales actividades y mercados
- Arquitectura de marca
- Estructura de la propiedad
- Visión, valores y principios

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 2014, las ventas ascendieron a 2.938M€. Cuenta con 39.130 profesionales y con clientes en 149 países.

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

## PRINCIPALES MAGNITUDES



	2010	2011	2012	2013	Objetivo 2014	2014	Variación (%) Report. / Mon. Local
<b>EVOLUCIÓN ECONÓMICA</b>							
Contratación (millones de €)	2.882,0	2.975,8	3.193,2	3.028,8		<b>3.013</b>	-1% / 4%
Ventas (millones de €)	2.557,0	2.688,5	2.941,0	2.914,1		<b>2.938</b>	-1% / 2%
Carta de pedidos (millones de €)	2.899,2	3.230,9	3.470,3	3.493,3		<b>3.473</b>	-1%
Resultado operativo (EBIT) recurrente (millones de €) <sup>(1)</sup>	285,3	267,8	248,8	226,2		<b>204</b>	-10%
Margen EBIT recurrente (%) <sup>(1)</sup>	11,2%	10,0%	8,5%	7,8%		<b>6,9%</b>	-0,9 p.p.
Efectos no recurrentes	-33,4	0	-31,6	-27,9		<b>-246</b>	783%
Resultado operativo (EBIT) (millones de €)	251,9	267,8	217,2	198,3		<b>-42</b>	-121%
Margen EBIT (%)	9,9%	10,0%	7,4%	6,8%		<b>-1,4%</b>	-8,3 p.p.
Resultado neto recurrente (millones de €) <sup>(1)</sup>	188,5	181,0	157,3	138,0		<b>104</b>	-24%
Resultado neto (millones de €)	188,5	181,0	132,7	115,8		<b>-92</b>	-179%
Deuda neta (millones de €)	274,9	513,6	633,3	622,5		<b>663</b>	6%
Flujo de caja libre (millones de €) <sup>(2)</sup>	-	-	38,7	52,1	Superior a 100M€	<b>47</b>	--
<b>EVOLUCIÓN SOCIAL</b>							
Inversiones en I+D+i (millones de €)	184	189	193	195		<b>195</b>	0%
Plantilla final	28.608	35.730	38.577	38.548		<b>39.130</b>	1,5%
Porcentaje de profesionales h/m (%)	65/35	64/36	64/36	64/36		<b>64/36</b>	--
<b>EVOLUCIÓN AMBIENTAL</b>							
Emissiones CO2 (scope 1 y 2) (toneladas CO2e)	33.655	34.004	35.255	31.870	- 5% por empleado	<b>29.490</b>	-9%

(1) Antes de costes extraordinarios

(2) El FCL 2013 ajustado por el impacto de la desinversión de la rama de actividad de gestión avanzada de documentación digital fue de 27 M€

# PRINCIPALES MAGNITUDES

El BPA básico está calculado dividiendo el Resultado Neto entre el número total medio de acciones de la Sociedad dominante correspondiente al periodo en curso menos la autocartera media.

El BPA diluido está calculado dividiendo el Resultado Neto, (una vez deducido el impacto en el mismo del bono convertible emitido en octubre de 2013 por 250 M€ con precio de conversión de 14,29€) entre el número total medio de acciones de la compañía correspondiente al periodo en curso, menos la autocartera media, más el saldo medio de las

teóricas nuevas acciones a emitir en caso de conversión total del bono convertible.

Tanto en el caso del BPA básico como en el diluido, los saldos medios, tanto de la autocartera como de las acciones totales emitidas y las posibles a emitir por conversión del bono convertible, se calculan con los saldos diarios.

El número de acciones en autocartera al final del periodo asciende a 202.199 equivalente al 0,12% del total de las acciones de la compañía.

<b>Beneficio por acción (acorde con normas NIIF)</b>	<b>2014 (€)</b>	<b>2013(€)</b>	<b>Variación (%)</b>
<b>BPA básico</b>	-0,561	0,706	(179)
<b>BPA diluido</b>	-0,477	0,697	(168)
<b>BPA diluido recurrente <sup>(1)</sup></b>	0,604	0,830	(27)

(1) Antes de costes extraordinarios

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Nº total de acciones</b>	164.132.539	164.132.539
<b>Autocartera ponderada</b>	282.131	93.096
<b>Total acciones consideradas</b>	163.850.408	164.039.443
<b>Total acciones diluidas consideradas</b>	181.345.160	167.682.186

# PRINCIPALES ACTIVIDADES Y MERCADOS

Indra sigue una estrategia de creación de valor, con una oferta de gestión global de las necesidades del cliente, desde la consultoría, pasando por el desarrollo de proyectos, la integración e implantación de soluciones, hasta el outsourcing de sistemas de información y de procesos de negocio.

**SOLUCIONES**  
PENSAR + CONSTRUIR



**SERVICIOS**  
+ OPERAR



Indra realiza una apuesta por el desarrollo de tecnologías y soluciones propias, sobre la que apalancar su oferta de soluciones y servicios. 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 sectores en los que opera: Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Defensa y Telecom y Media.

**% sobre ventas totales**

**Soluciones clave**

**Servicios**

**% soluciones**



**Transporte y tráfico**

21%



**Tráfico aéreo**



**Tráfico ferroviario y urbano**



**Sistemas de tráfico y movilidad inteligente**



**Seguridad y defensa**

17%



**Defensa aérea**



**Vigilancia de fronteras**



**Simulación**



**Gestión de aplicaciones**



**Energía e industria**

16%



**Gestión de clientes**



**Gestión de red (Smart Grid)**



**Gestión de plantas y mercados de la energía**



**AA.PP y sanidad**

18%



**Tributos y justicia**



**Procesos electorales**



**Sanidad**



**BPO**



**Servicios financieros**

17%



**Core bancario**



**Core asegurador**



**ePayments**



**Telecom y media**

11%



**Redes y comunicaciones**



**Social Media**



**Plataformas digitales**



**Outsourcing de TI**

## PRINCIPALES ACTIVIDADES Y MERCADOS

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

	España	Latam	UE y Norteamérica	AMEA
<b>Posición competitiva</b>	1ª	4º	97º	62º
<b>Cuota de mercado</b>	9%	3%	0,1%	0,2%

Tabla: posición competitiva y cuota de mercado de Indra en los mercados geográficos en los que opera.  
Fuente: Gartner, IT Services Market Share, 2012-2013. El ranking de Gartner excluye ciertas actividades de Indra en los mercados de Seguridad y Defensa y Transporte y Tráfico ya que no los considera "IT Services".

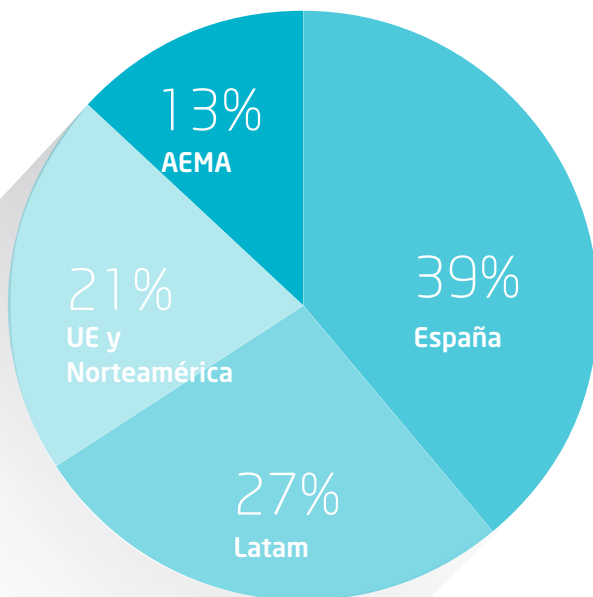
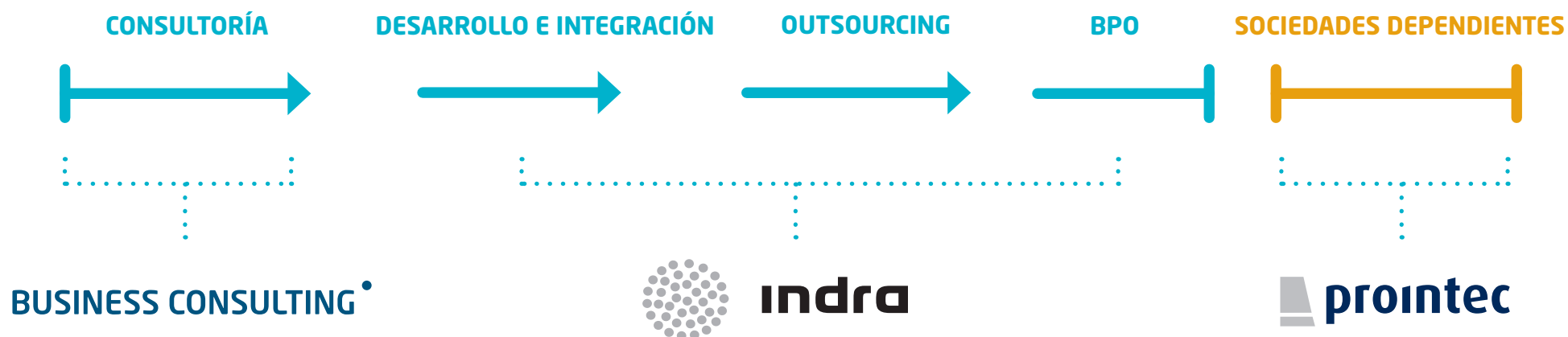


Gráfico: Distribución de ventas por mercados geográficos



## PRINCIPALES MARCAS



A 31 de diciembre, 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.

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

Del mismo modo, cabe mencionar que Indra forma parte de relevantes índices internacionales, como son el Dow Jones STOXX Broad Market Index, que incluye a las principales compañías europeas cotizadas, y en los índices STOXX Europe de Tecnología y Servicios TI, que agrupa a los principales valores tecnológicos europeos. Igualmente, desde el 18 de septiembre de 2006, los títulos de Indra cotizan dentro del índice Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) que selecciona a aquellas empresas que realizan un mayor esfuerzo por ajustar su actividad a criterios de sostenibilidad de entre las mayores empresas del mundo.

**9 años de permanencia en  
Dow Jones Sustainability  
Indices**

## ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

### ESTRUCTURA ACCIONARIAL

(a 31 de diciembre de 2014)

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



# ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

ACCIONISTA	ACCIONES	% S/ CAPITAL SOCIAL
Sociedad Estatal de Participaciones Industriales	33.057.734	20,14%
Alba Participaciones, S.A	20.564.747	12,53%
Otros accionistas	110.510.058	67,33%
<b>TOTAL acciones</b>	<b>164.132.539</b>	<b>100,0%</b>

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

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

una participación del 20,1% (invariable respecto al año pasado) y el siguiente mayor accionista es Alba Participaciones, S.A, con una participación del 12,5% (vs 11,3% del año anterior). Casa Grande de Cartagena vendió su participación del 4,0% en Indra el 15/7/2014. Por otro lado, cabe señalar la posición de los inversores institucionales extranjeros como Fidelity USA (10%).

## DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL

La distribución del capital por tramos, de acuerdo con los datos de la Junta General de Accionistas en junio de 2014 es la siguiente:

Número de acciones ordinarias poseídas por accionistas	Accionistas	Total acciones	Participación en el capital
Hasta 500	64.996	7.505.319	4,57%
De 501 a 2.000	7.540	7.570.969	4,61%
De 2.001 a 5.000	1.387	4.363.241	2,66%
De 5.001 a 10.000	441	3.133.679	1,91%
De 10.001 a 20.000	218	3.194.908	1,95%
De 20.001 a 30.000	80	1.947.786	1,19%
De 30.001 a 50.000	62	2.430.865	1,48%
De 50.001 a 100.000	58	4.351.072	2,65%
De 100.001 a 500.000	79	17.068.558	10,40%
De 500.001 a 2.000.000	23	22.912.315	13,96%
Más de 2.000.000	10	89.653.827	54,62%
<b>TOTAL</b>	<b>74.894</b>	<b>164.132.539</b>	<b>100,00%</b>

A 31 de diciembre del 2014, el número de acciones propias en autocartera ascendía a **202.199 acciones**, que representa un 0,12% del total de acciones de la compañía.

## INDICADORES BURSÁTILES

Los principales indicadores bursátiles del período se detallan a continuación:

Principales indicadores bursátiles de 2014	
Nº total de acciones (31/12/2014)	164.132.539
Nº de acciones ordinarias en libre circulación -free-float- (31/12/2014)	110.510.058
Nominal de la acción	0,20 €
Contratación media diaria en títulos (totales)	1.299.506
Contratación media diaria (en miles de euros)	14.463
Días de contratación	255
Frecuencia de contratación	100%
Contratación mínima diaria (en títulos) (24/12/2014)	282.216
Contratación máxima diaria (en títulos) (15/07/2014)	10.819.943
Total contratación efectiva (Mill €)	3.688.028.513
Total contratación en el año (en títulos)	331.374.083
Total acciones contratadas sobre total acciones ordinarias	202%
Total acciones contratadas sobre acciones ordinarias libre circulación	300%
Cotización mínima anual de cierre (15/12/2014)	7,57
Cotización máxima anual de cierre (03/04/2014)	14,77
Cotización al cierre (31/12/2014)	8,07
Cotización media de precios de cierre diarios	11,84

## Principales indicadores bursátiles de 2014

Capitalización bursátil a 31 de diciembre (Mill. €)	1.325
Beneficio neto por acción reportado (BPA) (en euros)	-0,561
Cash Flow Operativo antes de circulante por acción (CFPA) (en euros)	1,340
Valor contable por acción (en euros)	5,810
Cotización / BPA (PER) <sup>2</sup>	--
Cotización / CFPA (PCF) <sup>2</sup>	6,02
Cotización / Valor contable por acción (PVC) <sup>2</sup>	1,39
EV/Ventas <sup>3</sup>	0,68
EV/EBITDA <sup>3</sup>	7,41

(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 2014

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

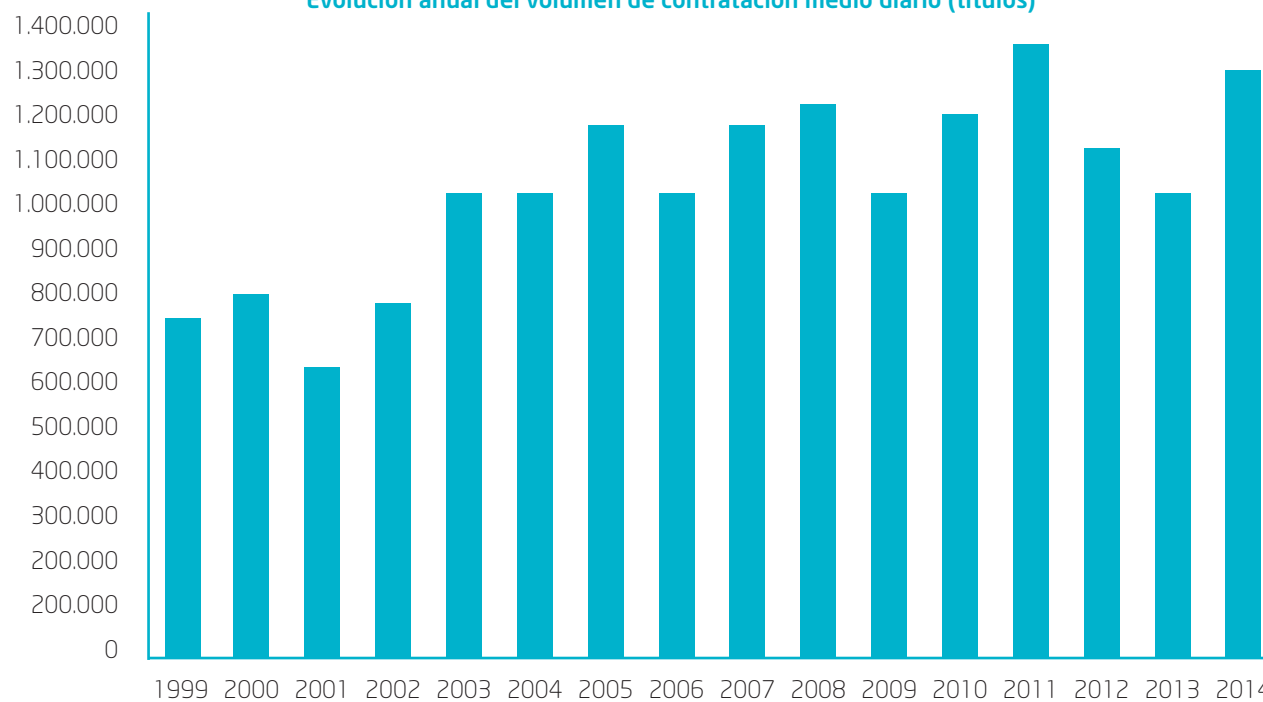


## VOLUMEN CONTRATACIÓN TOTAL

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

La contratación media diaria ascendió a 1.299,506 un +22% superior a la del año anterior.

**Evolución anual del volumen de contratación medio diario (títulos)**



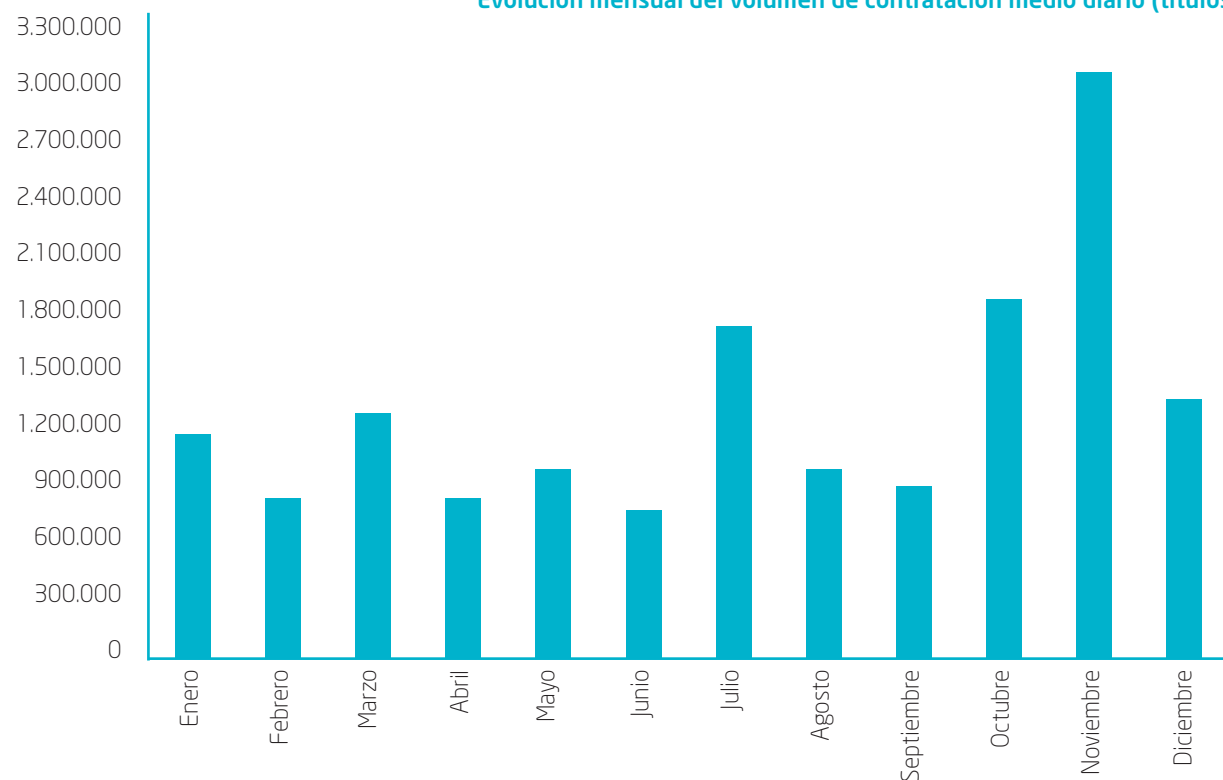
El dato de 1999 comprende el período abril – diciembre, al excluir el extraordinariamente elevado volumen negociado en la semana posterior a la OPV (23-30 de marzo de 1999), que distorsiona el volumen ordinario.

# ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

Durante el año se negociaron en el mercado 331,4 millones de títulos, equivalente a 2,02 veces el total de acciones ordinarias y a 3,00 veces las acciones ordinarias en libre circulación (o free-float). La contratación efectiva fue de 3.688 millones de euros, un 29% superior a la del año anterior. La media diaria de contratación y su evolución mensual se muestra en el siguiente gráfico:

Contratación efectiva:  
3.688 millones de euros  
29% superior a la del año anterior

Evolución mensual del volumen de contratación medio diario (títulos)

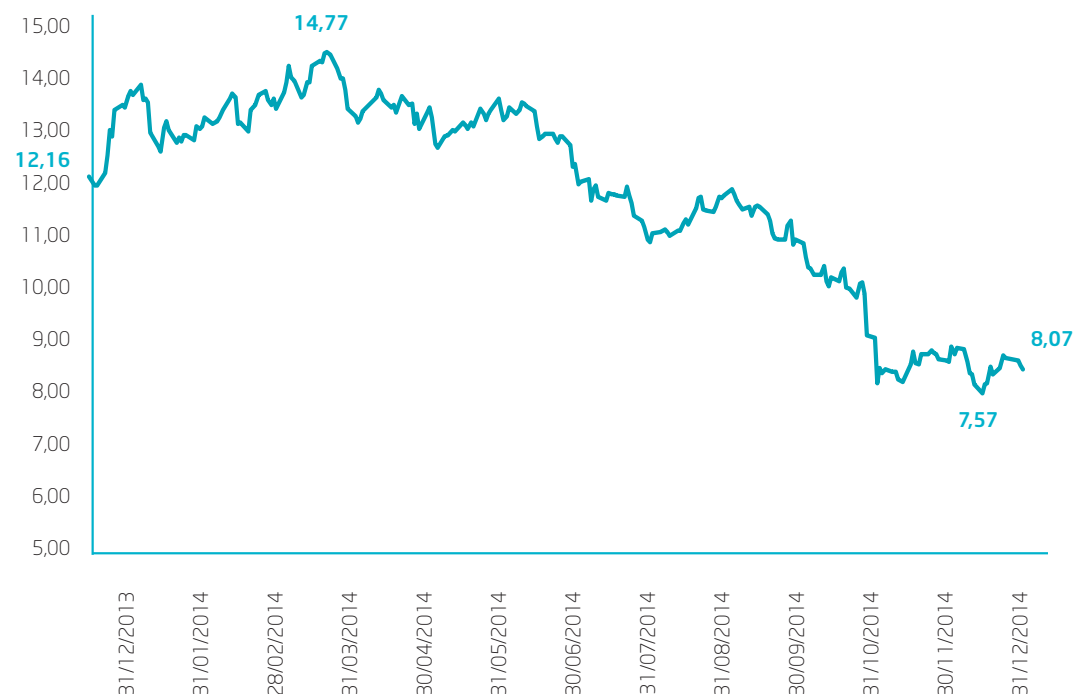


# ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

## EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN DE INDRA

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

Indra: Evolución mensual del precio de cierre	Mínimo	Máximo	Medio	Cierre del mes
<b>Enero</b>	11,97	14,08	13,22	13,14
<b>Febrero</b>	12,85	13,91	13,28	13,30
<b>Marzo</b>	13,10	14,59	13,93	14,59
<b>1º trimestre</b>	<b>11,97</b>	<b>14,59</b>	<b>13,48</b>	
<b>Abril</b>	13,29	14,77	13,95	13,51
<b>Mayo</b>	12,76	13,84	13,27	13,22
<b>Junio</b>	12,95	13,81	13,43	13,05
<b>2º trimestre</b>	<b>12,76</b>	<b>14,77</b>	<b>13,55</b>	
<b>Julio</b>	11,57	13,00	12,10	11,58
<b>Agosto</b>	10,76	11,73	11,16	11,44
<b>Septiembre</b>	10,82	11,89	11,40	11,10
<b>3º trimestre</b>	<b>10,76</b>	<b>13,00</b>	<b>11,57</b>	
<b>Octubre</b>	8,80	11,22	10,10	8,80
<b>Noviembre</b>	7,80	8,74	8,19	8,28
<b>Diciembre</b>	7,57	8,57	8,14	8,07
<b>4º trimestre</b>	<b>7,57</b>	<b>11,22</b>	<b>8,86</b>	



Información para la declaración del Impuesto de Patrimonio: la cotización media del cuarto trimestre de 2014 se ha situado en 8,86 euros (publicado en el Boletín Oficial del Estado num. 49, de fecha 26 de febrero de 2015).

# ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

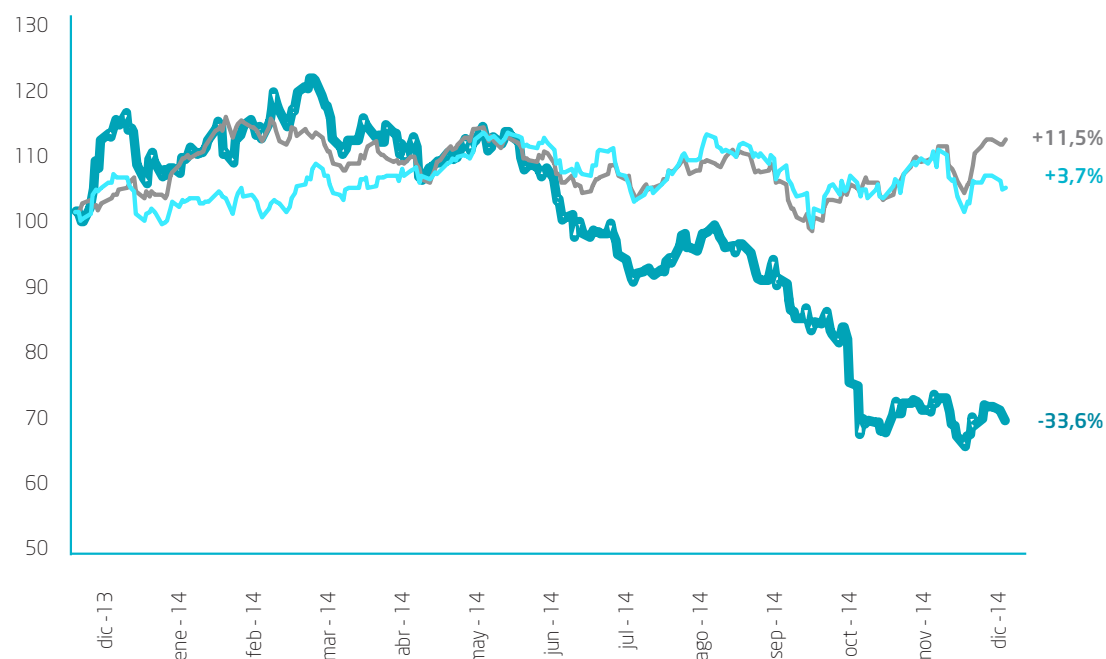
## INDRA Y EL SECTOR

En el año 2014 los selectivos europeos han mostrado un comportamiento mixto (IBEX +3,7%; DAX +2,7%; MIB +0,2%; CAC -0,5%; FTSE -2,7%) como consecuencia de la ralentización de la recuperación económica en Europa, indefinición de las políticas de estímulo del BCE e incertidumbre política (Ucrania y Grecia). Adicionalmente, las rebajas de expectativas del crecimiento económico mundial –que ha sido más aguda en los países emergentes- así como otros factores como la caída del precio de las materias primas (principalmente el petróleo) y la devaluación de la moneda en los países emergentes han pesado negativamente en los mercados. Así por ejemplo el índice MCSI EM LATAM ha descendido un -15% en el año 2014. En cambio, los principales índices de EEUU han tenido revalorizaciones de doble dígito de media (Nasdaq +13,4%; S&P +11,4%; Dow Jones +7,5%) al consolidar la economía estadounidense su crecimiento.

En lo referente al sector tecnológico, las compañías europeas se han revalorizado de

media un +11,5%, con un rango de variaciones que ha ido desde el -14% de Sopra hasta el +31% de Tieto. El índice sectorial STOXX EUR TI ha cerrado el año con una variación positiva del +10%. Las compañías tecnológicas indias y norteamericanas han registrado mayores avances que las europeas (del +15% aproximadamente en ambos casos).

Durante la primera mitad del año tanto Indra como las compañías de TI europeas y el IBEX registraron un comportamiento similar. A partir del segundo semestre la acción inició una tendencia bajista, registrando un peor comportamiento que el IBEX y las compañías TI europeas, tal y como se muestra en el siguiente gráfico (sobre base 100).



Al cierre del ejercicio 2014, la acción de Indra acumula una revalorización del +81% desde la fecha de la OPV (22 de marzo de 1999), frente a la ligera revalorización del +3% del IBEX 35.

## APLICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS

El Consejo de Administración de la Sociedad dominante propondrá a su Junta General de Accionistas que las pérdidas por importe de 194.659.300,92€ se lleven a resultados negativos de ejercicios anteriores y que se traspasen reservas voluntarias por importe de 14.169.290,83€ a reservas por Fondo de Comercio.



La opinión de los analistas sobre la compañía se distribuye:

**8%** recomendaciones positivas

**59%** neutrales

**33%** negativa

La media del precio objetivo de los 27 analistas a fin de año se situó en el

**10,28€/acción.**

## ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

### RELACIONES CON ACCIONISTAS E INVERSORES

Durante el año 2014 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 441.

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

A 31 de diciembre del año 2014, el consenso de recomendaciones de los 27 analistas que cubren la compañía se distribuye en 8% recomendaciones positivas, 59% neutrales y 33% negativas. La media del precio objetivo de los 27 analistas a fin de año se situó en el 10,28€/acción.

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 2014, este teléfono ha respondido a 995 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.



# ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

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

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

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

y gestión de la información.

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

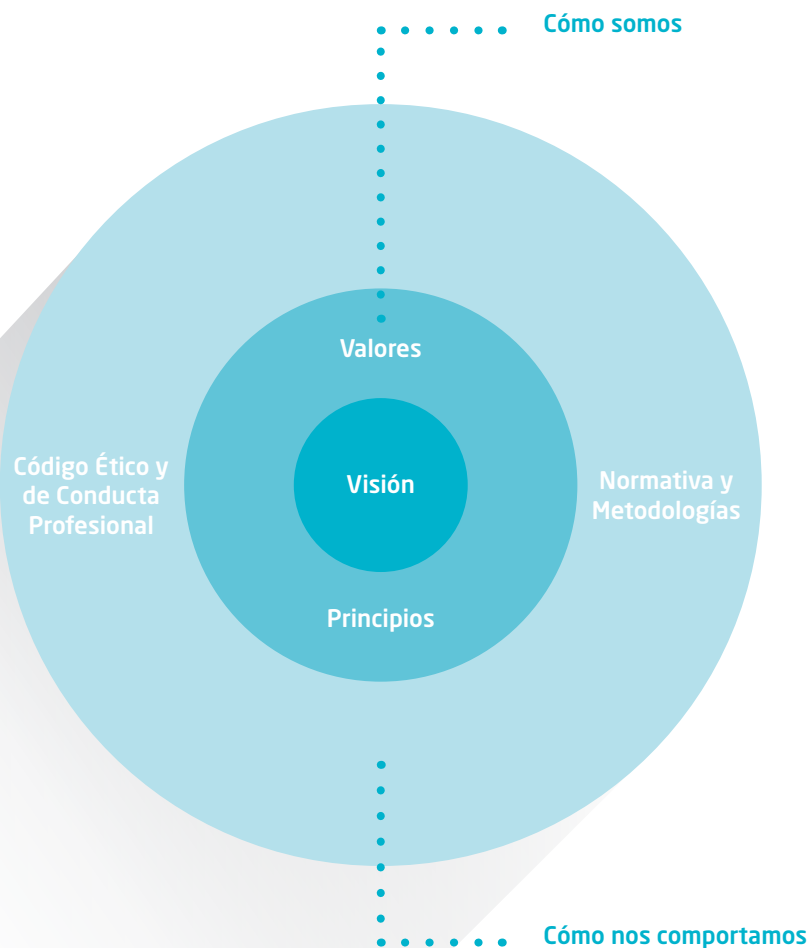
Asimismo, Indra forma parte de la Asociación Española para las Relaciones con Inversores (AERI) y de la Asociación de Emisores Españoles (EE), con el fin de asegurar las mejores prácticas en la comunicación con sus accionistas y con la comunidad financiera en general.

En la sección  
"Accionistas e Inversores"  
de la página web se  
pone a disposición del  
accionista información  
detallada sobre

la compañía de forma  
permanente y actualizada



# VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS



## VISIÓN

Indra es 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 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”.

# VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

## VALORES

Nuestra identidad como compañía se apoya en cuatro valores fundamentales, compartidos por quienes conforman Indra y que determinan el comportamiento de la organización.

### • Originalidad

- ▶ Siempre que podemos tratamos de adelantarnos y sorprender con originalidad.
- ▶ Encajamos cada éxito con relativismo, conscientes de que todo cambia rápidamente.
- ▶ Por eso, estamos volcados hacia el futuro y damos a la innovación el peso que le corresponde.
- ▶ Apostamos por una forma diferente de hacer las cosas, que combine lo mejor de nuestra experiencia en cada área y que ofrezca soluciones ajustadas a cada caso.
- ▶ Esto nos hace únicos y candidatos a convertirnos en paradigma.

### • Sensibilidad

- ▶ Establecemos relaciones sólidas y duraderas con sensibilidad.
- ▶ Sabemos el valor que la intuición tiene a la hora de definir una estrategia de negocio.
- ▶ Hacemos uso de la empatía a la hora de ponernos en la situación de nuestros clientes y de adaptarnos a sus necesidades. Actuamos con humildad.
- ▶ Nos preocupa la satisfacción de nuestros empleados.
- ▶ Perseguimos una innovación responsable, que beneficie a todos.

### • Determinación

- ▶ Queremos convertirnos en referencia mundial con determinación.
- ▶ Nos mueve la ambición, nuestro espíritu de superación.
- ▶ En lo esencial, somos emprendedores, rápidos e inquietos; tenemos una visión estratégica.
- ▶ En el día a día, funcionamos como la gran empresa que somos, nos mostramos competitivos y exigentes.
- ▶ Ponemos nuestro empeño en cumplir objetivos y superar las expectativas.

### • Rigor

- ▶ Aspiramos a la perfección con rigor.
- ▶ No damos un paso en falso. Todo lo que hacemos responde a una sólida planificación estratégica.
- ▶ Somos perseverantes, serios, meticulosos y, por tanto, precisos y fiables.
- ▶ En nuestro trabajo aplicamos una lógica y un método científicos. Nuestra metodología es reconocida y alabada por todos.

# VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

## PRINCIPIOS

Todos los profesionales de Indra aplican en el desempeño de su trabajo los siguientes principios de actuación:

### • Integridad

- La integridad supone actuar de buena fe y establecer relaciones profesionales basadas en la transparencia y en la ética.

### • Profesionalidad

- La profesionalidad se entiende como la actitud proactiva dirigida a la excelencia en el desempeño.

### • Respeto

- El respeto conlleva una actitud de reconocimiento del valor de las personas y de su trabajo, así como del entorno social y medioambiental en el que opera la compañía.

## CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA PROFESIONAL

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

El Código Ético y de Conducta Profesional de Indra está disponible a través de su página web, en el siguiente enlace:

<http://www.indracompany.com/sobre-indra/etica-y-valores>

Para más información sobre el funcionamiento del Código Ético durante 2014, consultar el capítulo 4.6, "Ética y valores".

En Indra aplicamos:

Integridad

Profesionalidad

Respeto



# VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

INDRA QUIERE SER PARA...			
Los clientes	Los inversores	Los empleados	La sociedad
Ante un desafío técnico de envergadura, Indra es la respuesta.	Si desea invertir en el sector de las TI, la exactitud y el rigor de Indra la convierten en una opción segura.	Si aspiras a formar parte de un equipo que persiga la excelencia, Indra es tu lugar.	Indra apuesta por un I+D responsable, que no sólo revierta en beneficio de su propio negocio sino también que ayude a hacer avanzar a la sociedad.
<p>Nos apasiona lo que hacemos y nos ejercitamos continuamente en ponernos en el lugar del otro, consiguiendo que lo difícil parezca fácil.</p> <p>Para nosotros, cumplir compromisos no es una opción, sino un hábito adquirido gracias al dominio de una técnica depurada y a una gestión impecable.</p> <p>Además de ser eficaces y precisos, somos flexibles. Sabemos innovar y hacer uso de nuestra experiencia en cada solución que ofrecemos.</p>	<p>Trabajamos precisamente para generar valor. Hablamos con hechos y los datos nos respaldan.</p> <p>Queremos que nuestro rendimiento financiero continúe siendo tan excepcional como el trabajo que desarrollamos para nuestros clientes.</p>	<p>Somos los mejores identificando el potencial de las personas e invertimos en ellas.</p> <p>Apostamos por la formación como herramienta de desarrollo profesional. Contratamos profesionales con talento y les ayudamos a crecer y a destacar en su área.</p> <p>Valoramos el esfuerzo de nuestros profesionales, les motivamos para que nos sigan ayudando a afrontar los desafíos más complejos del mercado.</p>	<p>Potenciamos la innovación y el conocimiento interna y externamente en múltiples áreas. Así, contribuimos al progreso de las comunidades donde desarrollamos nuestra actividad.</p> <p>Ponemos en marcha iniciativas de vanguardia, en colaboración con instituciones y entidades relevantes.</p> <p>Favorecemos el intercambio de experiencias y ponemos al alcance de todos los principios que nos hacen ser virtuosos.</p>



# 03

## TENDENCIAS

# TENDENCIAS

Indra percibe las siguientes tendencias relevantes en su entorno que pueden condicionar su actividad a corto, y a 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: observamos una polarización del crecimiento, donde la diferencia de los países en expansión y aquellos en estancamiento resulta muy obvia. Los mercados emergentes están mostrando ritmos de crecimiento diferenciales

- ▶ 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.

- El valor se desplaza desde el hardware hacia el software: el software permite dotar de inteligencia a las infraestructuras, haciendo que sean capaces de tomar decisiones de forma autónoma y generar datos que, analizados, dan lugar a nuevas oportunidades de negocio. En definitiva, el software proporciona valor para los clientes en términos de eficiencia y diferenciación de su negocio, y está atrayendo, de forma creciente, sus inversiones.

- Cambia el modo de contratación de la tecnología: los modelos tradicionales de inversiones en infraestructuras tecnológicas o compra de licencias están dando paso a modelos más flexibles basados, por ejemplo, en modelos de servicios con pago por uso (SaaS o IaaS) y externalización de procesos de negocio. Estas formas de contratación se traducen en la "integración" de soluciones y servicios

dentro de una misma propuesta de valor para el cliente y presentan grandes ventajas para ellos: disminución del riesgo de la operación (transformación de CAPEX en OPEX), reducción de costes, acceso a nueva tecnología, etc.

- Clientes más globales (por países y sectores): las fronteras entre los sectores de actividad y los países se están haciendo más borrosas. Los clientes dejan de operar en un solo país contra competidores puramente locales. Están fuertemente expuestos a la competencia global y deben afrontar procesos de internacionalización. Asimismo, hay un grado creciente de convergencia entre sectores. La tecnología hace que productos y servicios que antes eran "exclusivos" de un sector, ahora puedan ser ofrecidos a través de otros canales, por nuevos competidores procedentes de otros sectores. Los límites de las telecomunicaciones, los servicios financieros, la industria o los servicios públicos están cada vez menos establecidos.

- 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.

- Aceleración en los ritmos de adopción y maduración de las tecnologías: las curvas de maduración de los productos se acortan. El coste se convierte pronto en el principal modo de competir. Nuevas tecnologías y procesos emergen, y nuevos competidores entran fácilmente en el mercado.



## A MEDIO Y LARGO PLAZO:

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

## A MEDIO Y LARGO PLAZO

- **Desplazamiento del eje político-económico mundial**
- **Cambio de la estructura de la población**
- **Cambio climático y presión sobre los recursos naturales**

## A CORTO PLAZO

- **Entorno económico y sectorial complejo**
- **El valor se desplaza desde el hardware hacia el software**
- **Cambia el modo de contratación de la tecnología**
- **Clientes más globales**
- **Demanda de proveedores integrales**
- **Aceleración en los ritmos de adopción y maduración de las tecnologías**





# 04

## MODELO DE GOBIERNO

- 4.1 FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS
- 4.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO
- 4.3 DIVERSIDAD EN EL CONSEJO
- 4.4 DESEMPEÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
- 4.5 MODELO RETRIBUTIVO
- 4.6 ÉTICA Y VALORES
- 4.7 GESTIÓN DE RIESGOS
- 4.8 GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD
- 4.9 RECONOCIMIENTOS

# MODELO DE GOBIERNO

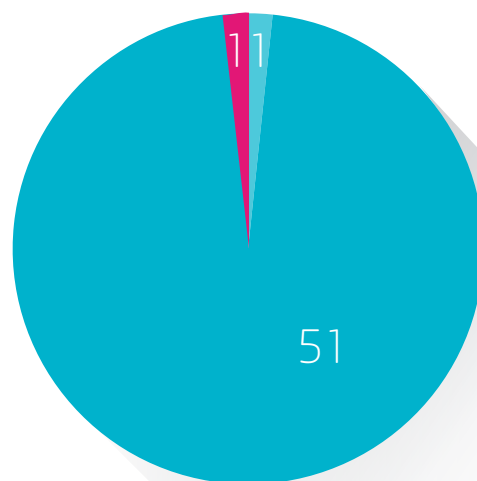
Indra cuenta con un sistema de Gobierno Corporativo basado en los siguientes principios:

- Eficiencia: Crear valor
- Equidad: Trato igual a los mismos grupos
- Respeto de los derechos: Ejercicio de derechos por los accionistas
- Cumplimiento responsable de los gestores
- Transparencia

Este modelo de Gobierno Corporativo tiene como objetivo establecer:

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

El Sistema de Gobierno Corporativo de Indra está integrado por un conjunto de reglas y prácticas



## Grado de seguimiento de las recomendaciones de Gobierno Corporativo

- Cumple
- No aplica
- Explica

diseñadas con el objetivo no sólo de cumplir en todo momento con la normativa aplicable, sino también de incorporar con prontitud las recomendaciones más recientes y mejores prácticas en esta materia tanto nacionales como internacionales. Para ello, todos los años la compañía revisa la composición del Consejo de Administración y sus Comisiones, su funcionamiento y las normas de gobierno, intentando aplicar en todo momento las recomendaciones vigentes de buen gobierno.

Para más información sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, consultar el apartado E del Informe de Gobierno Corporativo disponible dentro del Informe de Gestión de Indra.

Asimismo, Indra considera imprescindible mantener un diálogo constante con sus accionistas y los proxy advisors, con el objetivo de que conozcan el modelo de gobierno corporativo de la organización y de poder

conocer sus inquietudes y sugerencias. Esto permite a la compañía implementar mejoras en su Gobierno Corporativo.

En los últimos años, el Consejo de Administración viene prestando especial atención a todos los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo, analizando con detalle las conclusiones que se obtienen de los Roadshows de Gobierno Corporativo que la Secretaría del Consejo organiza anualmente.

# FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

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

- a)** Comisión de Estrategia.
- b)** Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
- c)** Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

Estas Comisiones tienen facultades de información, asesoramiento y propuesta al Consejo en las materias determinadas para cada una de ellas.

Las Comisiones mantendrán informado al Consejo de los asuntos tratados y acuerdos adoptados en sus sesiones. Para ello, el presidente de cada Comisión informará de sus actuaciones en la primera sesión del Consejo posterior a la reunión de la correspondiente Comisión. Las decisiones adoptadas por

las Comisiones tendrán 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.

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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

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

En concreto, de acuerdo con el artículo 5 del Reglamento del Consejo, no podrán ser objeto de delegación por el Consejo aquellas facultades legales o estatutariamente reservadas a su conocimiento directo tales como:

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

# FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

## COMISIÓN DE ESTRATEGIA

A tenor del artículo 18, y sin perjuicio de otros cometidos que en cada momento pueda asignarle el Consejo de Administración, la Comisión de Estrategia tiene las siguientes funciones y competencias:

- Informar y elevar propuestas al Consejo de Administración sobre la estrategia general.
- Llevar a cabo el seguimiento de la ejecución de los planes y acciones estratégicas aprobadas.
- Informar al Consejo sobre las operaciones societarias, inversiones y desinversiones que sean relevantes a efectos de la estrategia general antes de que sean aprobadas.

## 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.

Entre las funciones de la Comisión de Estrategia está el llevar el seguimiento de la ejecución de los planes y acciones estratégicas aprobadas.



# FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

## COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y DE GOBIERNO CORPORATIVO

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

- Informar sobre la composición y funcionamiento del Consejo de Administración y Consejo Asesor
  - ▶ Informar sobre los perfiles profesionales requeridos y los criterios para la selección. La Comisión velará porque los procedimientos de selección incorporen criterios que favorezcan la diversidad de género.
  - ▶ Evaluar la adecuación de los conocimientos, aptitudes y experiencia de las personas propuestas.

▶ Verificar mantenimiento de carácter/ tipología de consejeros: independientes, dominicales o ejecutivos.

▶ Elevar un informe al Consejo a efectos de la evaluación anual del presidente del Consejo.

▶ Con carácter previo a la reelección, elevar al Consejo un informe sobre el desempeño anterior de su cargo.

▶ Informar las propuestas de nombramiento o cese del Secretario y Vicesecretario del Consejo.

▶ Elevar propuestas al Consejo sobre el sistema, componentes y cuantía de la retribución de los consejeros.

▶ Informar al Consejo sobre el plan de sucesión del Presidente y de los Altos Directivos.

• Revisar las normas de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Corporativa:

▶ Analizar periódicamente la política, las reglas, los procedimientos, las prácticas, la eficiencia y el cumplimiento de la Sociedad en materia de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Corporativa.

▶ Proponer al Consejo las modificaciones que estime oportunas a las normas de Gobierno Corporativo de la Sociedad.

• Composición y evaluación de la alta dirección:

▶ Informar al Consejo sobre las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, sus condiciones retributivas y los términos y condiciones de sus contratos laborales.

▶ Elevar al Consejo un informe sobre la evaluación anual del desempeño de los Altos Directivos.

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

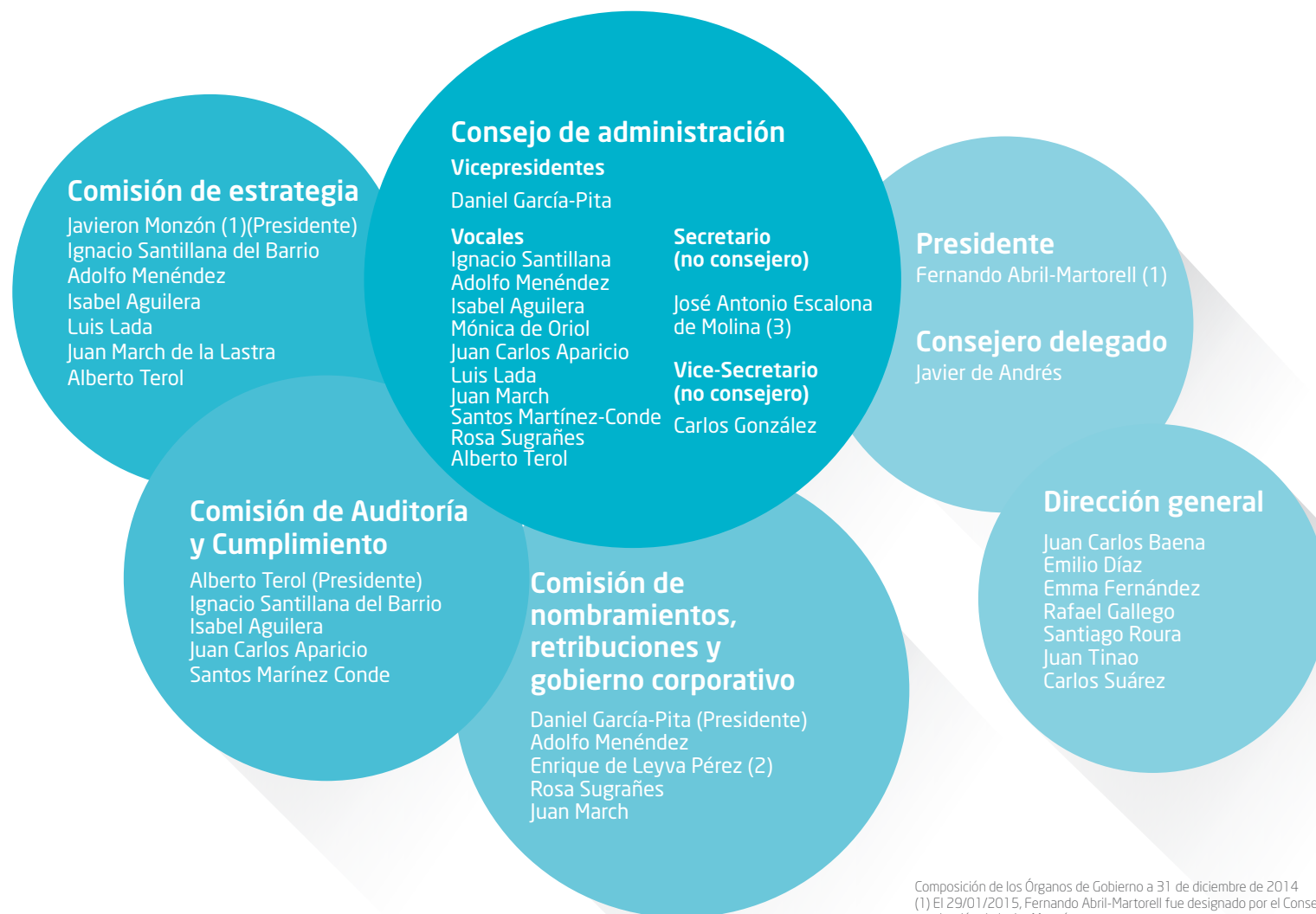
• Elevar al Consejo propuestas de las normas internas que regularán el funcionamiento del Consejo Asesor.

Esta es una versión resumida de las funciones de los órganos de gobierno de Indra. Para la descripción detallada, consultar:

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

Entre las competencias de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo está la revisión periódica de las normas de Gobierno Corporativo

# ÓRGANOS DE GOBIERNO



Composición de los Órganos de Gobierno a 31 de diciembre de 2014

(1) El 29/01/2015, Fernando Abril-Martorell fue designado por el Consejo de Administración nuevo presidente de Indra en sustitución de Javier Monzón.

(2) El 30/04/2015, Enrique de Leyva Pérez fue designado por el Consejo de Administración nuevo consejero de Indra en sustitución de Mónica de Oriol.

(3) El 30/04/2015, José Antonio Escalona de Molina fue designado por el Consejo de Administración nuevo secretario del Consejo en sustitución de Pedro Ramón y Cajal

# ÓRGANOS DE GOBIERNO

A continuación se detalla la pertenencia de los miembros del Consejo a los órganos de gobierno de la Compañía:

	Categoría	Consejo de Administración	Comisión Estrategia	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo	Número total de órganos a los que pertenece
Fernando Abril-Martorell <sup>(1)</sup>	Ejecutivo	Presidente	Presidente			2
Daniel García - Pita	Independiente	Vicepresidente			Presidente	2
Javier de Andrés	Ejecutivo	Consejero Delegado				1
Ignacio Santillana del Barrio	Independiente	Vocal	Vocal	Vocal		3
Adolfo Menéndez	Dominical	Vocal	Vocal		Vocal	3
Isabel Aguilera	Independiente	Vocal	Vocal	Vocal		3
Enrique de Leyva Pérez <sup>(2)</sup>	Independiente	Vocal	Vocal		Vocal	3
Juan Carlos Aparicio	Dominical	Vocal		Vocal		2
Luis Lada	Independiente	Vocal	Vocal			2
Juan March de la Lastra	Dominical	Vocal	Vocal		Vocal	3
Santos Martínez-Conde	Independiente	Vocal		Vocal		2
Rosa Sugrañes	Independiente	Vocal			Vocal	2
Alberto Terol	Independiente	Vocal	Vocal	Presidente		3

(1) El 29/01/2015, Fernando Abril-Martorell fue designado por el Consejo de Administración nuevo presidente de Indra, en sustitución de Javier Monzón

(2) El 30/04/2015, Enrique de Leyva Pérez fue designado por el Consejo de Administración nuevo consejero de Indra en sustitución de Mónica de Oriol.



# DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO A 30 DE ABRIL DE 2015)

• **11** TITULACIONES  
• EXPERIENCIA EN **12** SECTORES  
• **15%** MUJERES

Composición del Consejo y sus Comisiones				
	Consejo	Com Estrategia	CAC	CNR
<b>Miembros</b>				
Consejeros ejecutivos	2	1	0	0
Consejeros externos	11	7	5	5
Dominicales	4	2	2	2
Independientes	7	5	3	3
Núm mujeres	2	0	1	1
Presidentes	Ejecutivo	Ejecutivo	Independiente	Independiente

De acuerdo con la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE, "la diversidad de competencias y puntos de vista de los miembros de los órganos de administración, dirección y supervisión de las empresas facilita una buena comprensión de la organización empresarial y de los negocios de la empresa de que se trate.

Esa diversidad permite a los miembros de esos órganos ejercer una crítica constructiva de las decisiones de la dirección y ser más receptivos a las ideas innovadoras, combatiendo así el fenómeno del «pensamiento de grupo», caracterizado por la semejanza de los puntos de vista de los miembros. La diversidad contribuye así a una supervisión eficaz de la dirección y a una gobernanza satisfactoria de la empresa.

Según la propia directiva, diversidad contempla aspectos como, por ejemplo, la edad, el género, o la formación y experiencia profesionales.

El Reglamento del Consejo de Administración de Indra pretende favorecer la diversidad entre los miembros del Consejo.

En particular, en su artículo 21 establece que la propuesta de nombramiento de consejeros habrá de recaer en personas de reconocida solvencia personal y profesional, con suficiente capacidad de dedicación y sin intereses incompatibles con el cargo.

Asimismo, en la elaboración de las propuestas de reelección y nombramiento de consejeros que se someten a la Junta General de Accionistas, el Consejo, con el previo informe favorable de



# DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO A 30 DE ABRIL DE 2015)

la Comisión de Nombramientos Retribuciones y Gobierno Corporativo, valora los siguientes aspectos en la selección de los candidatos:

- que incorporen conocimientos, experiencia y capacidades suficientes en los siguientes ámbitos:
  - ▶ los sectores en los que actúa la Sociedad y/o otros sectores relacionados;
  - ▶ aspectos económicos y financieros;
  - ▶ gestión de recursos humanos de alta cualificación;
  - ▶ entorno económico general y mercados geográficos más relevantes para la Sociedad; y
  - ▶ gestión y emprendimiento empresarial.
- La capacidad de dedicación requerida para el desempeño del cargo.

Como se refleja en el apartado C.1.6. del

Informe de Gobierno Corporativo, el artículo 9 del Reglamento del Consejo establece la obligación de que el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo velen porque, en la selección de las personas que hayan de desempeñar el cargo de consejero, se apliquen criterios y políticas que fomenten la diversidad de género en el Consejo. Adicionalmente, el artículo 20.4.a) incluye entre las funciones de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo la obligación de favorecer la diversidad de género en los procesos de selección de nuevos consejeros.

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

Las dos consejeras que integran el Consejo representan el 15% del total de consejeros; un 18% de los consejeros externos (independientes, dominicales y otros consejeros externos) y un 29% de los consejeros independientes, que es

en la categoría en la que el Consejo y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen una mayor capacidad de actuación al poder tomar en consideración un número mucho más amplio de potenciales candidatas a desempeñar el cargo de consejera.

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

Se incorpora a continuación información sobre la experiencia de los distintos miembros del Consejo de Administración.

Las 2 consejeras que integran el Consejo representan:

15% del total de consejeros  
18% de los consejeros externos  
29% de los consejeros independientes

# DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO A 30 DE ABRIL DE 2015)

Consejero	Condición	Formación	Experiencia		Procedencia	Año nacimiento	Género	Antigüedad
Fernando Abril-Martorell (1)	Ejecutivo	Licenciado en Derecho y Administración de Empresas	Prisa Credit Suisse Telefónica JP Morgan	Medios de comunicación Telecomunicaciones Servicios financieros	España	1962	Hombre	2015
Daniel García Pita	Independiente	Licenciado en Derecho	J&A Garrigues	Servicios profesionales legales	España	1947	Hombre	2009
Javier de Andrés	Ejecutivo	Licenciado en Ciencias Económicas MBA	Fujitsu Tupperware Cyanamid / Wyeth Orfi	Tecnología Industria Laboratorio farmacéutico	España	1960	Hombre	2011
Ignacio Santillana del Barrio	Independiente	Licenciado en Ciencias Económicas	Grupo Prisa GTE Telefónica ENISA	Servicios financieros Medios de comunicación Telecomunicaciones	España	1948	Hombre	2011
Adolfo Menéndez	Dominical	Licenciado en Derecho	Abogacía del Estado Ernst&Young Ministerio de Defensa Ministerio de Fomento Uría Menéndez	Administraciones Públicas Servicios profesionales legales	España	1958	Hombre	2013
Isabel Aguilera	Independiente	Arquitecto y urbanista MBA PDG	Olivetti HP / Compaq Vodafone Dell NH Hoteles Google General Electric	Tecnología Tecnologías de la Información Hostelería Telecomunicaciones	España	1960	Mujer	2005
Enrique de Leyva Pérez (2)	Independiente	Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, MBA	Unión Fenosa, McKinsey & Company Magnum Industrial	Energía Servicios profesionales Servicios financieros	España	1961	Hombre	2015

(1) El 29/01/2015, Fernando Abril-Martorell fue designado por el Consejo de Administración nuevo presidente de Indra, en sustitución de Javier Monzón.

(2) El 30/04/2015, Enrique de Leyva Pérez fue designado por el Consejo de Administración nuevo consejero de Indra en sustitución de Mónica de Oriol.

# DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO A 30 DE ABRIL DE 2015)

Consejero	Condición	Formación	Experiencia		Procedencia	Año nacimiento	Género	Antigüedad
Juan Carlos Aparicio	Dominical	Licenciado en Ciencias Químicas Técnico en Organizaciones Empresariales	Presidencia de la Junta de Castilla y León Mº Seguridad Social Mº Trabajo y Asuntos Sociales	Administraciones Públicas	España	1955	Hombre	2013
Luis Lada	Independiente	Ingeniero de Telecomunicaciones	Grupo Telefónica	Telecomunicaciones	España	1949	Hombre	2007
Juan March de la Lastra	Dominical	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas	J.P. Morgan Grupo Banca March	Servicios financieros	España	1973	Hombre	2009
Santos Martínez-Conde	Dominical	Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, MBA Diplomado en Tecnología Nuclear	Sener Técnicas Reunidas Bestinver Corporación Borealis Banco Urquijo Corporación Financiera Alba	Ingeniería Servicios financieros	España	1955	Hombre	2013
Rosa Sugrañes	Independiente	Licenciada en administración de empresas	Iberia Tiles	Industria	España / EE.UU	1957	Mujer	2008
Alberto Terol	Independiente	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales	Arthur Andersen Garrigues-Andersen Deloitte	Servicios profesionales	España	1955	Hombre	2010

# DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO A 30 DE ABRIL DE 2015)

Condición	Formación	Experiencia	Procedencia	Año nacimiento	Género	Antigüedad
15% ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derecho</li> <li>Administración de Empresas</li> <li>Ciencias Económicas</li> <li>Arquitectura y urbanismo</li> <li>Ciencias Químicas</li> <li>Organizaciones Empresariales</li> <li>Ingeniería de Telecomunicaciones</li> <li>Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos</li> <li>Tecnología Nuclear</li> <li>MBA</li> <li>PDG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios financieros</li> <li>Medios de comunicación</li> <li>Telecomunicaciones</li> <li>Servicios profesionales</li> <li>Farmacéutico</li> <li>Industria</li> <li>Tecnología</li> <li>Administraciones Públicas</li> <li>Tecnologías de la Información</li> <li>Hostelería</li> <li>Energía</li> <li>Ingeniería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>España</li> <li>EE.UU</li> </ul>	23% 1940-1949	15% mujeres	23% 2012-2014
38% dominicales				40% 1950-1959	77% hombres	38% 2009-2011
47% independientes				30% 1960-1969		23% 2006-2008
	11 titulaciones	12 sectores de actividad	2 nacionalidades	7% >1970		15% <2005

# DESEMPEÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## >90% ASISTENCIA A REUNIONES DEL CONSEJO DURANTE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

De acuerdo con el artículo 14 del Reglamento, el Consejo lleva a cabo una evaluación anual de su propio funcionamiento y de la calidad de sus trabajos, así como de los de cada una de sus Comisiones. Cada uno de estos órganos realiza su propia evaluación y elabora una memoria sobre sus actividades y actuaciones durante el ejercicio, de la que se da cuenta al Consejo.

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

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

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

dedicación relevante en otras entidades.

El Consejo de Administración viene prestando en los últimos años especial atención a todos los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo. En este sentido considera imprescindible la apertura de canales de comunicación fluidos con los inversores y con los proxy advisors con el objetivo de mantener un diálogo constante con ellos.

En el apartado C.1 del Informe de Gobierno Corporativo se ofrece información sobre la pertenencia de los consejeros a otros Consejos de Administración así como sobre el desempeño de los consejeros durante el ejercicio 2014.

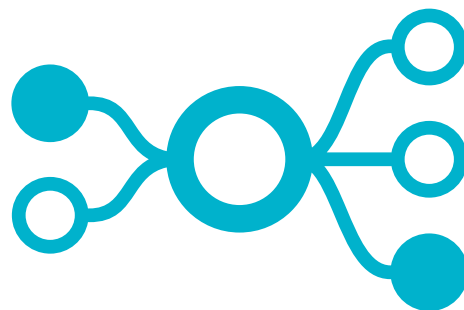
Para más información sobre el desempeño de los consejeros durante el ejercicio 2014, consultar el Informe de Gobierno Corporativo.

# MODELO RETRIBUTIVO

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

El modelo retributivo de Indra está descrito en el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas, en su nota 40, y en el Informe Anual de Política Retributiva, disponible en el siguiente enlace de la web corporativa de Indra:

<http://www.indracompany.com/accionistas/informe-anual-sobre-politica-retributiva>



ESTRATEGIA

OBJETIVOS

CREACIÓN SOSTENIBLE  
DE VALOR A CORTO,  
MEDIO Y LARGO PLAZO

# ÉTICA Y VALORES

Indra ha declarado públicamente su posición frente a diversos riesgos asociados a su actividad o conductas empresariales como, por ejemplo, la corrupción y el 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 han venido ligadas a la adhesión a algunas iniciativas, como el caso del Pacto Mundial en 2004, o los Women's Empowerment Principles en 2011.

La compañía aplica los compromisos asumidos públicamente a través de su Código Ético y de Conducta Profesional. Dicho Código se fundamenta en unos 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.

Indra desarrolla su Código Ético y de Conducta Profesional por medio del Programa de Cumplimiento, en el que se establece un conjunto de Políticas y Procedimientos de

actuación cuyo cumplimiento es obligatorio para todos los empleados de Indra.

La Unidad de Cumplimiento es el órgano encargado de resolver las cuestiones que surjan en relación con la aplicación e interpretación tanto del Programa de Cumplimiento como del Código Ético y de Conducta Profesional, de cuya aplicación e interpretación también se encarga el Comité de Seguimiento del Código Ético. Indra contempla la revisión y actualización continua del Programa de Cumplimiento y del Código Ético, monitorizando los cambios legislativos que impacten o deban ser reflejados en éstos.

Desde la implantación del Programa de Cumplimiento, Indra ha puesto a disposición de todos los profesionales de la compañía formación sobre el Programa, por medio de acciones en modalidad a distancia y presencial. En el ejercicio 2014 se ha incluido un nuevo formato de formación presencial dirigido a colectivos específicos de profesionales de la compañía, que incluyen: profesionales que por su rol/función/actividad tienen más probabilidad

de estar más expuestos a determinado tipo de situaciones; profesionales que trabajan en un entorno en el que se han dado determinadas circunstancias; o profesionales que se acaban de incorporar a la compañía... Para el actual ejercicio y los siguientes, se prevé continuar con la formación actualizando sus contenidos.

Respecto al Código Ético para Proveedores de Indra, cuya adhesión forma parte del Proceso de Homologación de Proveedores, en el actual ejercicio se prevé la propuesta de adhesión a aquellos de ámbito internacional que no lo hayan suscrito.

El aumento en el número de comunicaciones recibidas por la Unidad de Cumplimiento o el Canal Directo en referencia a la aplicación del Código Ético y el Programa de Cumplimiento durante 2014 respecto al año anterior ha evidenciado el correcto funcionamiento de los canales de denuncia establecidos por la compañía. En total, se han recibido 48 comunicaciones, al margen del resto de comunicaciones sobre consultas o dudas puntuales.

La compañía aplica los compromisos asumidos públicamente a través de su Código Ético y de Conducta Profesional

Durante el ejercicio 2014, se han identificado 4 situaciones irregulares cometidas por algunos profesionales respecto a la gestión de proveedores de la compañía y otros terceros con los que ésta se relaciona. Todos ellos han sido analizados y resueltos, adoptándose frente a dichos profesionales las correspondientes medidas, disciplinarias y/o de otra naturaleza a fin de solventar cada uno de los casos.

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

## LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN EN INDRA

Indra realiza operaciones en 149 países de todo el mundo, lo que implica que actúa en lugares con muy distinto nivel de transparencia.

En concreto, durante 2014, el 56,6% de las ventas de Indra provinieron de países con un grado de transparencia superior a 60 sobre 100 según el índice de Transparencia Internacional. Indra es consciente de que su actividad como empresa debe desarrollarse con respeto a las leyes y en el marco de las condiciones propias del libre mercado y competencia justa, así como de modo ético y transparente.

Para mitigar los riesgos de corrupción y soborno en su actividad, Indra aplica su Código Ético y de Conducta Profesional y su Programa de Cumplimiento. Desde 2011, la Unidad de Cumplimiento se ha encargado de su cumplimiento, correcta aplicación y actualización de éstos, ofreciendo formación en estas materias a todos los profesionales de la compañía y desarrollando otros procedimientos y políticas relacionadas con dicho cumplimiento.

En particular, el Código Ético y de Conducta Profesional de Indra prohíbe expresamente en su artículo tercero "participar en sobornos a autoridades y/o funcionarios públicos ni ofrecer o conceder a éstos ni a directivos, empleados o colaboradores de entidades ajenas un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza que esté fuera de los lícitos usos del mercado o que pudiera entenderse como dirigida a influir de manera impropia en el normal desarrollo de las relaciones comerciales, administrativas o profesionales en las que participe Indra". Asimismo, el Programa de Cumplimiento establece un conjunto de políticas y procedimientos concretos destinados

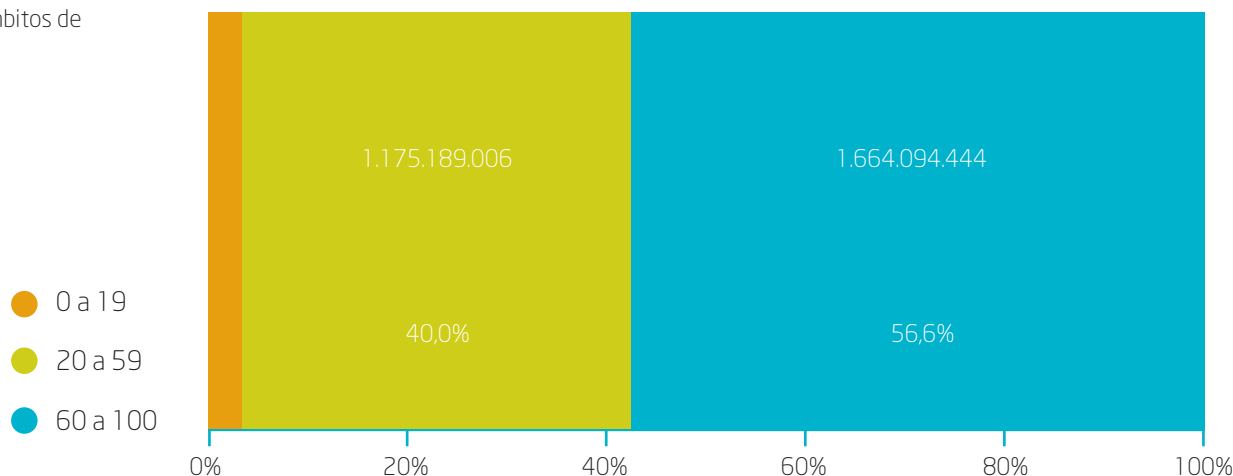


Gráfico: distribución de ventas de Indra por grado de transparencia de los países en los que se realizan.  
Fuente: Transparencia Internacional. Corruption Perception Index 2014.  
<http://www.transparency.org/cpi2014/results>



# ÉTICA Y VALORES

a la prevención y control de dichas prácticas, entre ellos, la regulación de las relaciones de la compañía con agentes comerciales por medio del “Procedimiento para la contratación de Consultores Comerciales”.

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

## APOYO AL LIBRE MERCADO Y LA COMPETENCIA JUSTA

El Programa de Cumplimiento de Indra incluye diversas políticas dirigidas a asegurar que el comportamiento de la compañía favorece el libre mercado y la competencia justa, y que de esta manera, contribuye a una mayor calidad de

bienes y servicios en el mercado, a un nivel de precios razonable y a una estructura de mercado eficiente. Entre las políticas contempladas en el Programa de Cumplimiento cabe destacar la política sobre cortesía profesional, la política de donaciones y patrocinios, la política sobre conflictos de interés o la política sobre subvenciones y ayudas públicas.

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

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

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

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

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

Los contratos son la consecuencia de procesos de licitación en los que Indra concurre en competencia abierta con otras empresas

# ÉTICA Y VALORES

## POLÍTICA DE COMERCIO EXTERIOR DE MATERIAL DE DEFENSA Y DOBLE USO

Uno de los objetivos de la mayoría de los países desde la óptica de la seguridad es impedir el tráfico ilícito de Material de Defensa y tecnologías sensibles hacia otros Estados que pueden actuar contra la seguridad o involucrarse en actividades terroristas. Por ello, la exportación e importación de Material de Defensa y Doble Uso son actividades sometidas a control gubernamental por parte de los Estados. La práctica totalidad de las exportaciones y una gran parte de las importaciones de Material de Defensa y Doble Uso están sujetas a autorización o licencia y, en aquellos casos en los que una exportación o importación concreta no está sujeta a autorización o licencia, es también usual que el cliente final requiera certificación emitida por la autoridad competente de que la operación efectivamente no está sujeta a autorización o licencias.

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

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

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

## POLÍTICA SOBRE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

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

Partiendo de estos principios generales, el Programa de Cumplimiento desarrolla una Política General sobre Seguridad de la

Información que presta especial atención a los derechos de propiedad intelectual e industrial de Indra y de terceros, la integridad de los sistemas de información y la protección de datos.

En el capítulo de "clientes" del presente Informe se incluye información más detallada sobre las políticas, la estrategia y el desempeño durante 2014 en este ámbito.

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.

## POLÍTICA AMBIENTAL

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

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

El Sistema de Gestión Ambiental definido por Indra es de aplicación a las actividades que se desarrollan en sus centros de trabajo. En 2014

se han certificado 3 nuevos centros de trabajo.

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

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

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

- Trabajar de forma respetuosa con el medio ambiente y velar por su protección son factores determinantes en el desarrollo de nuestra actividad.

- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales ambientales aplicables por razón de la actividad desarrollada y de la ubicación geográfica y los requisitos voluntariamente asumidos por la organización.

- Minimizar los efectos ambientales producidos como consecuencia de la actividad que desarrollamos en nuestros centros en relación con los residuos, vertidos y emisiones a la atmósfera.

- Acercar el Sistema de Gestión Ambiental a toda la organización para favorecer la participación activa de todos los empleados e incluir las sugerencias de mejora propuestas por ellos con objeto de fomentar la mejora continua.

- Conseguir la satisfacción del cliente.

- Dar prioridad a los criterios de prevención frente a los de corrección en nuestros principios de actuación.

- Mantener la sensibilización y concienciación de todos nuestros empleados, fomentando la formación ambiental de los mismos.

- Integrar el Sistema de Gestión Ambiental en la gestión global de Indra.

- Definir objetivos y metas concretos y medibles dentro de un programa ambiental, siendo revisables según su consecución al menos una vez al año.

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

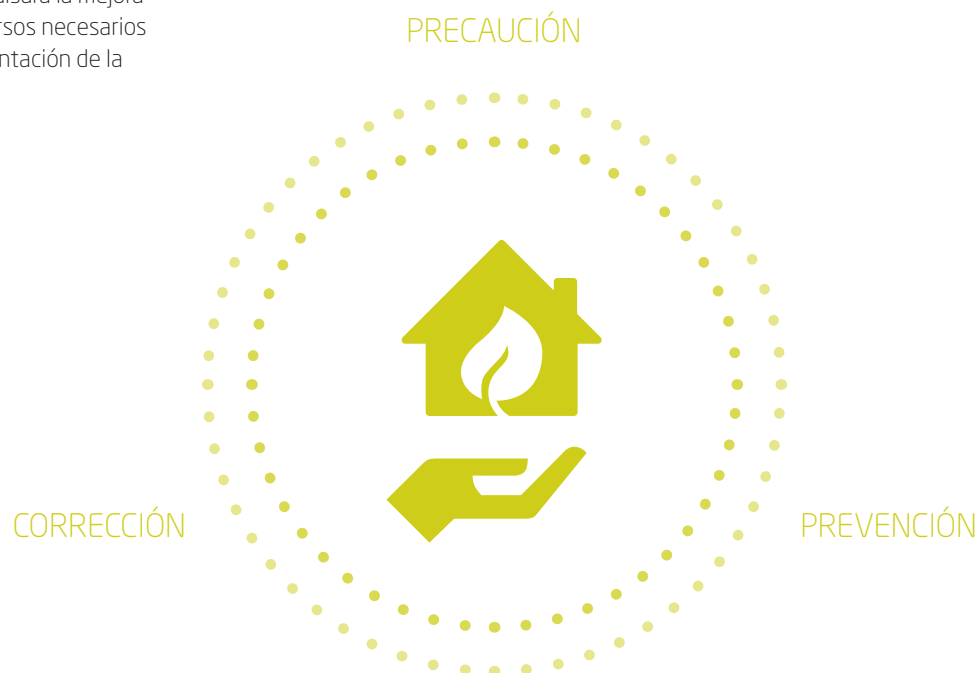
# ÉTICA Y VALORES

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

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

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

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



# ÉTICA Y VALORES

## 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, prohibiendo las contribuciones políticas a partido alguno e informando públicamente, desde una política de transparencia y pública rendición de cuentas, de todas las entidades no lucrativas a las que realiza aportaciones.

## INDRA Y LOS LOBBYS

En diversos mercados el lobby está reconocido y regulado y constituye un ámbito legítimo de acción ante el legislador y la administración caracterizado por la transparencia y el conocimiento público de dichas actividades.

Las empresas, así como asociaciones y organizaciones con intereses comerciales o de otro tipo, como puedan ser entidades no lucrativas, contratan a profesionales lobistas quienes operan ante el poder legislativo o las cámaras de representantes informándoles sobre aspectos concretos y técnicos que implica una legislación en un sentido u otro de acuerdo a las entidades que representan.

La actividad de lobby es plenamente legal en dichos mercados, siempre pública –se sabe para quién trabaja cada profesional lobista así como las cantidades que percibe como profesional y está cuidadosamente regulada formando parte de la legítima actividad que tanto empresas como otras organizaciones pueden realizar en defensa de sus intereses y como actores de la vida pública.

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

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

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

# ÉTICA Y VALORES

## PRESENCIA DE INDRÁ EN PARAÍSO FISCAL DURANTE 2014

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 2014, Indra ha tenido presencia significativa o ha realizado proyectos en los siguientes países que son considerados paraísos fiscales, según el último listado publicado por la organización Tax Justice Network.

- Filipinas: Indra posee un centro de trabajo en Filipinas con 965 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 228 profesionales. Indra desarrolla importantes proyectos en Panamá, como la modernización de los sistemas de gestión de la información de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP). Para más información, consultar

<http://www.indracompany.com/pais/panama>

- Uruguay: Indra posee un centro de trabajo con 95 profesionales que da soporte a los proyectos que la compañía dispone en el país y entre los que destacan el sistema de gestión de tráfico aéreo y el sistema de vigilancia aérea.

- Bahrein: Indra posee una filial, cuya apertura se informó en el Informe Anual de 2011, con aproximadamente 50 profesionales que dan soporte a un gran proyecto en el ámbito de sanidad.

Adicionalmente, en 2014, 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, o Suiza que también son considerados como paraísos fiscales según la institución citada anteriormente.

En conjunto, las ventas de Indra durante 2014 en lugares considerados como paraísos fiscales representaron un 3,3% del total de ventas de la compañía.

En el capítulo "Contribución al entorno", se describe la contribución fiscal de Indra a las administraciones de las comunidades en las que opera y en el capítulo "Cuadro de mando"

se ofrece un desglose de la información de impuestos pagados y recaudados de Indra por países en los que opera.

Las ventas de Indra durante 2014 en lugares denominados paraísos fiscales representaron un 3,3% del total de ventas de la compañía

## DERECHOS HUMANOS EN INDRA

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

- Trabajo infantil y trabajo forzado: Pese a que, por la naturaleza de su actividad, que requiere un perfil profesional de elevada cualificación, Indra tiene un riesgo bajo de incurrir en situaciones de trabajo infantil o trabajo forzado, como firmante del Pacto Mundial, se manifiesta abiertamente en contra de cualquier tipo de estas situaciones de explotación. En su normativa interna, Indra prohíbe la contratación de empleados menores de 16 años, ni la contratación o permiso de servicios por empresas subcontratistas (proveedores de servicios) de empleados menores de 16 años. Además, desde los 16 a los 18 años, los empleados no podrán realizar actividades con riesgos significativos.

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

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

- Libertad de asociación y negociación colectiva: Como parte de los compromisos asumidos en el Pacto Mundial, Indra respeta el derecho de los trabajadores de afiliación y de negociación colectiva. Además, el Código Ético y de Conducta Profesional de Indra establece como principio de actuación básico en la compañía, la igualdad de oportunidades, el respeto a las personas y

la no discriminación por cualquier condición de las personas y, específicamente, por la afiliación sindical.

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

Las condiciones laborales de los profesionales de Indra se basan en los convenios sectoriales o colectivos existentes en los respectivos países en los que tenemos operaciones significativas. Así, durante los últimos años, más del 75% de la compañía ha estado cubierta por algún convenio colectivo.

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

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

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

- Promoción y seguridad del empleo: Indra representa una fuente de creación de empleo en las comunidades en las que se implanta y su compromiso con la creación y mantenimiento de puestos de trabajo se manifiesta en el constante crecimiento de su plantilla durante los últimos años. Así, en el periodo 2010-2014, la plantilla de Indra ha crecido a un ritmo anual (tasa anual compuesta) del 8,1%.

- 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 afectado 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” del presente Informe Anual, se ofrece una amplia descripción de las actuaciones realizadas en seguridad y salud en el trabajo por Indra durante 2014.

- Salarios, beneficios y jornada laboral: Indra cuenta desde 2005 con Políticas de igualdad y conciliación, que se concretan de forma diferente en cada uno de los países en los que tenemos presencia. El capítulo de “Talento” del presente Informe Anual contiene información sobre las políticas en esta materia y el funcionamiento de

los programas de igualdad y conciliación durante 2014.

- Formación: El desarrollo del talento es un elemento fundamental para una compañía como Indra, formada por profesionales del conocimiento. Las horas de formación recibidas han aumentado a un ritmo del 17 % anual (tasa anual compuesta) entre 2010 y 2014.

El capítulo de “Talento” del presente Informe Anual contiene información e indicadores sobre el desempeño de Indra en esta materia durante 2014.



## SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN INDRA

### » Política

Indra dispone de una Política y un Plan de Prevención aprobados y revisados por la Dirección General, autorizados por el Consejero Delegado, y puestos a disposición de todos los profesionales a través de la Intranet y divulgada a través de acciones específicas de formación y comunicación. Tal y como se recoge en esa política, la compañía tiene el compromiso con sus profesionales de asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar, así como de procurar que, en todas las actividades que promueve, se proteja adecuadamente, tanto a aquellos que trabajan para Indra, como a los que puedan verse afectados por sus actuaciones.

Además, Indra asume el compromiso de cumplir con lo establecido en la Legislación aplicable en materia de Prevención de Riesgos Laborales, no sólo por cuanto supone una obligación en materia de seguridad y salud sino porque

pretende fomentar una cultura de la prevención en todas las actividades realizadas por la compañía.

### » Procesos

Para asegurar la eficacia y eficiencia en la gestión de la Seguridad, Salud y Bienestar, Indra lleva a cabo los siguientes procesos:

- Identificación de Requisitos Legales.
- Evaluación de Riesgos.
- Evaluación de peligros (Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología aplicada)
- Control de Verificación de Condiciones de Seguridad.
- Protocolo de actuación en caso de riesgo grave e inminente.
- Análisis e Investigación de Accidente de



# ÉTICA Y VALORES

Trabajo y Enfermedad Profesional.

- Estadísticas de Accidentes y Enfermedades Profesionales.
- Control de la Eficacia e Inspección.
- Medidas de Emergencias.
- Coordinación de Actividades Empresariales.
- Investigación de todos los accidentes de trabajo, con y sin baja médica, incluidos los in itinere.
- Auditoría del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales: Indra realiza un proceso bianual de auditoría reglamentaria para renovar la Certificación Favorable. Obtener la certificación favorable implica que las empresas de Indra disponen de una Política aprobada y revisada por la Alta Dirección, que tiene Implantado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud y que lo

somete a Auditoría Externa periódica de Certificación, siendo por tanto equiparable a los requisitos de gestión y de mejora continua establecidos en la norma OHSAS 18001:2007".

- Implantación de las acciones preventivas y/o correctoras, así como las medidas de control necesarias para la eliminación de los riesgos en las diferentes actividades que se desarrollan.

## » Organización

La función de Seguridad, Salud y Bienestar de Indra depende de la Directora General Adjunta de RR.HH., presente en el Comité de Dirección de Indra (<http://www.indracompany.com/accionistas/organos-de-gobierno/2865>), y que reporta periódicamente al Consejo sobre asuntos relevantes para la estrategia u objetivos de la compañía.

## » Riesgos y problemas relevantes para Indra

Indra pretende mantener una visión holística de la seguridad, salud y bienestar que se extiende más allá del ámbito puramente laboral y pretende hacer frente, también, a problemas globales de salud que impactan tanto en la propia organización como en la sociedad en general.

En este sentido, Indra dispone Políticas, Procesos y desarrolla iniciativas para abordar la siguiente tipología de riesgos y problemas globales de salud:

- Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología aplicada.
- Salud laboral: Indra tiene un Política y Práctica de Salud Laboral, determinándose los protocolos médicos, su carácter y periodicidad conforme a los riesgos laborales a los que están expuestos los profesionales, por lo que en sus campañas anuales se abordan:

► Exámenes de Salud Iniciales.

► Exámenes de Salud Periódicos, con carácter voluntario y periodicidad bienal y con carácter obligatorio y periodicidad anual conforme los riesgos laborales.

► Exámenes de salud adicionales, tras ausencias prolongadas.

► Exámenes de Salud Internacional, con carácter obligatorio, previo a realizar el viaje Internacional cuando concurren las siguientes condiciones en el país de destino y/o trayecto:

- ◆ Vacunación Obligatoria.
- ◆ Enfermedades Endémicas.
- ◆ Conflictividad civil y/o militar y/o extrema pobreza.
- ◆ Vuelo con duración igual o superior a 5 horas.

# ÉTICA Y VALORES

A través del examen de salud, el médico especialista del trabajo, colabora para la identificación precoz y evitar problemas de salud al empleado ante el posible caso de acoso laboral, garantizando la confidencialidad y protección a la intimidad y dignidad de la persona.

A partir del año 2014 se ha incorporado en el examen de salud, el Test de Salud Total (TST), ampliando el análisis psicosocial y extendiendo su alcance a todos los puestos de trabajo. El TST aporta indicadores del estado de salud colectiva, específicamente respecto a sintomatología psicosomática y depresivo-neurótica, que pueden estar asociados a las condiciones de trabajo. El TST es un test de “detección” de salud colectiva, “no es un test diagnóstico, ni de pronóstico”. Se manifiestan aspectos psicosomáticos relacionados con el estrés aunque no es posible delimitar el ámbito laboral del extra laboral. Esta información ayudará en el ámbito preventivo de la salud colectiva para promover estrategias de prevención primaria en el ámbito laboral y/o realizar campañas de

sensibilización tanto en ámbito laboral como en el personal.

Asimismo, en el ámbito de la Salud y Bienestar se realizan las siguientes acciones para contribuir a la mejora y promoción de la salud y bienestar general; ayudando a los empleados a tomar conciencia de la importancia de proteger su propia salud y evitar los riesgos, fomentando hábitos de vida saludables:

► Anualmente, actuaciones de control médico para detección precoz de patologías:

**a)** Campaña de Control biológico (sangre y orina)

**b)** Coincidiendo con el examen de salud laboral del puesto de trabajo, se incluyen las siguientes pruebas médicas: Control Visión, Audiometría, Espirometría y Electrocardiograma.

**c)** Campaña Preventiva Ginecológica, para la detección precoz del cáncer de mama y ginecológico, realizando pruebas específicas a las profesionales en función de la edad y/o antecedentes personales/familiares.

**d)** Campaña Preventiva PSA (Análisis del Antígeno Prostático específico) para la detección precoz de la patología prostática de los profesionales con edad igual o superior a 50 años.

► Con los hallazgos recabados de las campañas de control biológico y el examen de salud laboral, los Responsables de Vigilancia de la Salud Laboral incorporan en los informes médicos individuales de los profesionales consignas específicas para las siguientes campañas de concienciación:

**a)** Seguridad Vial, Recomendaciones generales de Consejo Sanitario y Específicas según la detección de parámetros personales-médicos que se puedan encontrar (diabéticos, cardiopatas, etc)

**b)** Cardiovascular, Obesidad y Sobrepeso, Recomendaciones Generales y Específicas de hábitos de vida saludables según la detección de parámetros personales-médicos que se puedan encontrar.

► Anualmente Campaña preventiva Antigripal (vacunación laboral)

• Protección de empleados especialmente sensibles:

► Condiciones Personales y de Salud: discapacidad física, psíquica o sensorial.

► Mujeres embarazadas, que hayan dado a luz o en periodo de lactancia.

► Menores de Edad: tal y como se describe en la declaración de derechos humanos de Indra, del presente Informe, Indra prohíbe la contratación de empleados menores de 16 años, ni la contratación o permiso de servicios por empresas subcontratistas (proveedores de servicios) de empleados menores de 16 años. En este sentido, desde los 16 a los 18 años, los empleados tienen prohibido realizar actividades con riesgos significativos.

► Becarios.

# ÉTICA Y VALORES

• **Adicciones:** Indra realiza campañas divulgativas sobre tabaco, alcohol, drogas, al trabajo y tecno-adicción. Además, cuenta con una política específica sobre tabaco alcohol y drogas, que entre otras cosas, establece la prohibición de fumar en lugares de trabajo.

• **Hábitos de vida saludables:** Indra realiza campañas divulgativas sobre alergias, cardiovascular, enfermedades de transmisión sexual, gripe, enfermedades específicas de la mujer (cáncer de mama y ginecológico), melanoma, sobrepeso y obesidad, sueño, riesgos específicos del verano, visual y viajes internacionales.

• **Colectivo senior:** Indra realiza campañas divulgativas sobre hábitos de vida saludables, Andropausia y Menopausia.

• **Seguridad en desplazamientos internacionales:** Indra dispone de una Política de Seguridad con el fin de garantizar una adecuada cobertura (condiciones laborales, seguros, integridad física y seguridad y salud) en los desplazamientos

que se realicen a nivel internacional tanto por los profesionales de Indra como por aquellos profesionales externos que participen en sus proyectos, prestando especial atención en materia de salud (física y mental) conforme al riesgo país y/o al desplazamiento internacional:

► Inseguridad personal (violencia externa) por conflictividad civil y/o militar.

► Enfermedades Endémicas (Malaria, Dengue, Tuberculosis, Ébola...).

► Problemas de adaptación a nuevas culturas / entornos.

► Problemas de conciliación vida laboral y familiar.

Durante el año 2014 se estableció el Protocolo Preventivo del Ébola, estableciendo limitaciones y restricciones a viajar a países siguiendo las recomendaciones de la OMS y estableciendo medidas preventivas higiénico-sanitarias para aquellos desplazamientos a países limítrofes a

aquellos países con la declaración del virus del Ébola.

• Trabajos de especial peligrosidad (altura, construcción, alta tensión, espacio confinado, etc).

• Máquinas, Equipos y Productos Químicos.

## » Programación anual

En línea con el compromiso de Indra con la mejora continua de la seguridad, salud y bienestar, la compañía elabora anualmente una programación de actividades preventivas que persigue el logro y mantenimiento de un entorno de trabajo seguro para el beneficio propio de los trabajadores en Indra, sean empleados o colaboradores. Dicha Programación incluye:

• Revisión de las evaluaciones de riesgos que hayan tenido cambios en las condiciones de trabajo (Actividades y Centros).

• Revisión de las evaluaciones de riesgos que

aún no habiendo tenido cambios que motiven su revisión, estas tengan una antigüedad menor de tres años.

• Establecer la planificación de la acción preventivas que se derive de las actuaciones técnicas

• Comprobar el cumplimiento y la eficacia de las medidas preventivas adoptadas.

• La información preventiva tanto de los riesgos laborales del puesto y área de trabajo así como las medidas de emergencias, anualmente a los profesionales.

• La formación preventiva a los profesionales conforme los riesgos laborales del puesto y área de trabajo y/o responsabilidad en la gestión preventiva.

• La formación del equipo de emergencias y la realización de los Simulacros de Emergencias en sus centros de trabajo.

# ÉTICA Y VALORES

- Establecer las medidas de emergencias y urgencias sanitarias en los centros de trabajo.

- Ofrecer y garantizar la vigilancia de la salud a los trabajadores en función de los riesgos laborales a los que se encuentran expuestos.

- Establecer los medios y canales de coordinación de actividades empresariales entre sus clientes y proveedores en materia de seguridad y salud.

- Investigación de los accidentes de trabajo para la verificación y, en su caso, la identificación y evaluación de riesgos y la adopción de las medidas preventivas.

- Analizar los estudios epidemiológicos de la salud colectiva y laboral a fin de tener en cuenta en su caso, la identificación y evaluación de los riesgos y la adopción de las medidas preventivas.

- Auditar el sistema de gestión preventiva de manera periódica.

## » Integración en toda la organización

Para fomentar una cultura empresarial que promueva la integración en toda la organización de conductas preventivas Indra desarrolla las siguientes iniciativas:

- Dota de formación de Nivel Básico (50 horas/60 horas) cuando los gerentes/mandos intermedios gestionen actividades (realizados por medios propios y/o externos) con riesgos significativos (altura, construcción, espacio confinado....).

- Dota de formación de Nivel Básico (50 horas/60 horas) cuando los Técnicos realicen actividades con riesgos significativos.

- Información preventiva anualmente a todos los profesionales.

- Indra dispone en su intranet del espacio de "Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional", donde se llevan a cabo "campañas de

sensibilización" sobre la salud y bienestar general dirigidas a todos los profesionales, con el objetivo de contribuir a la creación de una cultura de salud eficaz y efectiva en el medio laboral que ayude a tomar conciencia de la importancia de proteger su salud y evitar los riesgos. Se anima a los profesionales para que estas campañas sean compartidas con los compañeros, los familiares y los amigos:

- ▶ Decálogo de Buenas Prácticas.
- ▶ Evitar riesgos evitables
- ▶ Estrés
- ▶ Ergonomía Postural
- ▶ Seguridad Vial

Asimismo, se refuerza la difusión de las campañas de sensibilización mediante campañas de correo electrónico. Por ejemplo durante el año 2014 coincidiendo con los periodos vacacionales, la campaña de Prevención + Precaución de Seguridad Vial.

- Participación de la representación social en materia de seguridad y salud laboral, así como

los profesionales a través de la aplicación "Mis Consultas".

Se refuerza la difusión de las campañas de sensibilización mediante campañas de correo electrónico

## » Consulta y participación de la representación social

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

La compañía presentamos a dicha representación social para información, consulta y participación el sistema de gestión y la programación anual de actividades, así como las evaluaciones de riesgos y la planificación de la acción preventiva que se deriven de las actuaciones técnicas que se realizan.

La empresa ha constituido en sus centros de trabajo con más de 50 trabajadores, Comités de Seguridad y Salud. Estos Comités tienen carácter de órganos paritarios y colegiados de participación, destinados a la consulta regular y periódica de las actuaciones en materia de seguridad y salud. Se celebran reuniones

periódicas y el contenido de lo tratado se registra en las correspondientes Actas.

## » Extensión a contratistas

Indra dispone en su Plan de Prevención, de un "Sistema de Homologación de Proveedores en materia de seguridad y salud laboral", en el cual se establecen unas exigencias a cumplir por las empresas proveedoras en materia de seguridad y salud en función de los riesgos que genera su actividad.

En dicho Sistema de Homologación se establecen cinco tipos de Proveedores de Servicios:

- 1. Contratistas de Riesgo Bajo, Propia Actividad:** Contratistas que son suministradores de servicios de tecnologías de la información/ consultoría (no incluidos Empresas de Trabajo Temporal ni Trabajador Autónomo)
- 2. Contratistas de Riesgo Alto, Propia Actividad:** Contratistas que son suministradores de

servicios, que son el resto de los no incluidos en 1 y 3.

**3. Contratistas de No Propia Actividad:** Contratistas suministradores de servicios, tales como reformas de instalaciones y locales propios y su mantenimiento de locales, edificios e instalaciones, no incluido el mantenimiento de máquinas productivas (no incluidos Empresas de Trabajo Temporal ni Trabajador Autónomo)

**4. Trabajador Autónomo**

**5. Empresas de Trabajo Temporal**

Además, se han establecido unos procedimientos generales, en atención a la específica reglamentación de aplicación en España; RD1627/97 Seguridad y Salud en obras de construcción y RD 216/97 de Empresas de Trabajo Temporal.

## » Objetivos 2015

- Revisión de las evaluaciones de riesgos laborales de puestos de trabajo e instalaciones cada tres años, aunque no se hayan producido variaciones/cambios que motiven dicha revisión.
- Entrega de Información de los Riesgos Laborales de los Puestos de trabajo anualmente, aunque no se hayan producido variaciones/ cambios que motiven dicha entrega.
- Realizar acciones formativas cumpliendo el siguiente ratio: 0,5 horas/empleado.

Indra ha constituido en sus centros de trabajo con más de 50 trabajadores, Comités de Seguridad y Salud.

# ÉTICA Y VALORES

## DECLARACIÓN SOBRE "CONFLICT MINERALS"

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

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

Indra considera que forma parte de su responsabilidad como compañía no utilizar en el desarrollo de sus productos, minerales o componentes que procedan de estas minas "conflictivas", y está comprometida con la

defensa de los derechos humanos en toda su cadena de valor.

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

Durante el año 2014 se han elaborado las cláusulas relativas a "Minerales de conflicto", para incluir en las Condiciones Generales de Pedido, los Acuerdos Marco y los Contratos de Suministro con los proveedores de Indra. Mediante esta cláusula el proveedor garantiza que los Productos a suministrar en ejecución de este Contrato/Acuerdo/Pedido no contienen "Minerales de Conflicto" en los términos definidos en la Sección 1502 de la Ley "Dood FrankWall Street Reform and Consumer Protection".

Además, se ha elaborado un cuestionario online sobre "Minerales de conflicto" con la información a cumplimentar por los proveedores que ha sido enviado a través de una comunicación a más de 1700 proveedores solicitando su cumplimentación.

## 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.

Dada la actividad que realiza la compañía, Indra

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

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

- Medir y controlar mediante análisis de combustión periódicos el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Implantación de medidas de eficiencia energética, green IT, movilidad responsable de profesionales y, en general, cualquier actuación que permita una reducción del

# ÉTICA Y VALORES

consumo energético de la compañía, sus profesionales y su cadena de valor.

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

El capítulo de "Contribución al entorno" del presente Informe Anual contiene información sobre actuaciones concretas realizadas en 2014.

Todo esto se ha traducido en una reducción de emisiones de CO2 por empleado (incluyendo scope 1 y scope 2) del 42% entre 2009 (primer año en el que Indra comenzó a medir sus emisiones de CO2) y 2014.

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

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

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

- Las soluciones de eBusiness contribuyen a la reducción de desplazamientos gracias a las gestiones telemáticas.



# ÉTICA Y VALORES

## 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 esta 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.

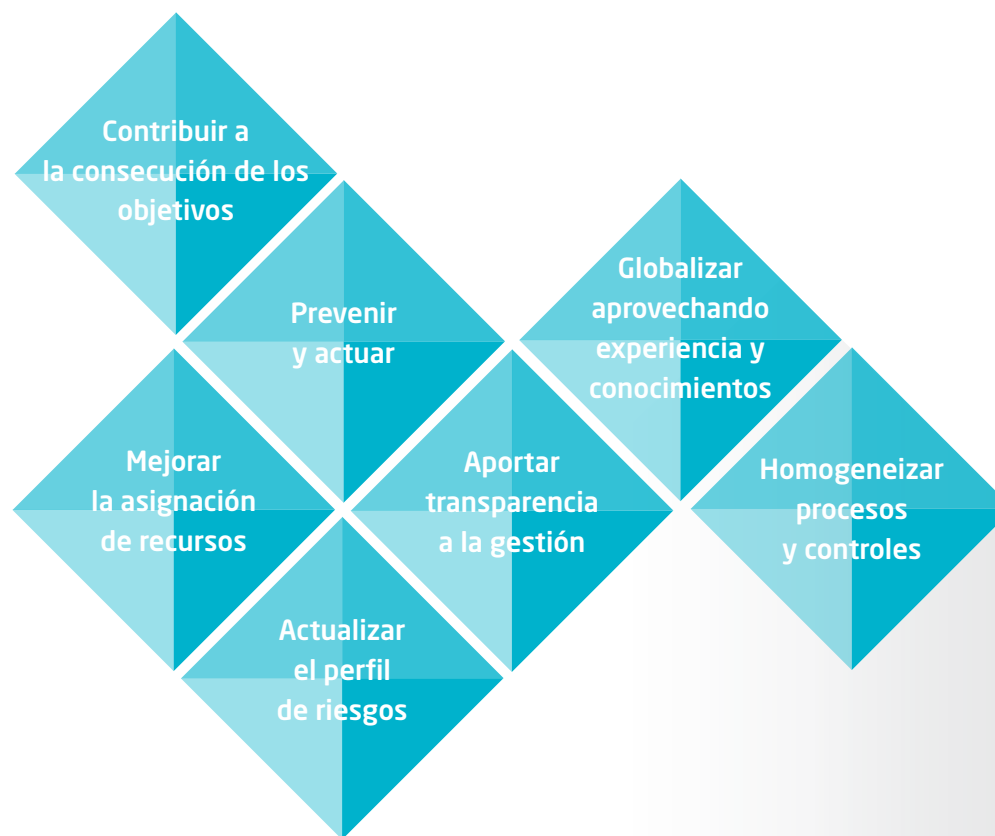
Nuestro objetivo es intentar minimizarla. Precisamente porque el perfil de nuestros servicios y soluciones se desarrollan en el ámbito de las nuevas tecnologías, hay que destacar su valor social. Por eso, uno de los objetivos es promover una mayor igualdad con relación al uso de éstas, así como la promoción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





# ÉTICA Y VALORES

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



# GESTIÓN DE RIESGOS

La unidad de auditoría y riesgos globales de Indra, reportando a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, es la máxima responsable de la gestión de riesgos de la compañía.

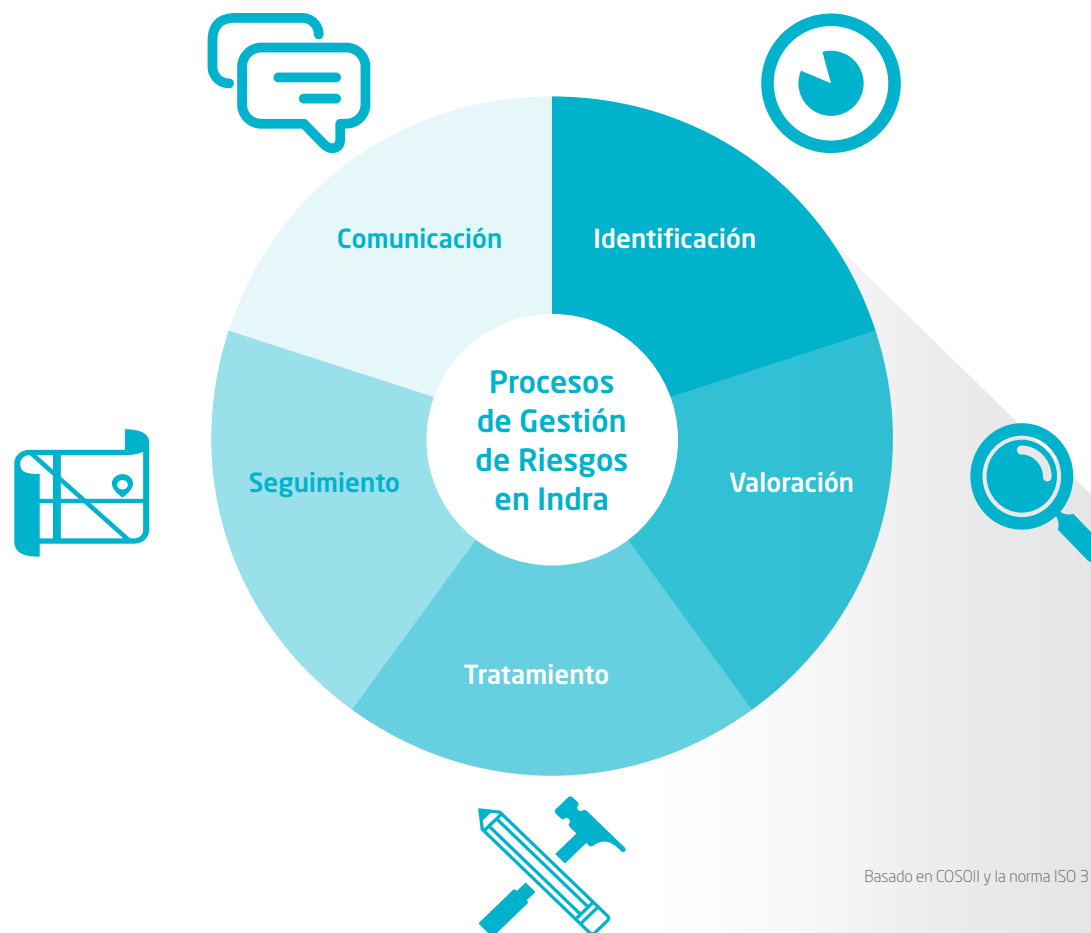
La Comisión de Auditoría y Cumplimiento analiza cada año el inventario de Riesgos Globales y supervisa el proceso de revisión y valoración del mismo.

Además, la política de gestión de riesgos y la definición de los sistemas de control e información es competencia directa y no delegable del Consejo de Administración.

Indra tiene implantado un proceso continuo y multidireccional para la gestión de riesgos, que comprende 5 fases:

Como resultado de este proceso, en 2014, Indra identificó un total de 78 riesgos globales, que se clasifican en las siguientes categorías:

- Estratégicos
- Financieros
- Operacionales
- Cumplimiento



La gestión de riesgos  
es un proceso continuo  
y multidireccional

Basado en COSOII y la norma ISO 31000:2009

# GESTIÓN DE RIESGOS

## CATEGORÍAS

RIESGOS			
Estratégicos	Operacionales	Cumplimiento	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica del mercado</li> <li>• Planificación y Asignación</li> <li>• Fusiones, Adquisiciones, Inversiones y Desinversiones</li> <li>• Comunicación y Relación con Inversores y otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RRHH</li> <li>• Activos Fijos</li> <li>• Gestión de Proyectos</li> <li>• Tecnología de la Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación</li> <li>• Legal</li> <li>• Códigos Éticos y de Conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados</li> <li>• Contabilidad y Reporting</li> <li>• Liquidez y Crédito</li> </ul>

**78**  
RIESGOS

# GESTIÓN DE RIESGOS

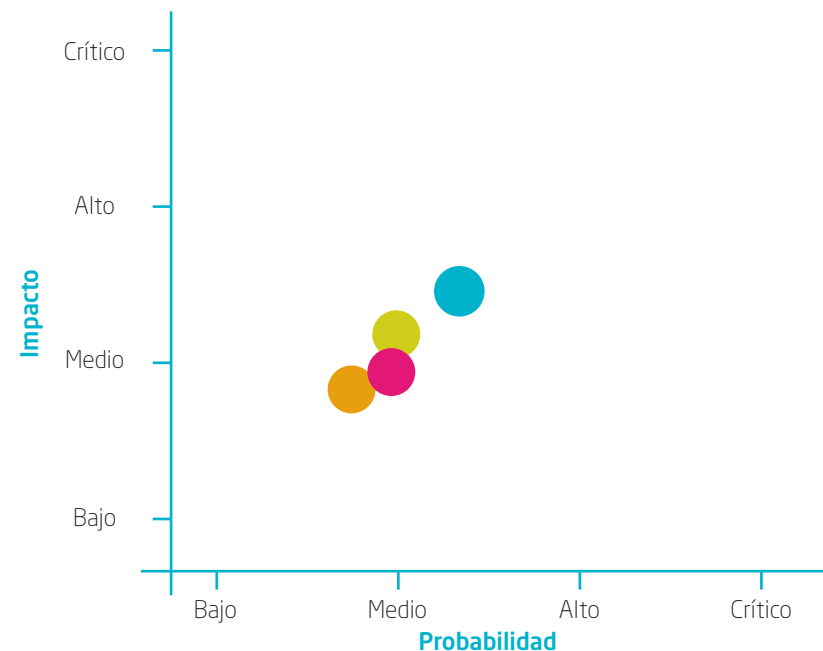
Nombre del riesgo		Principales riesgos identificados
Estratégicos	Dinámica del mercado	<p>La situación económica nacional e internacional de los países en los que la Compañía opera supone actualmente un riesgo crítico para la Compañía. La situación económica actual en España puede afectar a los niveles de inversión de la Administración Pública y de los Clientes Privados.</p> <p>Cabe destacar el caso de Brasil, segunda geografía en importancia, que atraviesa un cambio de ciclo frente al cual es importante realizar una correcta previsión de riesgos, dedicándole una atención primordial en cuanto a valoraciones, estimaciones y planes.</p>
	Planificación y asignación	<p>La creciente intensidad competitiva en los sectores donde opera Indra exige una fuerte optimización de los recursos materiales y humanos. El riesgo de no tener un adecuado diseño, homogeneización y rendimiento de los procesos y de los modelos de producción puede suponer la no optimización de los costes y por tanto la pérdida de competitividad.</p> <p>Por otra parte la falta de anticipación e inversión en las nuevas tendencias tecnológicas podrían obstaculizar la adaptación, el progreso y la consecución de los objetivos estratégicos de negocio debido a la entrada de nuevos competidores.</p>
	Fusiones, adquisiciones, inversiones y desinversiones	
	Comunicación y relación con inversores y otros	

# GESTIÓN DE RIESGOS

Nombre del riesgo		Principales riesgos identificados
Operacionales	RR.HH.	La gestión de las personas es crítica para Indra. Captar, desarrollar y retener el talento son objetivos prioritarios para minimizar los riesgos.
	Activos fijos	
	Gestión de proyectos	<p>Indra tiene implantado un sistema de detección, evaluación y gestión de riesgos en sus procesos Clave de Gestión Comercial y Gestión y Entrega de soluciones, productos y servicios. Dicho sistema le permite identificar, cuantificar y gestionar las amenazas, riesgos y oportunidades para cada proyecto.</p> <p>Los riesgos relacionados con el alcance y las estimaciones de precios en la oferta, así como las cláusulas contractuales en los proyectos son actualmente los principales riesgos de la compañía en relación a la gestión de proyectos.</p> <p>Por otra parte los riesgos derivados de la ausencia de una buena planificación, dirección y seguimiento de los proyectos, puede suponer la no detección a tiempo de los problemas y por lo tanto la falta de planes de mitigación y replanificación.</p>
	Tecnología de la Información	Indra gestiona los riesgos asociados a la seguridad de la información mitigándolos hasta niveles aceptables, con el fin de garantizar una adecuada protección de la información de la compañía y de sus clientes, así como de los activos tecnológicos que la procesan.

# GESTIÓN DE RIESGOS

Según las escalas de valoración establecidas para cada variable de impacto y probabilidad Indra obtiene la matriz de valoración de riesgos, reflejando cada uno de los riesgos en cuatro niveles: nivel de riesgo crítico, nivel de riesgo alto, nivel de riesgo medio y nivel de riesgo bajo.



# GESTIÓN DE RIESGOS

Nombre del riesgo		Principales riesgos identificados
Cumplimiento	Regulación	Indra desarrolla una proactiva aproximación en la identificación y gestión preventiva de los riesgos legales que pueden estar inmersos en los negocios y actividades que realiza. Desde la Secretaría del Consejo y su interacción con el resto de unidades de gestión, se vigila el estricto cumplimiento de las obligaciones legales y administrativas, que afectan a Indra en su condición de sociedad cotizada.
	Legal	Riesgos relacionados con el incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, y especialmente en materia de Prevención de Riesgos Laborales. Desde Indra se fomenta una cultura para la adecuada prevención de riesgos en todas sus actividades y con un enfoque de mejora continua, minimizando cualquier riesgo en este capítulo.
	Códigos Éticos y de Conducta	Aunque las actividades de Indra no incluyen por su naturaleza procesos contaminantes, es inevitable considerar que de alguna manera se produzca cierto impacto sobre el medio ambiente. Es por ello que ha asumido el compromiso de limitar al máximo los efectos negativos que ese impacto pueda producir y a cuidar todos los aspectos asociados a la protección del medioambiente en la realización de sus actividades.
Financieros	Mercados	Riesgos derivados como consecuencia de las operaciones en mercados de divisa no-Euro que Indra realiza en el curso ordinario de sus negocios. Variaciones significativas en las divisas de determinados países pueden tener un impacto negativo en los resultados del Grupo. La política de la Compañía supone la cobertura de cualquier operación en divisa.  El riesgo de tipo de interés surge por la exposición a los movimientos de las curvas de tipos de la financiación bancaria a corto, medio y largo plazo. Indra contempla la posibilidad de contratar instrumentos financieros para gestionar dichos riesgos cuando la situación del entorno así lo aconseje.
	Contabilidad y reporting	
	Liquidez y crédito	La imposibilidad de disponer de efectivo de una manera oportuna, la ausencia de coordinación entre necesidades operacionales y necesidades financieras, previsiones incorrectas y gestión del circulante son los principales riesgos a gestionar. Indra dispone de líneas de crédito y préstamos firmados con diversas entidades financieras, así como bonos emitidos en cuantía suficiente para hacer frente a sus compromisos actuales. La exposición a este riesgo se percibe en la medida que el cliente no responda de sus obligaciones. No obstante, dada su tipología de negocio, Indra cuenta con una cartera de clientes con muy buena calidad crediticia. Las relaciones comerciales que mantiene la compañía son principalmente con grandes grupos empresariales, estados y entes de carácter público y público-privado que están menos expuestos al riesgo de impago.

# GESTIÓN DE RIESGOS

Como regla general, los propios responsables de los procesos de la compañía son los que tienen la obligación de determinar qué tipo de estrategia es la más apropiada para cada riesgo: evasión, aceptación, transferencia o mitigación. Los únicos riesgos que la compañía tiene la obligación de transferir son los relacionados con el tipo de cambio y de seguros.

En el Informe de Gobierno Corporativo, formato CNMV, disponible dentro del Informe de Gestión del Informe de Cuentas Anuales Consolidadas, se amplía la información sobre el proceso de gestión de riesgos y el mapa de riesgos de Indra.

## CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS INTEGRADA EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Indra tiene la convicción de que la gestión de riesgos solo es efectiva cuando está integrada en la cultura y comportamiento de todos los profesionales que forman la organización y, por eso, su sistema de gestión pretende involucrar en el proceso de detección de eventos

y definición de estrategias y medidas de respuesta, a representantes de un buen número de unidades de la compañía.

En particular, durante 2014, 143 profesionales de Indra participaron en el proceso, representando tanto unidades de operaciones (en sus tres ejes organizativos: geografías, soluciones y servicios, y mercados verticales) como corporativas o de soporte.

Como resultado se obtuvieron 2.827 valoraciones de riesgos, que aportan una visión multidimensional y permiten construir multitud de mapas de calor con los que detectar y gestionar los riesgos que más influyen en cada una de las actividades de Indra.

Además, como se ha citado anteriormente, son los propios responsables de los procesos los que tienen la obligación de determinar qué tipo de estrategia es la más apropiada para cada riesgo, asegurando su compromiso con una gestión activa del mismo

## UN NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN MÁS ROBUSTO PARA SOPORTAR EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

La complejidad de este proceso exige que esté soportado por un sistema de información. Por eso, en 2014, Indra renovó la herramienta para la gestión de riesgos, implantando el módulo de SAP GRC.

La implantación de este sistema de información va más allá de la propia gestión de riesgos, ya que incorpora la gestión del gobierno, de los riesgos y de la conformidad empresarial e integra funcionalidades que permiten unir las necesidades de gestión y de reporting en un entorno integrado.

### Los objetivos de la implantación de SAP GRC son:

- Automatizar y relacionar los Sistemas de Control Interno y Gestión de Riesgos a la Organización y Procesos de la compañía.

- Homogeneizar el Sistema de Control Interno y la Gestión de Riesgos de los procesos globalmente.

- Alinear las actividades de Gestión de Riesgos y Control Interno con las Regulaciones y Políticas que les afecten.

- Realizar análisis cualitativos de los Riesgos a lo largo de las distintas Geografías y Mercados.

- Definir Indicadores de Riesgos Clave.

- Realizar Monitorización Continua de los Controles e Indicadores de Riesgos Clave.

- Establecer umbrales y tolerancias de cada indicador.

- Mejorar la eficiencia de la supervisión y revisión del Control Interno y la Gestión de Riesgos.

Todo esto, permite pasar de un modelo tradicional reactivo, a un modelo dinámico y proactivo de gestión de los riesgos.



# GESTIÓN DE RIESGOS

Además, para hacer más eficiente esta gestión se ha implantado un módulo de Process Control integrado dentro de SAP GRC. Que permite gestionar:

- Validación del Diseño del Subproceso y de los Controles
- Validación de la Efectividad de los Controles
- Gestión de Incidencias y Planes de Subsanación
- Validación / Certificación

## PRÓXIMOS PASOS: GESTIÓN BASADA EN KRIS (KEY RISK INDICATORS)

Dentro de la fase de “seguimiento” del proceso de gestión de Riesgos, Indra ya ha comenzado el desarrollo de un conjunto de indicadores (KRI's) que prevé implantar a lo largo de 2015.

Estos indicadores están asociados a cada uno

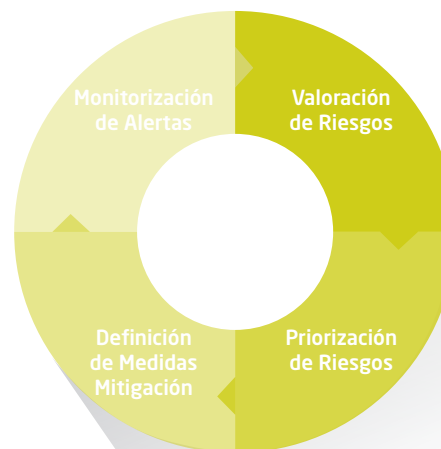
de los riesgos del catálogo de la compañía, con objetivo de crear alertas, establecer umbrales de tolerancia y, de esta manera, poder identificar a tiempo una posible materialización del riesgo.

Todos los riesgos clave están cubiertos por indicadores.

Una de las principales virtudes de los KRI es que se obtienen a partir de los datos procedentes de los procesos automatizados de la organización, y del conocimiento experto de los responsables de las áreas de gestión, lo que permite una monitorización fiable y continuada del riesgo.

Cabe destacar la relación entre la identificación de alertas y la aplicación de planes de mitigación, dado que con estos KRI's la identificación de la materialización del riesgo será más ágil y nos permitirá crear planes de mitigación más efectivos.

## INTEGRACIÓN



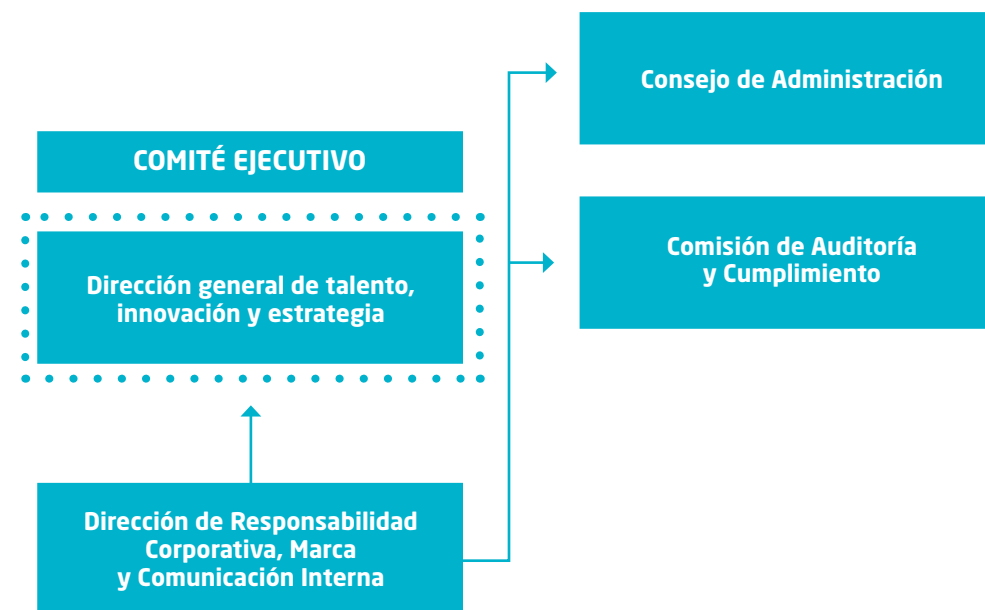
# GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

## LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA, COMO MEDIO PARA GARANTIZAR NUESTRA SOSTENIBILIDAD, DEBE ESTAR INTEGRADA EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y ALINEADA CON NUESTRA ACTIVIDAD Y OBJETIVOS.

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

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, dependiente del Consejo de Administración, tiene la responsabilidad de analizar las políticas, reglas, procedimientos y prácticas de Indra en Responsabilidad Corporativa. Así mismo, el propio Consejo de Administración tiene entre sus funciones

la aprobación de las políticas generales de Responsabilidad Corporativa. La función de Responsabilidad Corporativa depende de Emma Fernández, Directora General de Talento, Innovación y Estrategia.



## PLAN DIRECTOR DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

En 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

# GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

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.

## POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

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. Esto es aún más importante al ser la innovación

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.

El enfoque de la sostenibilidad parte así de la visión de la Responsabilidad Corporativa, que tras un proceso de consulta y participación de empleados a través de grupos de discusión fue definida en 2004 del siguiente modo:

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



## ENFOQUES DE GESTIÓN

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

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

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

Indra identifica los siguientes grupos de interés:

G4-24

Grupo de interés		Enlace a capítulos
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas minoritarios</li> <li>• Inversores institucionales</li> </ul>	Modelo de gobierno
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría</li> <li>• Proyectos/Soluciones</li> <li>• Factoría</li> <li>• BPO</li> <li>• Apoyo Corporativo</li> </ul>	Talento
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte y Tráfico</li> <li>• Energía e Industria</li> <li>• AA.PP. y Sanidad</li> <li>• Servicios financieros</li> <li>• Seguridad y Defensa</li> <li>• Telecom y Media</li> </ul>	Clientes
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministradores</li> <li>• Contratistas</li> </ul>	Oferta
		Contribución al entorno
Partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos</li> <li>• Tácticos</li> <li>• Transaccionales</li> <li>• Locales</li> </ul>	Oferta
Instituciones del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Escuelas de negocio</li> <li>• Centros de investigación</li> </ul>	Oferta
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades locales</li> <li>• Administraciones Públicas</li> </ul>	Contribución al entorno
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades locales</li> <li>• Administraciones Públicas</li> <li>• Asociaciones y fundaciones</li> <li>• Entidades no lucrativas</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	Contribución al entorno

## RECONOCIMIENTOS

RESUMEN DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS SOBRE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN INDRA	
Índices	Observaciones
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	Indra ha renovado su presencia en el índice de sostenibilidad Dow Jones por noveno año consecutivo, siendo la única compañía del subsector tecnológico de Servicios de TI e Internet que permanece en el índice mundial desde su entrada en 2006. En esta edición 2014/2015, Indra ha mantenido su buena valoración general en las variables económica, social y medioambiental y ha incrementado su puntuación en ámbitos como la estrategia medioambiental, la inclusión digital y la acción social.
CDP	CDP, la organización que trabaja para transformar la forma en que el mundo hace negocios para evitar el cambio climático y proteger nuestros recursos naturales, ha valorado a Indra con una puntuación de 70 C en el análisis anual que realiza a más de 5.000 empresas en todo el mundo. CDP reconoce así el esfuerzo realizado por Indra en los últimos años para mejorar la gestión de su huella de carbono y la reducción de sus emisiones de CO2.

MONITORES DE REPUTACIÓN		
Monitor	Observaciones	
Report Watch	2014 posición 245. Valoración B 2013: posición 208. Valoración B	1ª compañía de su sector y 2ª española en el ranking global de los mejores Informes Anuales del mundo.
Ranking Merco	MercoLÍDERES: Posición 30 (43 en 2013) MercoEMPRESAS: Posición 18 (17 en 2013) MercoPERSONAS: Posición 30 (32 en 2013)	Indra, ha sido seleccionada un año más como empresa mejor valorada en España en el sector de la consultoría en la "II Edición de los Premios ABC a las empresas líderes Merco".

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS		
Premios y reconocimientos	Observaciones	
Gestión de la responsabilidad corporativa		
Observatorio de la Responsabilidad social corporativa	Análisis del ejercicio 2012, publicado en 2014: 7ª posición. 1,54 puntos Análisis del ejercicio 2011, publicado en 2013: 5ª posición. 1,84 puntos sobre 4 Análisis del ejercicio 2010, publicado en 2012: 7º posición. 1,77 puntos Análisis del ejercicio 2009, publicado en 2011: 9º posición. 1,66 puntos	
Observatorio de la Responsabilidad social empresarial	2014: 4ª posición. 63 puntos 2013: 4ª posición. 68 puntos sobre 100 2012: 3ª posición. 67 puntos sobre 100 2011: 3ª posición. 66 puntos 2010: 3ª posición. 61 puntos	Entre las áreas en las que Indra obtiene mayor puntuación destacan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Contribución de la empresa al desarrollo territorial y a la cohesión social.</li><li>• Esfuerzo general de inversión en I+D+i y fomento de la utilización sostenible de los recursos naturales.</li><li>• Productos y servicios que correspondan a las necesidades sociales y esfuerzos de cambio para favorecer una producción y consumo responsables.</li><li>• Condiciones laborales, conciliación entre la vida personal y las exigencias del trabajo, salud y seguridad en el trabajo y seguridad en el empleo.</li></ul> Por el contrario, las principales áreas de mejora se refieren a: <ul style="list-style-type: none"><li>• Buen Gobierno.</li><li>• Salarios y beneficios sociales, participación económica y equidad.</li></ul>
Clientes		
Indra mantiene el uso de la Marca de Garantía Madrid Excelente	Manteniendo desde 2009 la confianza de los consumidores, el reconocimiento de la sociedad en su conjunto y el respaldo de la Comunidad de Madrid.	

RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	
Premios y reconocimientos	Observaciones
<b>Oferta</b>	
Indra, galardonada en los premios NetDimensions Client Excellence	Indra recibió el Premio Especial a la Excelencia por el uso más innovador de su producto NetDimensions Talent Suite. Indra e-Campus y más específicamente sus suites Social y Learning, como solución más innovadora de integración con sus productos al aunar las fortalezas del producto de NetDimensions Talent Suit con las redes sociales corporativas en la formación y gestión del talento como factor de éxito de las empresas.
Premio a la innovación de Actualidad Económica	Indra ha sido premiada por la Revista Actualidad Económica a las 100 mejores ideas innovadoras por el proyecto Estrateco.
El Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo premia a Indra por su labor en la prevención de riesgos laborales	Indra ha sido premiada en la categoría de I+D+i, en los premios PREVER 2014 por su labor en la prevención de riesgos laborales con el proyecto de Simuladores para la formación en Seguridad Vial.
<b>Talento</b>	
Indra es reconocida por Randstad como una de las tres empresas más atractivas para trabajar en España en el sector de Telecomunicaciones por segundo año consecutivo	Los Randstad Award se basan en un estudio a 7.000 personas en edad de trabajar, a los que se les pregunta sobre la visión que tienen de las 150 empresas que más contratan en España.
Indra, premiada por El Confidencial por su contribución a la creación de empleo y la innovación	Indra ha sido galardonada en la II Edición de los Premios a las Mejores Prácticas Empresariales que organiza El Confidencial junto a KPMG. La compañía, ha resultado ganadora en las categorías Innovación y Creación de Empleo.
Indra, seleccionada como una de las mejores empresas para trabajar por Actualidad Económica	La revista Actualidad Económica nos ha incluido en el ranking de Mejores Empresas para Trabajar situándonos en el puesto 29, mejorando una posición con respecto a 2013.
Job and Talent elige a Indra entre las 10 mejores empresas para trabajar	Jobandtalent hace público los datos de su "Ranking de Empresas más deseadas por los jóvenes para trabajar": El ranking elaborado entre el millón de usuarios de Jobandtalent, sitúa a Indra entre las 10 empresas más deseadas para trabajar en España. <a href="http://blog.jobandtalent.com/empresas-mas-deseadas-para-trabajar-por-comunidades/">http://blog.jobandtalent.com/empresas-mas-deseadas-para-trabajar-por-comunidades/</a>
Indra, premio Talent Mobility 2014 al "Proceso de evaluación para promoción al equipo de dirección"	El Premio Talent Mobility 2014 de Lee Hecht Harrison, consultora de Soluciones de Talento del Grupo Adecco, busca reconocer las mejores prácticas en Movilidad del Talento. Esta distinción, dentro de la categoría "Entender el talento", considera a nuestro "Proceso de evaluación para promoción al equipo de dirección" como una de las mejores prácticas en detección, evaluación del talento y comunicación interna.



RESUMEN DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	
Premios y reconocimientos	Observaciones
<b>Contribución al entorno</b>	
Índice de Corrupción de Transparencia Internacional	En junio de 2013, Transparencia Internacional sitúa a Indra en los mejores niveles de la lucha contra la corrupción en la industria de Defensa, otorgándole una valoración de C. La compañía consigue situarse en la tercera categoría de la clasificación por la calidad de la información pública disponible así como por la documentación interna aportada demostrando su uso de políticas y códigos anticorrupción e incluso cursos de formación interna para mitigar posibles casos. <a href="http://companies.defenceindex.org/results/companies/indra-sistemas-sa#more">http://companies.defenceindex.org/results/companies/indra-sistemas-sa#more</a>
Premio AECA a la Transparencia Empresarial, que concede la Asociación Española de Contabilidad y Administración, en la categoría de sociedades cotizadas del Ibex-35	El premio ha sido otorgado a la compañía "en reconocimiento de la calidad, accesibilidad, usabilidad, contenidos y presencia de la información que difunde a través de su web corporativa (1.0. y 2.0.) en las áreas general, financiera y de sostenibilidad y buen gobierno corporativo".
Indra, premiada por segunda vez consecutiva en los Telefónica Ability Awards,	La Fundación Telefónica reconoce así a Indra como una de las empresas y organismos que mejor integran la discapacidad en su modelo de negocio, tras conseguir en la tercera edición el galardón en la categoría "Reclutamiento y Selección", por sus procesos y su interés activo a la hora de incorporar personas con discapacidad a su organización.
Informe Reporta 2014	El informe se ocupa de analizar la calidad del reporting de las empresas que forman parte del Índice General de la Bolsa de Madrid, y vuelve a situar a Indra en la 2ª posición dentro del sector de Tecnología y Telecomunicaciones, y en el puesto 9º dentro del ranking general.
Indra, Empresa Socialmente Responsable en México	Indra en México ha resultado reconocida por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable por segundo año consecutivo. Este reconocimiento se concede a las empresas que integran la responsabilidad social como parte de la cultura y estrategia de negocio a partir de un autodiagnóstico y cumpliendo los estándares propuestos en los ámbitos de: calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación de la empresa con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente.
Indra renueva el Charter de Diversidad	En su afán por seguir trabajando en el fomento de la diversidad, Indra ha renovado durante dos años más el Charter de Diversidad, un código de compromiso impulsado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea, que firman voluntariamente las empresas.



# 05

## MODELO DE NEGOCIO

5.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.2 MODELO DE LOS 6 CAPITALES

5.3 ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN  
A NUESTRO NEGOCIO

# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

## LA ADAPTACIÓN DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO, LA CLAVE DE NUESTRA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

A medida que nuestro entorno cambia, nuestra comprensión e interpretación de los elementos que constituyen nuestro modelo de negocio evoluciona. En particular, identificamos tres grandes tendencias en nuestro entorno que condicionan nuestro modelo de negocio:

1. El valor se desplaza desde el hardware hacia el software: el software permite dotar de inteligencia a las infraestructuras, haciendo que sean capaces de tomar decisiones de forma autónoma y generar datos que, analizados, dan lugar a nuevas oportunidades de negocio. En definitiva, el software proporciona valor para los clientes en términos de eficiencia y diferenciación de su negocio, y está atrayendo, de forma creciente, sus inversiones.
2. Cambia el modo de contratación de la tecnología: los modelos tradicionales

de inversiones en infraestructuras tecnológicas o compra de licencias están dando paso a modelos más flexibles basados, por ejemplo, en modelos de servicios con pago por uso (SaaS o IaaS) y externalización de procesos de negocio. Estas formas de contratación se traducen en la "integración" de soluciones y servicios dentro de una misma propuesta de valor para el cliente y presentan grandes ventajas para ellos: disminución del riesgo de la operación (transformación de CAPEX en OPEX), reducción de costes, acceso a nueva tecnología, etc.

3. Clientes más globales (por países y sectores): las fronteras entre los sectores de actividad y los países se están difuminando. Los clientes dejan de operar en un solo país contra competidores puramente locales. Están fuertemente expuestos a la competencia global y deben afrontar procesos de internacionalización. Asimismo, hay un grado creciente de convergencia entre sectores. La tecnología hace que productos y servicios que antes eran "exclusivos" de un sector,

ahora puedan ser ofrecidos a través de otros canales, por nuevos competidores procedentes de otros sectores. Los límites de las telecomunicaciones, los servicios financieros, la industria o los servicios públicos están cada vez menos establecidos.

Estas tendencias tienen el siguiente impacto sobre cada uno de los factores críticos de éxito de nuestro modelo de negocio:

Modelo de gobierno



Factores críticos de éxito



Entorno

Clientes

Talento

Oferta

# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

## 1. OFERTA

Desde sus orígenes, Indra ha realizado una firme apuesta por el desarrollo de una oferta de valor diferencial sobre la que poder apalancar sus ventajas competitivas y acceder a nuevos mercados en mejores condiciones.

Además, la compañía ha mantenido una estructura equilibrada y diversificada de la oferta como estrategia de diversificación de riesgos, de combinación actividades de mayor rentabilidad con otras de mayor recurrencia y de aumento de la exposición a las oportunidades que se presentan en los diferentes ámbitos.

En un entorno en el que modelos como SaaS (Software As a Service) o IaaS (Infraestructure As a Service) están cambiando radicalmente la forma en la que se proveen el hardware, el software o los servicios, el saber combinar "soluciones" y "servicios" en propuestas fuertemente innovadoras y disruptivas, no sólo permite a Indra minimizar riesgos, aumentar la rentabilidad o asegurar recurrencia, sino que es clave para atender a la nueva demanda

tecnológica y, por lo tanto, potenciar el crecimiento de la compañía.

**Lo que aporta valor añadido ha dejado de ser el hardware, el software o los servicios de forma aislada, sino una combinación de los tres.**

Esta combinación de soluciones y servicios está basada en tres pilares:

- Conocimiento del negocio de los clientes. Capacidad para anticipar los retos a los que se enfrentarán los clientes y el grado en que la tecnología puede dar respuesta a los mismos. La consultoría adquiere una importancia cada vez mayor.
- Tecnología: disponer de soluciones diferenciales para la captura y el tratamiento de la información.
- Gestión de procesos de negocio: no solamente proporcionar la solución tecnológica sino resolver el problema de negocio al cliente.

## 2. CLIENTES

Nuestros clientes están cambiando y nuestra propuesta de valor está evolucionando para adaptarse a sus nuevas necesidades.

El proceso de transformación de los clientes impacta de forma directa en sus hábitos de consumo de la tecnología. La estructura diversificada de mercados por la que tradicionalmente ha apostado Indra, le posiciona favorablemente ante este nuevo entorno, ya que le permite aplicar de forma cruzada su conocimiento y capacidades tecnológicas.

En este nuevo contexto, el objetivo de Indra sigue siendo construir relaciones estrechas con clientes para obtener una cuota relevante de su inversión en tecnología.

## 3. TALENTO

El conocimiento, la tecnología y los procesos están fuertemente asentados en las personas. Por lo que, en este nuevo entorno, todo el modelo de negocio se construye, aún más si cabe, sobre la base del talento.

Como compañía es el elemento que podemos controlar de forma más directa. Si somos capaces de seleccionar, retener y desarrollar a los mejores, eso nos asegurará las capacidades necesarias para generar la mejor oferta y la construcción de relaciones duraderas con nuestros clientes. Son las personas las que crean, aprenden, enseñan, promueven nuevas formas de hacer y de pensar.

**La única ventaja competitiva perdurable reside en el talento de nuestros profesionales.**

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



# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

## 4. ENTORNO

Indra siempre ha sido consciente de que una organización no está aislada de su entorno y que su propia sostenibilidad depende de la sostenibilidad de lo que le rodea, por lo que, debe formar parte de su responsabilidad y estrategia contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera.

En un contexto como el actual, en el que se ha acelerado la velocidad de los cambios (en términos económicos, políticos, tecnológicos, sociales, ambientales o competitivos), la relación de Indra con su entorno ha cobrado más importancia para asegurar la capacidad de adaptación y la sostenibilidad de la compañía. En este contexto, los objetivos de la compañía son:

1. Mejorar el conocimiento de las comunidades donde opera.
2. Minimizar los posibles impactos negativos (económicos, sociales y ambientales) derivados de su actividad sobre las comunidades locales

donde opera la compañía y la sociedad general.

- Indra es consciente de que su responsabilidad no solo se limita a los impactos directos sino también a los que provoca a través de su cadena de valor, por eso, extiende sus compromisos básicos en materia de contribución a la sostenibilidad a sus proveedores.

**3.** Contribuir a la creación de riqueza (en términos económicos, sociales y ambientales) a través de aquello que es propio y distintivo de la compañía: la innovación.

- Indra considera que sus soluciones y servicios son una excelente herramienta de contribución al desarrollo, no solo en beneficio de nuestros clientes sino, en un sentido más amplio, a toda la sociedad y a las comunidades donde está presente.
- La política de Acción Social se dirige a la reducción de la brecha digital y, especialmente, aquella que experimentan

las personas con discapacidad.

Indra confía en que su modelo de "open innovation", gracias a participación de clientes, aliados, universidades y centros de investigación y sociedad en general, le dota de la capacidad de adaptación y un acceso mejor a conocimiento y tecnología.

## 5. MODELO DE GOBIERNO

Ante un entorno más dinámico y cambiante, lo único que puede asegurar la sostenibilidad de una compañía es un proceso de toma de decisiones ágil, robusto y eficaz.

Cuanto más complejo es el entorno, más importante es el modelo de gobierno. El modelo de gobierno de Indra consiste en un conjunto de principios que configuran el sistema de gestión de la sociedad y que establecen:

- Una adecuada distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la sociedad.

- Mecanismos de control para garantizar una eficiente y ética gestión de la Sociedad (creación de valor y satisfacción de los intereses de sus accionistas)

Indra mantiene unos órganos y unas normas de gobierno que pretenden garantizar el buen gobierno de la Sociedad y contribuir a su crecimiento



# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

“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”



## Modelo de gobierno

- Asegurar una toma de decisiones correcta en toda la organización



## Clientes

- Construir relaciones estrechas y duraderas con clientes de primer nivel para obtener una cuota relevante de su inversión en tecnología. Esto obliga a Indra a ofrecer soluciones innovadoras de muy alto valor añadido que den respuesta plena a sus necesidades.



## Oferta

- Disponer de oferta diferencial y valor añadido en los diferentes sectores en los que opera la compañía



## Talento

- Disponer de profesionales de muy alta cualificación y de perfiles diversos, capaces de impulsar los procesos de innovación de la compañía.



## Entorno

- Minimizar los impactos negativos (económicos, sociales o medioambientales) sobre las comunidades locales donde opera la compañía y la sociedad general, y contribuir a la creación de riqueza a través de la actividad natural de la compañía y de aquello que le es propio y distintivo: la innovación.

# MODELO DE LOS 6 CAPITALES

## MODELO DE LOS 6 CAPITALES

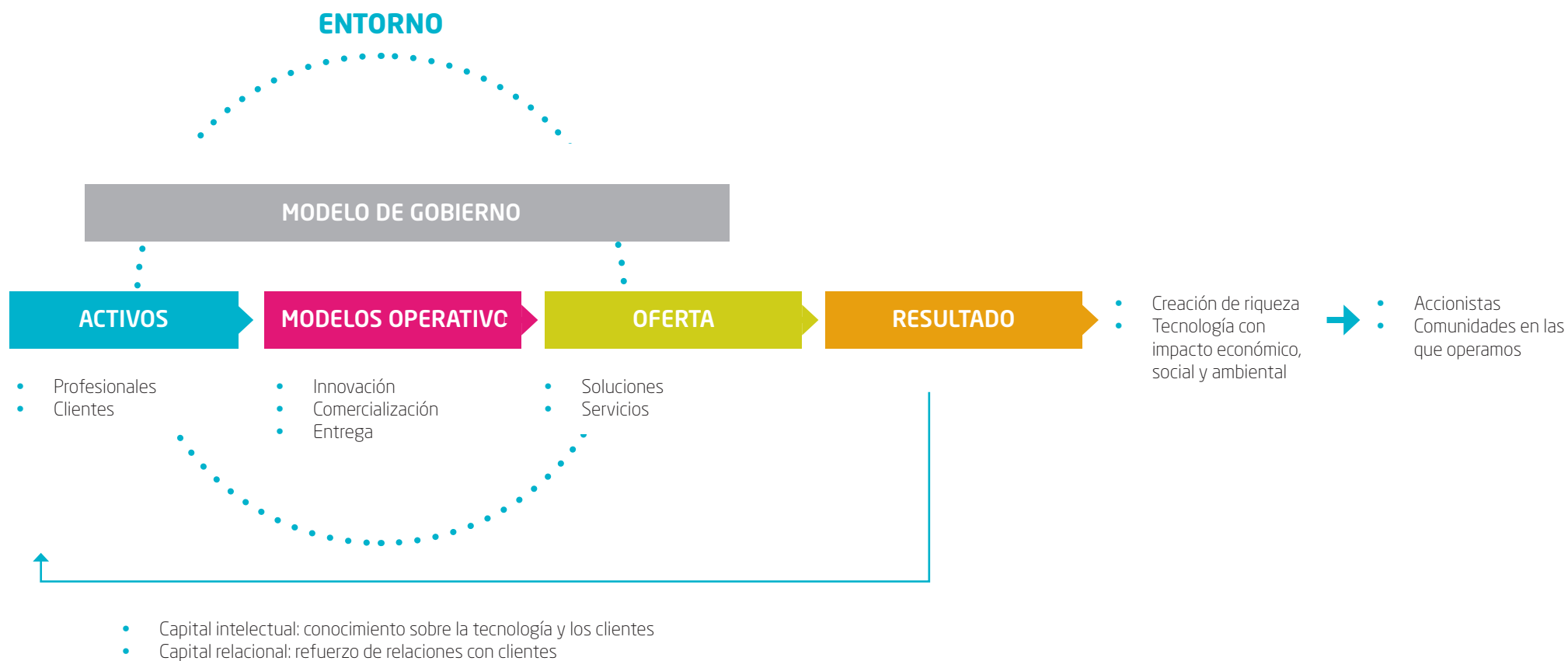


Gráfico: modelo de negocio de Indra  
Adaptación del modelo de los 6 capitales de la guía de IIRC

# MODELO DE LOS 6 CAPITALES

## ACTIVOS

<b>Profesionales</b>	<b>Nos aportan...</b>	<p>Las personas son las protagonistas de la innovación y, en último término, son lo que diferencia a Indra como empresa. Indra mantiene políticas de atracción, retención y desarrollo de talento, descritas en el capítulo 7.</p> <p>El capital relacional que se establece entre ellos es fundamental para la compañía en términos de compartición de conocimiento, formas de trabajo más productivas, cultura más fuerte y cohesionada... Además son los protagonistas del establecimiento de relaciones con el resto de grupos de interés. Son nuestros embajadores externos e internos</p>
	Capital humano	
	Capital intelectual	
	Capital social	
<b>Clientes</b>	<b>Nos aportan...</b>	<p>La cartera de clientes de Indra constituye un activo estratégico.</p> <p>El objetivo de Indra es ser el socio tecnológico de referencia de sus clientes para el desarrollo de tecnología.</p> <p>En el capítulo 7, se detallan el conjunto de políticas de Indra dirigidas a asegurar la captación de nuevas cuentas y satisfacción y recurrencia de clientes.</p>
	Capital financiero	
	Capital intelectual	
	Capital social	



# MODELO DE LOS 6 CAPITALES

## MODELOS OPERATIVO

<b>Innovación</b>	<p>La entrega de consultoría y tecnología presenta un componente relevante de servicio local y de recursos locales en permanente contacto con los clientes, que asegura el mejor entendimiento de las necesidades del cliente, una mejor atención y un mayor alineamiento cultural. Al mismo tiempo, la introducción de iniciativas de eficiencia en el desarrollo requiere la concentración y especialización de actividades por lo que esto conduce inevitablemente a que, cada vez más, las actividades de entrega se separen, incluso espacialmente, de las de desarrollo. En el caso de Indra, la compañía cuenta con profesionales en 47 países que aseguran las capacidades de entrega y gestión de clientes en las regiones en las que opera mientras que, sin embargo, sus capacidades de desarrollo se concentran en 21 centros en 7 países.</p>
<b>Comercialización</b>	<p>Indra lleva a cabo procesos de consolidación y concentración de sus actividades de desarrollo en centros de trabajo especializados en determinadas tecnologías o áreas de conocimiento, que son capaces de aprovechar las economías de escala que surgen y potenciar una mayor eficiencia en la producción. Además de la especialización en la producción, estos Centros de Desarrollo Global contribuyen a desarrollar un profundo conocimiento de la tecnología que les permite disponer de unidades específicas de innovación muy orientadas al desarrollo de oferta. Es decir, las Software Labs trabajan como laboratorios avanzados que ofrecen la última tendencia tecnológica para desarrollar soluciones a la medida de nuestros clientes.</p>
<b>Entrega</b>	<p>La consolidación y concentración de las actividades de desarrollo facilita la introducción de iniciativas de industrialización con dos objetivos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>Desde 2011, Indra cuenta con la Certificación multisite CMMi-3 para toda su red de Centros de Desarrollo Global. Esto garantiza que toda la Red funciona como un único Centro Virtual y comparte un mismo modelo de producción, metodología y herramientas. De esta forma se minimiza drásticamente el impacto derivado de la distancia geográfica, la diferencia horaria o las diferencias culturales entre los centros.</p>

# MODELO DE LOS 6 CAPITALES

## OFERTA

<p>Nuestra tecnología contribuye a hacer los clientes más eficientes y a desarrollar ventajas competitivas.</p> <p>En el capítulo 2 se describen las principales actividades y mercados en los que opera Indra.</p> <p>Para más información sobre la cartera de oferta de la compañía, consultar la página web corporativa: <a href="http://www.indracompany.com/">http://www.indracompany.com/</a></p>	<b>Generamos...</b>	<b>Clientes</b>
	Capital manufacturado	
	Capital intelectual	

# MODELO DE LOS 6 CAPITALES

## RESULTADO

	Positivo	Negativo
<b>Impacto para los accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de valor financiero para nuestros accionistas</li> </ul>	
<b>Impacto sobre el empleo y riqueza en las comunidades locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación y tecnología permite hacer a las empresas y economías más competitivas.</li> <li>• Indra contribuye a la creación de empleo de elevada cualificación en las comunidades locales.</li> <li>• Las políticas de formación de Indra contribuyen al desarrollo del capital humano de las regiones en las que opera.</li> <li>• El pago de impuestos contribuye a las administraciones públicas locales.</li> <li>• La contratación de proveedores locales ejerce de tractor para la actividad económica local, genera empleo indirecto.</li> </ul>	
<b>Impacto social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas de formación de Indra contribuyen al desarrollo del capital humano de las regiones en las que opera.</li> <li>• Proporcionamos soluciones para administraciones públicas en ámbitos de elevado impacto social como procesos electorales, sanidad, empleo, educación o dependencia.</li> <li>• Ofrecemos tecnologías para la seguridad de las personas y las infraestructuras.</li> <li>• Algunas de nuestras soluciones contribuyen a la reducción de la "brecha digital": <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías accesibles.</li> <li>• Máquinas de ticketing accesibles.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Impacto ambiental</b>	<p>La cartera de oferta de Indra cuenta con soluciones que contribuyen a un uso más racional de la energía, el agua y los recursos naturales, y la protección de ecosistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión del tráfico que permiten una mayor eficiencia en las rutas de transporte, con un impacto positivo en términos de costes y emisiones.</li> <li>• Soluciones de eficiencia energética</li> <li>• Soluciones satelitales para monitorización del cambio climático.</li> <li>• Soluciones de administración electrónica que disminuye el uso del papel y los desplazamientos gracias a las gestiones telemáticas.</li> </ul>	<p>Nuestras emisiones de CO2 contribuyen al cambio climático. Dada nuestra actividad, las emisiones más relevantes se derivan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones indirectas por el consumo energético de equipos informáticos</li> <li>• Emisiones directas e indirectas por climatización de edificios y centros de proceso de datos</li> <li>• Emisiones directas e indirectas por desplazamientos de profesionales para la prestación de servicios.</li> </ul>

# MODELO DE LOS 6 CAPITALES

## RESULTADO

	Resultados "reinvertidos" en la organización
<b>Capital intelectual</b>	El capital intelectual desarrollado por Indra en términos de conocimiento sectorial y de oferta, sirve para desarrollar las capacidades de sus propios profesionales y aumentar su valor como "activo".
<b>Capital relacional</b>	La provisión de servicios a los clientes permite reforzar las relaciones con ellos y retroalimentar el capital social de la compañía.

## VALOR ECONÓMICO GENERADO, RETENIDO Y DISTRIBUIDO

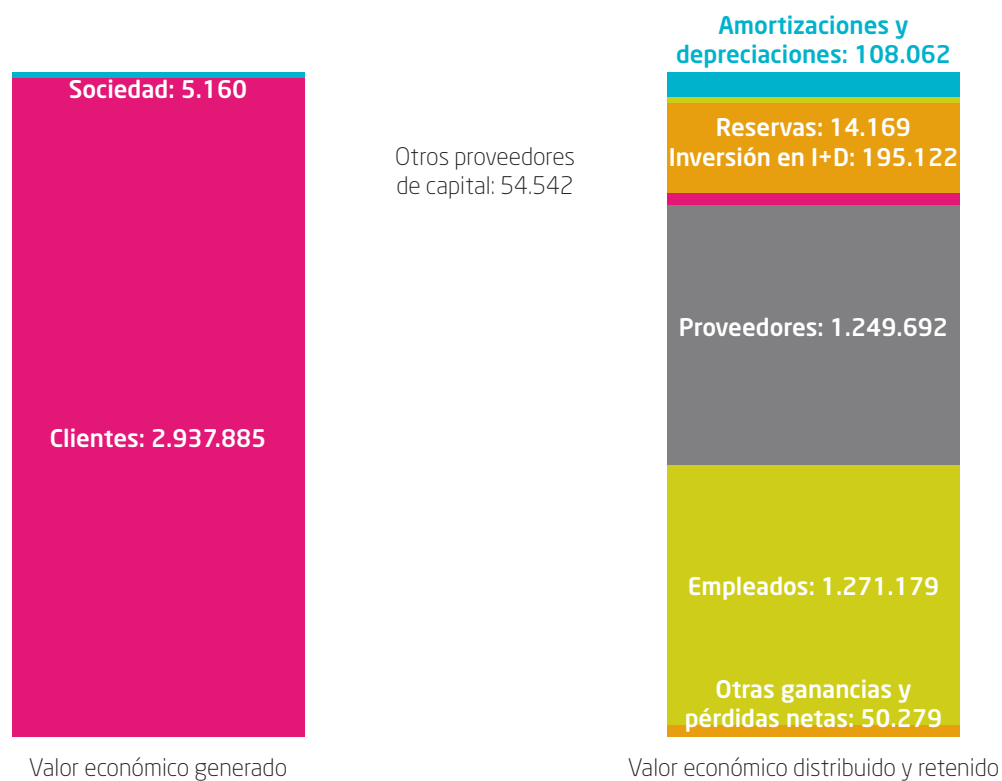


Gráfico: valor económico generado, retenido y distribuido (provisional)

# ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN A NUESTRO NEGOCIO

Para la identificación de la materialidad de nuestra compañía contamos con el apoyo de un equipo de expertos independientes. La metodología llevada a cabo se basa en:

- Análisis de la información sobre responsabilidad corporativa a la que prestan atención medios de comunicación escrita e inversores así como prescriptores sectoriales para cada mercado vertical de Indra.
- Identificación de asuntos sociales, ambientales y de comportamiento ético que son relevantes para el enfoque en responsabilidad corporativa, permitiendo conocer qué asuntos son más significativos y dónde lo son dentro de la cadena de generación de valor.

Su objetivo consiste en identificar y justificar qué asuntos interesan a los grupos de interés de la compañía y en qué eslabón de la cadena de generación de valor son significativos, y, por tanto, constituyen posibles oportunidades o riesgos para la reputación y la confianza en la compañía.

Los asuntos relevantes, aquellos que son importantes para el desempeño de la actividad de nuestra compañía, se han identificado a partir de las siguientes fuentes:

- Temas incluidos en anteriores Estudios de Materialidad
- Eurosif
- Documento Stakeholders de Global Reporting Initiative
- Dow Jones Sustainability Index, DJSI
- Informe Anual de Indra de 2013
- Cuestionario basado en el modelo Canvas

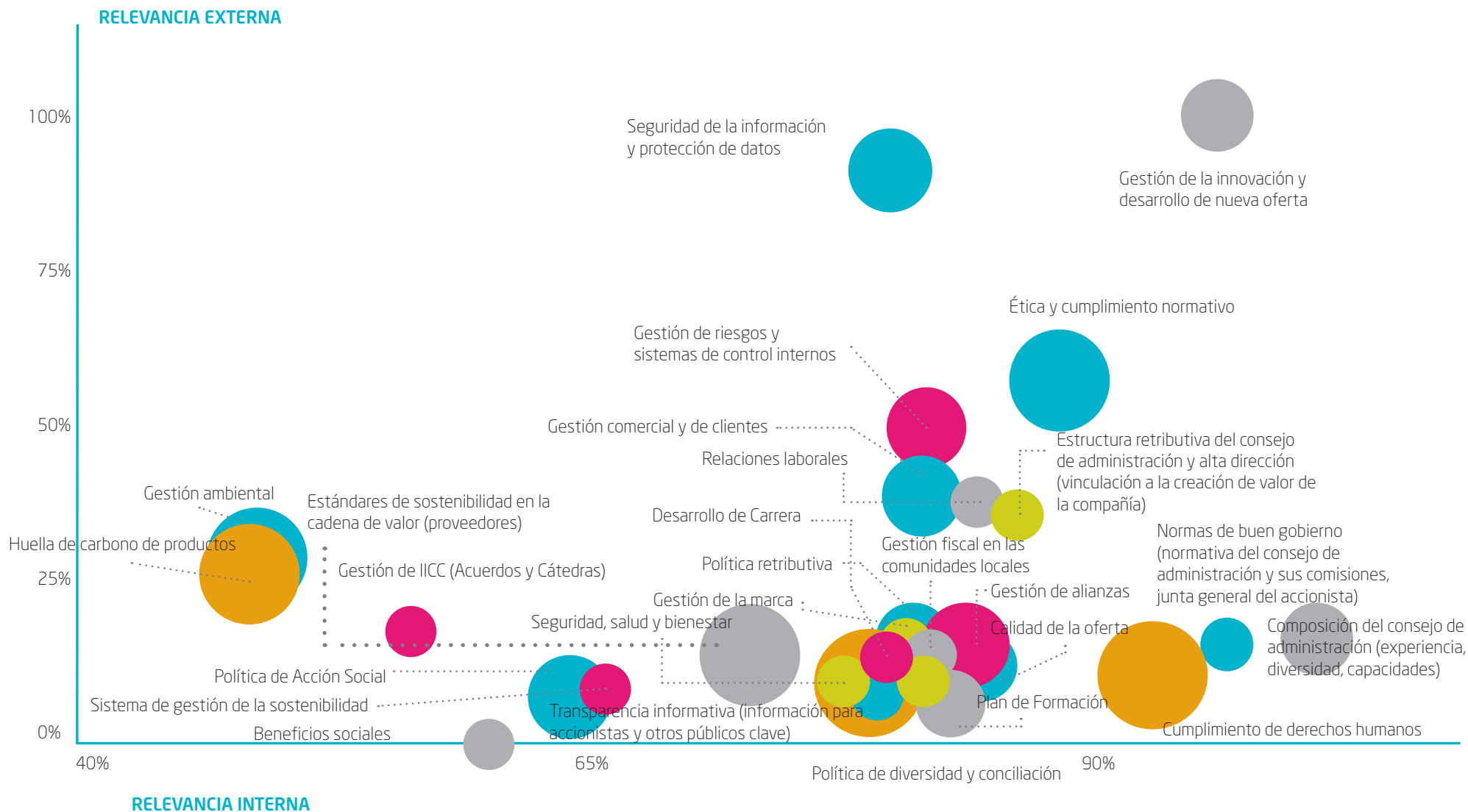
Se han obtenido 28 asuntos que han sido clasificados dentro de los factores críticos de Indra: oferta, clientes, talento, modelo de gobierno y contribución al entorno. Estos asuntos han sido priorizados por su relevancia a la hora de ser incluirlos en el Informe de gestión integrado 2014.

- Normas de buen gobierno (normativa del consejo de administración y sus comisiones, junta general de accionistas)
- Composición del consejo de administración (experiencia, diversidad, capacidades)
- Estructura retributiva del consejo de administración y alta dirección (vinculación a la creación de valor de la compañía)
- Gestión de riesgos y sistemas de control internos
- Ética y cumplimiento normativo
- Transparencia informativa (información para accionistas y otros públicos clave)
- Sistema de gestión de la sostenibilidad
- Gestión comercial y de clientes
- Seguridad de la información y protección de datos
- Gestión de la marca

- Calidad de la oferta
- Gestión de la innovación y desarrollo de nueva oferta
- Gestión de alianzas
- Gestión de IICC (Acuerdos y Cátedras)
- Gestión de proveedores
- Política de diversidad y conciliación
- Plan de Formación
- Desarrollo de Carrera
- Política retributiva
- Seguridad, salud y bienestar
- Beneficios sociales
- Relaciones laborales
- Gestión ambiental
- Huella de carbono de productos
- Estándares de sostenibilidad en la cadena de valor (proveedores)
- Cumplimiento de derechos humanos
- Política de Acción Social
- Gestión fiscal en las comunidades locales.

Como resultado de la priorización, se ha representado gráficamente la relevancia externa e interna de cada uno de los asuntos identificados.

# ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN A NUESTRO NEGOCIO



# ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN A NUESTRO NEGOCIO

G4-19 G4-20 G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
<b>Modelo de gobierno</b>	Transparencia en Gobierno Corporativo	Informe de Gobierno Corporativo que cumple con las recomendaciones de buenas prácticas de transparencia. Mantiene un alto nivel de asistencia a las reuniones del Consejo.	
	Código de Conducta e incumplimientos	Actualización continua del Programa de cumplimiento. Extensión del programa a nivel internacional, atendiendo a las exigencias legislativas en esta materia y características locales.	Nº comunicaciones recibidas por la Unidad de Cumplimiento
	Gestión de riesgos	Mapa de riesgos. Sistema de gestión de riesgos.	
<b>Clientes</b>	Clientes: Comunicación y resolución de incidencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestión de la calidad</li> <li>• Marco Metodológico.</li> <li>• Medición de la satisfacción de clientes</li> <li>• Procedimiento de tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes</li> </ul>	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción del cliente
	Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Global de Gobierno de Seguridad.</li> <li>• Normativa de seguridad de la información</li> <li>• Servicios de seguridad gestionados a través del Sistema de Gestión de Servicios conforme a la UEN-ISO/IEC 20.000.</li> <li>• Formación y concienciación de empleados y usuarios</li> <li>• Monitorización, revisión y auditoría.</li> </ul>	Nº de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes
	Políticas de comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Cumplimiento de Indra, que incluye la política de comercio exterior de material de defensa y doble uso.</li> </ul>	
<b>Oferta</b>	Gestión de la innovación: inversiones y desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de innovación</li> <li>• Participación en plataformas tecnológicas</li> </ul>	M€ en inversión y % sobre ventas
	Acuerdos con Instituciones del conocimiento para el desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Relaciones con las Universidades</li> <li>• Relaciones institucionales con las Instituciones del Conocimiento y la innovación.</li> </ul>	Nº de cátedras y acuerdos marco Nº de relaciones con instituciones del conocimiento



# ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN A NUESTRO NEGOCIO

G4-19 G4-20 G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
	Consideración de aspectos ambientales en el diseño y desarrollo de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de procesos logísticos.</li> <li>Cumplimiento de las obligaciones derivadas de las leyes REACH y RoHS</li> <li>Recuperación de equipos al final de su vida útil.</li> <li>Separación y tratamiento de residuos peligrosos y no peligrosos.</li> </ul>	Cantidad de residuos.
			Emisiones de CO2 y otros gases de efecto invernadero.
	Gestión de proveedores: requisitos para establecer relaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prehomologación y homologación de proveedores</li> <li>Comité para la monitorización de las situaciones de riesgo detectadas en la base de suministro.</li> </ul>	Nº proveedores prehomologados
			Auditorías a proveedores integradas en el modelo de homologación.
<b>Talento</b>	Gestión del talento (Formación, acuerdos con universidades, satisfacción, evaluación del desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Programas especiales de formación y desarrollo: programas dirigidos a colectivos específicos, con unas necesidades de formación singulares.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Compartiendo conocimiento: plataforma de aprendizaje colaborativo y de difusión del conocimiento.</li> <li>Procedimientos y aplicaciones para la comunicación interna (Open Dialogs, Mis Consultas, Indra Community...)</li> </ul>	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional
			Número de horas de formación.
			Número de promociones.
			Rotación media de empleados.
			Prestaciones sociales para los empleados.

# ASPECTOS MATERIALES QUE AFECTAN A NUESTRO NEGOCIO

G4-19

G4-20

G4-21

Factor crítico de éxito	Asunto relevante	Qué hacemos al respecto	Medición del rendimiento
	Políticas y prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de la diversidad e igualdad.</li> <li>Actuaciones en el Programa de mujer y liderazgo</li> <li>Amplía sus acuerdos con distintas entidades para la integración efectiva de profesionales con discapacidad</li> </ul>	% mujeres en el consejo % mujeres en plantilla % personas con discapacidad

Contribución al entorno	Eficiencia en el consumo energético de las operaciones: Iniciativas, objetivos y reducciones logradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificación de centros en ISO14001 y módulo de implantación de requisitos legales ambientales en edificios no certificados</li> <li>Medidas de eficiencia energética</li> <li>Iniciativas de green IT</li> <li>Movilidad inteligente</li> </ul>	Objetivos medioambientales
			Inversiones medioambientales
			Consumo energético
			Emisiones de CO2
	Origen de las materias primas empleadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones medioambientales a proveedores</li> </ul>	% proveedores examinados en función de criterios medioambientales
			Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro.
	Impacto social: Inversión en acción social, iniciativas/proyectos y resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologías Accesibles</li> <li>Donaciones a Fundaciones y Asociaciones</li> <li>Voluntariado corporativo</li> <li>Probono</li> </ul>	Inversión en Acción Social
			Número de cátedras de tecnologías accesibles
	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Código Ético y de Conducta Profesional y Programa de Cumplimiento.</li> <li>Proceso de prehomologación de proveedores.</li> </ul>	Profesionales formados en código ético.



06

ESTRATEGIA





## COMPAÑÍA GLOBAL EN TODA LA CADENA DE VALOR

Para generar ventajas competitivas sostenibles en relación con cada uno de los factores críticos de éxito del negocio de Indra resulta clave saber posicionarse favorablemente en las distintas áreas geográficas, ya que cada una de ellas presenta diferentes fortalezas. En otras palabras, esto significa que las compañías tecnológicas deben tener una presencia global que les permitan aprovechar en cada región las diferentes ventajas que ofrecen. No se puede concebir el éxito de una empresa de tecnología si no cuenta con presencia en todos los mercados geográficos relevantes.

En concreto, cada región presenta sus propias fortalezas en términos de:

- **Demanda:** el crecimiento de la economía y de las inversiones son cíclicas, y están fuertemente correlacionadas. Pasan por momentos de ralentización, estancamiento o contracción y fases expansivas. En el entorno actual, observamos una polarización del crecimiento, donde la

diferencia de los países en expansión y aquellos en estancamiento resulta muy obvia. Por lo tanto, es clave contar con una presencia sólida en los países que muestran mayores ritmos de crecimiento y tener la capacidad para adelantarse a los ciclos económicos para aumentar la exposición a geografías clave en los momentos oportunos. Además, los clientes también están ejecutando estrategias para mejorar su posicionamiento en países de elevado crecimiento y, puesto que esperan que sus proveedores tecnológicos sean capaces de ofrecerles soporte global a sus operaciones, resulta importante desarrollar capacidades en estos países.

- **Innovación:** algunos países se han convertido en referentes en términos de innovación. El ritmo de generación y adopción de tecnología en estos países es muy dinámico debido a que, tanto los proveedores como los clientes son fuertemente innovadores, y los ritmos de crecimiento económico lo facilitan. En definitiva, son los países que están definiendo la tecnología que va a

causar cambios disruptivos en el sector y en la sociedad en general. Cualquier nueva tecnología que pretenda aportar valor diferencial deberá demostrarlo enfrentándose a la exigencia de estos mercados. Cualquier compañía tecnológica que aspire a tener una oferta propia diferencial, tiene que operar en estos países.

- **Talento:** ciertos países presentan una estructura demográfica y un sistema educativo que les convierten en generadores de talento cualificado. En algunos casos además, se trata de países que presentan estructuras de costes muy favorables, lo que les configura como polos de desarrollo de tecnología. Los modelos de entrega de las empresas tecnológicas se están apoyando cada vez más en estos países, en búsqueda mejoras en la eficiencia y la productividad. Un proveedor de tecnología no puede ser competitivo si su modelo de entrega no incluye estas regiones.

Por todo esto, apoyada en el crecimiento orgánico y la competitividad de sus soluciones y servicios, Indra debe convertirse en una compañía plenamente global desarrollando 3 ejes de crecimiento:

- La función comercial: para acceder a contratación y clientes.
- La función de producción: desarrollo, ejecución y entrega de proyectos, así como prestación de servicios donde sea más adecuado y eficiente.
- La función de innovación: generación de nueva oferta en las distintas geografías adaptadas a los requisitos y necesidades locales.



# 07

## DESEMPEÑO Y PREVISIONES

7.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
CONSOLIDADOS

7.2 OFERTA

7.3 CLIENTES

7.4 TALENTO

7.5 CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

# ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

## CUENTA DE RESULTADOS:

- Las ventas se han situado en 2.938 M€, aumentando un +5% en moneda local. En términos reportados (en euros) han crecido un 1%.

- El Margen de Contribución (14,3%) desciende -0,7 puntos porcentuales con respecto al año 2013.

- El Margen de Contribución de Soluciones (16,0%) ha descendido -0,6 puntos porcentuales frente al del mismo periodo del año anterior, influido por el deterioro de la actividad en Latam y la inversión comercial a corto plazo que supone la expansión internacional (sobre todo en las regiones de AMEA).

- El Margen de Contribución de Servicios ha sido del 11,2%, -0,7 puntos porcentuales inferior a las del año 2013, por la presión en precios en algunos verticales y geografías (principalmente en España y Latam).

- Las amortizaciones se sitúan en 64 M€ frente a los 52 M€ del 2013, por el efecto ya comunicado en las anteriores publicaciones de resultados de la aplicación y amortización correspondiente de subvenciones de proyectos de I+D. Excluyendo dicho impacto, las amortizaciones hubieran alcanzado unos niveles similares a las registradas en 2013.

- El Resultado Operativo recurrente (EBIT antes de efectos no-recurrentes) ha alcanzado 204 M€, nivel algo inferior al del mismo periodo en el año anterior (226 M€), y el margen operativo recurrente se sitúa en el 6,9%.

- Durante el último trimestre del año la compañía ha registrado una serie de partidas no-recurrentes como consecuencia de provisiones, deterioros y elementos no recurrentes por cambios en estimados con impacto en el EBIT por un importe total bruto de 294 M€ que neto de la reversión de provisiones asciende a 246 M€ como se detalla más adelante. Tras estos efectos, el EBIT del ejercicio es de -42 M€.

- Los gastos financieros se sitúan en 54 M€ frente a los 64 M€ del 2013, al haber optimizado la compañía sus fuentes de financiación, y a otros gastos financieros que no suponen movimiento de caja.

- Los Resultados de empresas asociadas y otras variaciones en el valor razonable han sido de -0,2 M€ vs 12 M€ de 2013, concepto que incluía la desinversión de la participación de Indra del 12,77% en el Banco Inversis S.A. ("Inversis") y que supuso una plusvalía para Indra en el ejercicio anterior de aproximadamente 15 M€ antes de impuestos.

- La tasa impositiva efectiva se sitúa en el 29% una vez excluidos los efectos no-recurrentes (vs 20,4% en 2013), principalmente por el efecto de la no contabilización de créditos fiscales en Brasil.

- El Resultado Neto recurrente (antes de los efectos no-recurrentes) ha sido de 104 M€, lo que representa una caída del -24% con respecto al año 2013.

- El Resultado Neto se sitúa en -92M€, tras el impacto negativo de los efectos no recurrentes totales brutos por 313 M€.

Las ventas se han situado en 2.938 M€, aumentando un +5% en moneda local.

# ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

## EFFECTOS NO-RECURRENTES:

• Durante el cuarto trimestre se han registrado una serie de efectos no-recurrentes, por importe bruto de 313 M€, por cambio de estimaciones como resultado de diversos factores y acontecimientos ocurridos en la última parte del año 2014 y principios de 2015. El resumen de los mismos es el siguiente:

• Dichos efectos no recurrentes, por un total bruto de 313 M€ resultan en un efecto neto de 265 M€ por la reversión de dos provisiones por un total de 48 M€ (provisiones para riesgos de implantación proyectos por 24 M€ y contingencias laborales por 24 M€), que se prevé no serán necesarias.

Concepto	(M€)
Provisiones, deterioros y sobrecostes de proyectos	-231
Deterioro fondos de comercio	-21
Deterioro activos intangibles	-19
Deterioro crédito fiscal	-19
Optimización recursos productivos	-17
Otros	-6
<b>Total bruto</b>	<b>-313</b>
Reversión de provisiones	+48
<b>Total neto</b>	<b>-265</b>

• Estos efectos netos de 265 M€ implican un impacto negativo neto de 246 M€ en el resultado operativo del ejercicio (con los 19 M€ restantes impactando directamente en impuestos).

## ♦ Provisiones, deterioros y sobrecostes de proyectos

Corresponde a provisiones, deterioros y sobrecostes en proyectos por retrasos, reprogramaciones y cancelaciones de programas, así como cambio de estimaciones debido a acontecimientos o situaciones litigiosas ocurridos en la última parte del año 2014 y principios de 2015. El desglose por mercados es el siguiente:

Vertical	(M€)
Energía & Industria	-26
Servicios Financieros	-26
Telecom & Media	-3
AA.PP. & Sanidad	-50
Transporte & Tráfico	-61
Seguridad & Defensa	-65
<b>Total</b>	<b>-231</b>

# ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

## DETERIORO DE FONDOS DE COMERCIO

• En el curso de la revisión ordinaria de los planes de negocio utilizados para el análisis de los fondos de comercio de los distintos negocios de la compañía, se han considerado nuevas hipótesis sobre el negocio que recogen la situación macro y las nuevas condiciones de mercado de cara a realizar las estimaciones aplicables para el negocio de Brasil y de Indra Business Consulting

• El deterioro registrado ha sido por un total de -21 M€ con el siguiente desglose:

- ▶ Brasil: -17 M€ (85 M€ tras deterioro)
- ▶ Indra Business Consulting: -4 M€ (24 M€ tras deterioro)

## DETERIORO DE PROYECTO DE DESARROLLO

• Dentro de la revisión anual ordinaria de los planes de negocio asociados a los

principales activos intangibles (gastos de desarrollo capitalizados), se han utilizado unas nuevas estimaciones respecto a la evolución comercial esperada de un desarrollo específico considerando como más probable un escenario más conservador.

• La utilización de este escenario conlleva dotar un deterioro de -19 M€.

## DETERIORO CRÉDITO FISCAL

Aunque las bases imponibles negativas no prescriben en Brasil (pero sólo es compensable hasta el 30% de la base imponible positiva de cada año), solo se han considerado como activo aquellas pérdidas que se consideran recuperables de acuerdo al plan de negocio actualizado (34 M€), registrándose por este motivo un deterioro de -19 M€.

El Grupo estima que los efectos no-recurrentes mencionados reflejan el impacto actual tanto de las cambiantes condiciones de mercado vistas en 2014 como de la aplicación de hipótesis más ajustadas a la evolución esperada de los

proyectos de la compañía en este momento

Balance de Situación y Estado de Flujos de Tesorería:

- El capital circulante neto al final del año se ha situado en 106 días de ventas equivalentes (DoS), una vez excluido el efecto de los efectos no-recurrentes en el capital circulante neto.
- El nivel de inversiones inmateriales (netas de los cobros por subvenciones) ha sido de 42 M€, importe algo inferior al del mismo periodo del ejercicio anterior de 46 M€.
- Los desembolsos por inversiones materiales ascienden a 15 M€, nivel superior a los 10 M€ registrados en 2013.
- Las inversiones financieras suponen un desembolso de 13 M€ (neto de desinversiones y del efectivo incorporado por las actividades conjuntas).
- El cash flow libre generado durante el ejercicio se sitúa en 47 M€ vs 27 M€

en 2013 (ajustado por el impacto de la desinversión mencionada anteriormente).

- La Deuda Neta se sitúa en 663 M€ (nivel superior a los 622 M€ del 2013), lo que representa un nivel de apalancamiento de 2,5 veces el EBITDA recurrente de los últimos 12 meses.
- En 2014 el factoring sin recurso de facturas de clientes realizado asciende a 187 M€.





**Inversión I+D:**  
**195M€**  
**(6,6% de ventas)**

**Ventas soluciones  
| servicios**  
**64% | 36%**

innovación tecnológica representa en torno al 6,6% de la cifra neta del negocio del ejercicio.

Durante 2014 la compañía continuó su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su oferta de soluciones, **las inversiones** (materiales e inmateriales netas) alcanzan **57 M€** (42 M€ inmateriales y 15 M€ materiales) en línea con lo previsto.

Las ventas de **Soluciones** (64% del total) aumentaron un **+4% en moneda local** (plano en términos reportados). Las ventas de Servicios (36% del total) aumentan un **+7% en moneda local** (+2% reportado), por la mejora de actividad en casi todas las geografías. La contratación se mantiene plana en moneda local.

Indra ha continuado dedicando un importante esfuerzo tanto en dedicación de recursos humanos como financieros al desarrollo de servicios y soluciones, que la permitan situarse como líder tecnológico en distintos sectores y mercados en los que actúa. El importe dedicado a las actividades de investigación, desarrollo e

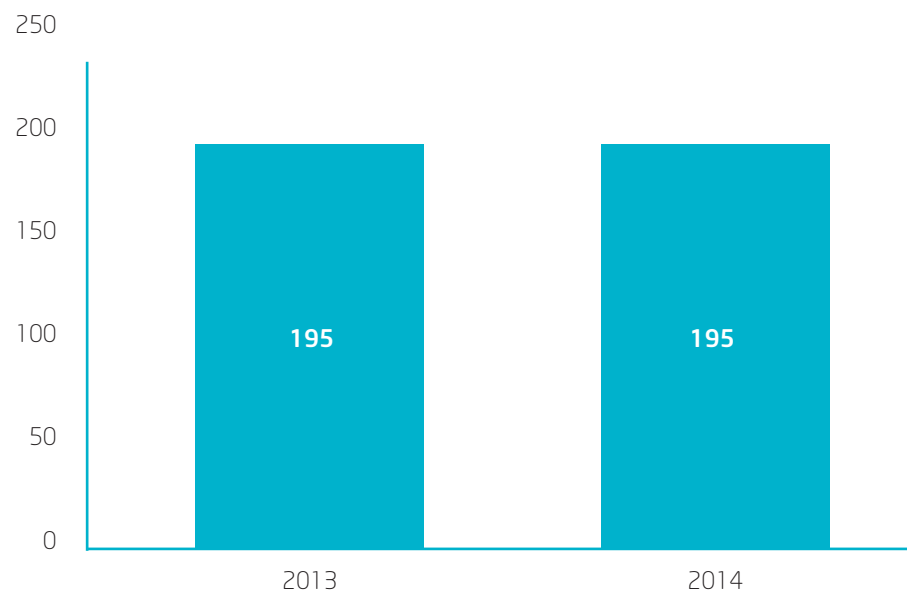


Gráfico: Inversión en I+D+i. Cifras en millones de euros.

## Análisis por segmentos principales

Soluciones	Servicios
La contratación ha sido un 8% superior a las ventas, registrando un crecimiento del +6% en moneda local (+2% reportado) apoyada por el crecimiento positivo de los mercados de Servicios Financieros, Transporte & Tráfico y Administraciones Públicas. Por geografías, destaca España (con un crecimiento de doble dígito y una contribución relevante del mercado de Transporte & Tráfico y Defensa), y AMEA.	La contratación se ha mantenido plana en moneda local (-5% en términos reportados), afectada por la debilidad de Telecom & Media, y Energía & Industria
Las ventas han registrado un crecimiento del +4% en moneda local (plano a nivel reportado), representando un 64% de las ventas totales. Todas las geografías registran un crecimiento positivo en moneda local (prácticamente plano en AMEA). España (+1%) se estabiliza y mejora su tendencia con respecto a años anteriores (-15% en 2013).  Por verticales, destaca el comportamiento de Servicios Financieros (con crecimiento de doble dígito), seguido por los verticales de Seguridad & Defensa, Administraciones Públicas, y Transporte & Tráfico (con crecimientos de dígito medio-bajo).	Las ventas crecen un +7% en moneda local apoyados por la evolución positiva de la actividad en todas las geografías excepto en Europa & Norteamérica (con un peso relativo muy reducido). La concentración de la actividad internacional en Latam y el impacto de la depreciación de las divisas de esta zona frente al euro ha incidido en el crecimiento reportado del segmento (+2%).

## Análisis por segmentos principales

Soluciones	Servicios
La cartera de pedidos asciende a 2.599 M€, lo que representa un crecimiento del +3% reportado. El ratio de cartera sobre ventas de los últimos 12 meses se sitúa en 1,38x, un +3% por encima del registrado en 2013 (1,34x).	La cartera de pedidos baja hasta los 874 M€ y se sitúa en niveles de 0,83 veces las ventas del ejercicio por la ejecución de proyectos plurianuales contratados en años anteriores

Soluciones	2014	2013	Variación %	
	(M€)	(M€)	Reportado	Moneda local
Contratación	2.029	1.988	2	6
Ventas	1.887	1.888	(0)	4
Book-to-bill	1,08	1,05	2	-
Cart/Ventas 12m	1.38	1,34	3	-

Servicios	2014	2013	Variación %	
	(M€)	(M€)	Reportado	Moneda local
Contratación	984	1.041	(5)	(0)
Ventas	1.051	1.026	2	7
Book-to-bill	0,94	1,01	(8)	-
Cart/Ventas 12m	0,83	0,94	(12)	-

## OFERTA

La participación de Indra en programas, proyectos y plataformas de I+D+i refuerza su capacidad de generar nueva oferta en geografías clave.

• Participación en programas de innovación, desarrollo de proyectos de I+D+i, y participación en plataformas: la participación de Indra en programas, proyectos y plataformas, refuerza su capacidad de generar nueva oferta en geografías clave.

► En Europa, Indra ha entrado a participar en el CAF (CONNECT Advisory Forum for ICT Research and Innovation) como Advisory Group de la DG Connect Europea en 2014, siendo además la única empresa española miembro de dicho foro.

► En España, Indra participó en programas como AEESD (Acción Estratégica de Economía y Sociedad Digital, conocido anteriormente como AVANZA), del Ministerio de Industria, Energía y Turismo; o el Programa Estratégico CIEN, promovido por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

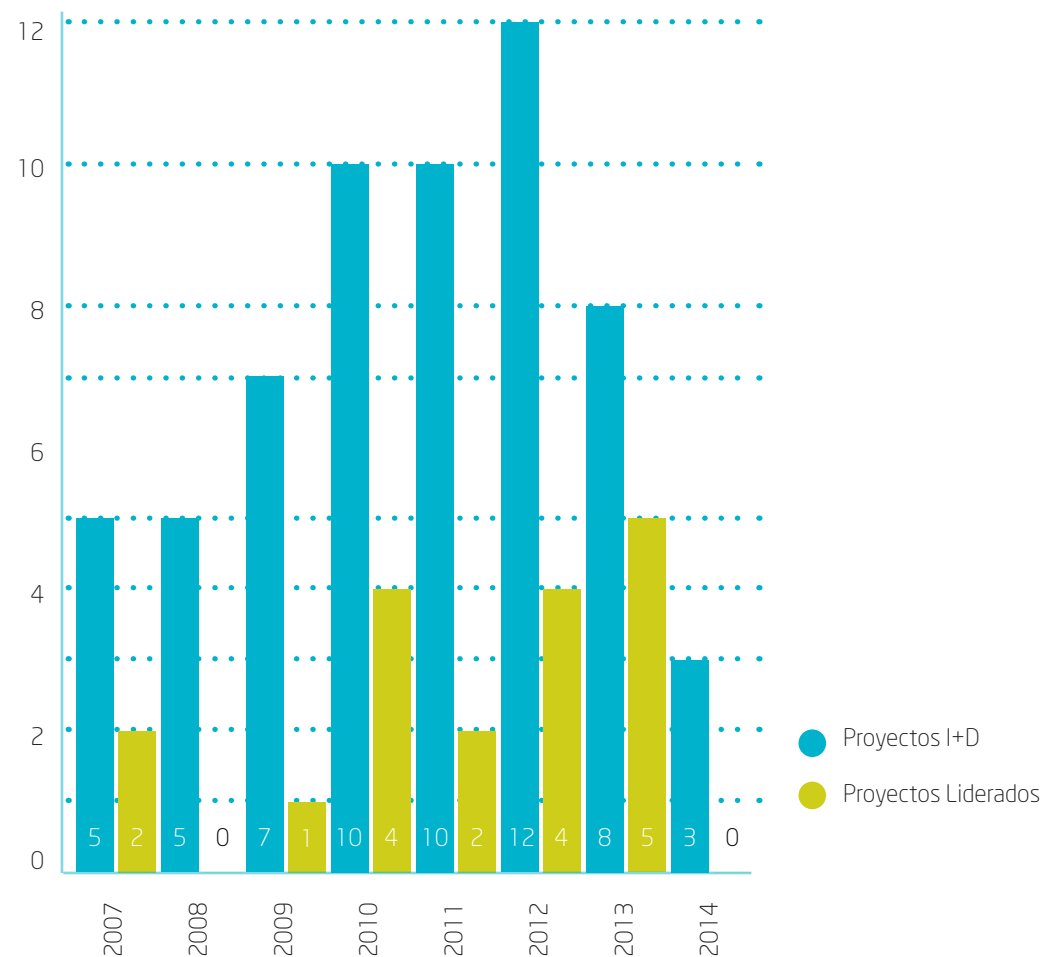
Principales Iniciativas Europeas	Participación de Indra
ARTEMIS / ECSEL	Reelegida como miembro del Consejo Directivo de Artemis-IA (Asociación Industrial de ARTEMIS).  Ocupa la Presidencia de la Cámara Industrial (Chamber C) y la coordinación de la temática de SmartCities en el programa de trabajo.
BIG DATA VALUE PPP	Miembro fundador de esta iniciativa y forma parte del Board of Directors de la misma. Nueva incorporación en 2014
Vessels for the Future	Miembro y ha participado en la elección del Board actual. Nueva incorporación en 2014
Robotics -SPARC PPP	Es Full Member de esta PPP. Nueva incorporación en 2014
SESAR / SESAR 2020	Forma parte del Interim Deployment Steering Group (IDSG).
EIT ICT Labs	Es Steering Member del nodo español.
EIP on Smart Cities and Communities (EIP-SCC)	Lidera el Commitment aprobado SMART CAMPUS.  Participa en otras dos propuestas aprobadas: ENERGY GOALS y CSC project. Nueva incorporación en 2014

Principales Iniciativas Europeas	Participación de Indra
euROBOTICS AISBL	Miembro de esta Plataforma Tecnológica Europea.  Responsable implementación PPP Robotics.
ACARE-Advisory Council for Aviation Research and Innovation in Europe	Participa en esta Plataforma. European High Level Group (HLG) y miembro de distintos Working Groups
UNIFE	Miembro de Pleno derecho de la Asociación Europea Ferroviaria.
EOS	Miembro de pleno derecho de la European Organization for Security y preside su Junta Directiva.
CyPhERS (CSA)	CPS Europe's Strategic Agenda Miembro de su Comité de Programa

Principales Iniciativas Europeas	Participación de Indra
es.Internet	Indra es 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	Indra es miembro del Consejo Rector e impulsora de la Plataforma. Objetivos:  - Integrar a todos los agentes del sector eléctrico para definir e impulsar estrategias a nivel nacional que permitan la consolidación de una red mucho más avanzada, capaz de dar respuesta a los retos del futuro.  - Definir una visión compartida y defender una postura común ante Europa
PLANETIC (integración de las plataformas PROMETEO, INES Y GENESYS)	Indra pasa a convertirse en miembro del Comité Ejecutivo de esta Plataforma Tecnológica Española, constituida en el año 2013, con el objetivo de adoptar y difundir las Tecnologías electrónicas de la Información y la Comunicación.

## OFERTA

Principales Iniciativas Europeas	Participación de Indra
PTC – Plataforma Tecnológica de la Carretera	Indra forma parte del Consejo Gestor en calidad de Vicepresidente. Ha trabajado en los grupos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ITS y Movilidad</li> <li>- Seguridad Vial</li> <li>- Transporte e Intermodalidad</li> <li>- Energía y Sostenibilidad</li> </ul>
PTME – Plataforma Tecnológica Marítima Española	Indra participa en el grupo de trabajo FP10 - Vigilancia
AMETIC	Indra es Vicepresidente Territorial, participando en numerosas Áreas Sectoriales (Gran Consumo; Industria Electrónica, TIC...), Comisiones y Grupos de Trabajo



En 2014 Indra ha participado en plataformas y foros tecnológicos y ha presentado un elevado número de propuestas

La participación en proyectos europeos de I+D+i ha estado condicionada por la finalización del 7º Programa Marco y el inicio del Programa Horizon 2020 (Programa Marco Europeo para la Investigación y la Innovación 2014-2020) y justifica el descenso en el número de proyectos en los que está presente o lidera Indra durante 2014.

En este sentido, en 2014 Indra ha participado en plataformas y foros tecnológicos y ha presentado un elevado número de propuestas para posicionarse favorablemente e incrementar el número de proyectos financiados por fondos europeos en los próximos años, al igual que ocurrió con la entrada en vigor del 7º Programa Marco.

## PROYECTOS DE I+D MÁS DESTACADOS DEL AÑO 2014:

Proyecto	Descripción
ARROWHEAD	Addressing efficiency and flexibility at the global scale by means of collaborative automation for five application verticals. That means production (manufacturing, process, energy), smart buildings and infrastructures, electro-mobility and virtual market of energy.
SENSIBLE	Storage-Enabled Sustainable Energy for Buildings and Communities
CPSLabs	CPS Engineering Labs Expediting and accelerating the realization of cyber-physical systems
DECUMANUS	Development and consolidation of geo-spatial sustainability services for adaptation of environmental and climate change urban impacts
MOBILEPASS	A secure, modular and distributed mobile border control solution for European
CYBERROAD	Development of the CYBER crime and CYBER terrorism research ROADmap
INTERACTION	Innovative technologies and researches for a new airport concept towards turnaround coordination
MOBIWALLET	Mobility and Transport Digital Wallet

## OFERTA

Proyecto	Descripción
DEWI	Dependable Embedded Wireless Infrastructure
Senior Ludens	Serious Games dev. platform for older workforce training and intergenerational knowledge transfer
SMARTSIT	Caracterización del tráfico y mejora de la movilidad mediante el uso de Sensores Magneto ResisTivos para Sistemas Inteligentes de Transporte
SAPPIEMS	Smart Adquisition and Processing Platform for Intelligent Energy Monitoring and Supervision
DDSA_IOS	Arquitectura de comunicaciones de simulación en tiempo real con acceso concurrente a datos dinámicos
RADAR VIGILANCIA COSTA	Desarrollo de un radar pulsado de vigilancia de costa
CTC Máster	Plataforma Inteligente para el Control de Tráfico Ferroviario Centralizado
MANTA S	Diseño y desarrollo de mecanismo óptico de apuntamiento de imagen y haz láser sin restricciones para una aplicación de contramedida infrarroja dirigida por láser, y su sistema electro-mecánico de control y termalización asociado.
TAPIC	Tecnologías de aceleradores de partículas para grandes instalaciones científicas

Proyecto	Descripción
LPS-BIGGER	Línea de productos software para big data a partir de aplicaciones innovadoras en entornos reales
NAVAL SATCOM X/KA	Terminal naval satélite de funcionamiento simultáneo en banda X/KA TERMINAL NAVAL SATÉLITE DE FUNCIONAMIENTO SIMULTÁNEO EN BANDA X/KA
READY	REal time Analytical Dashboards in-memory - Plataforma de procesamiento y análisis in-memory de grandes cantidades de información basada en Big Data 2.0 para la construcción de cuadros de mando flexibles en tiempo real
Prototipo de Receptor PRS de bajo coste	Prototipo de receptor PRS de bajo coste para aplicaciones de vehículos no tripulados
PELICANO	Modificaciones técnicas y mejoras del sistema PELICANO

- Refuerzo del sistema de gestión de la I+D+i: el sistema de Gestión de la I+D+i implantado en los Software Labs de Indra se ha adaptado a la norma europea CEN/TS 16555-1 y a la nueva versión de la UNE 166002:2014. Como muestra del avance del sistema, destacar el diseño de un sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

- Refuerzo de alianzas clave: durante 2014 Indra ha ido consolidando la implantación del modelo de gobierno de alianzas puesto en marcha en 2012 y que se fue desarrollando en el ejercicio anterior. En 2014, se ha alcanzado la cifra de 240 alianzas con socios tecnológicos, y se ha reforzado los acuerdos con los socios más estratégicos, especialmente con aquellos que forman parte del grupo iGAN (Indra Global Alliance Network). Con este grupo de socios iGAN, Indra ha reforzado su relación mediante:

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

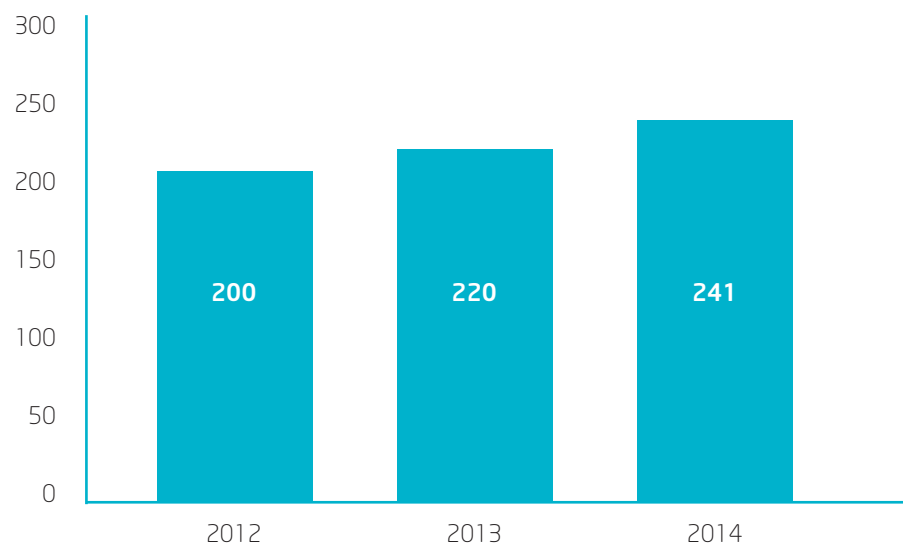
- ▶ El aumento de las capacidades locales de interlocución con cada uno de los partners iGAN en las distintas geografías, nominando interlocutores y definiendo responsabilidades.

- ▶ Potenciación de las actividades de innovación aprovechando sinergias con los partners iGAN

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

Durante 2014 Indra ha firmado 6 nuevas cátedras con universidades, lo que sitúa la cifra total en 26. Las 6 cátedras nuevas firmadas son las siguientes:

- UC3M: Universidad Carlos III de Madrid (España)
  - ▶ Nueva Cátedra en Ciberseguridad UC3M.
  - ▶ Nueva Cátedra Tecnologías Accesibles.
- UPM: Universidad Politécnica de Madrid (España)
  - ▶ CTB Nueva cátedra de Tecnologías Accesibles
- IESE: Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra
  - ▶ Cátedra Indra de Estrategias Digitales
- UPCT: Universidad Politécnica de Cartagena (España)
  - ▶ Cátedra Indra de AAPP y Sanidad
- IPN: Instituto Politécnico Nacional (México)
  - ▶ Nueva Cátedra de Tecnologías Accesibles
- Red Iiumno (Brasil)
  - ▶ Nueva Cátedra de Tecnologías Accesibles





Asimismo Indra ha firmado 15 nuevos Acuerdos Marco sobre ámbitos de interés para la compañía y la comunidad local, como innovación, emprendimiento, ciberseguridad, smart cities, minería, plataformas inteligentes, aeroespacial, simulación o productividad del software entre otros. De estos nuevos acuerdos, 8 son en España, 2 en Colombia, 2 en México, 1 en Brasil y 1 en Mozambique.

Por último, Indra incrementó de 182 a 192 los acuerdos firmados con Universidades y Centros de Investigación.

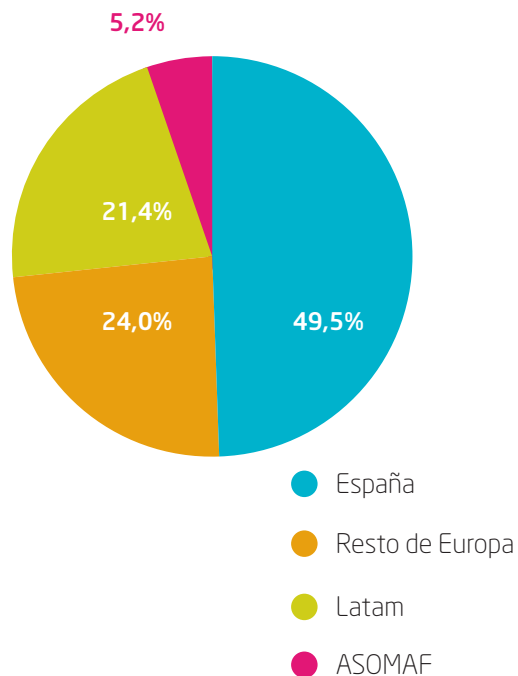


Gráfico: Distribución geográfica de acuerdos con instituciones del conocimiento

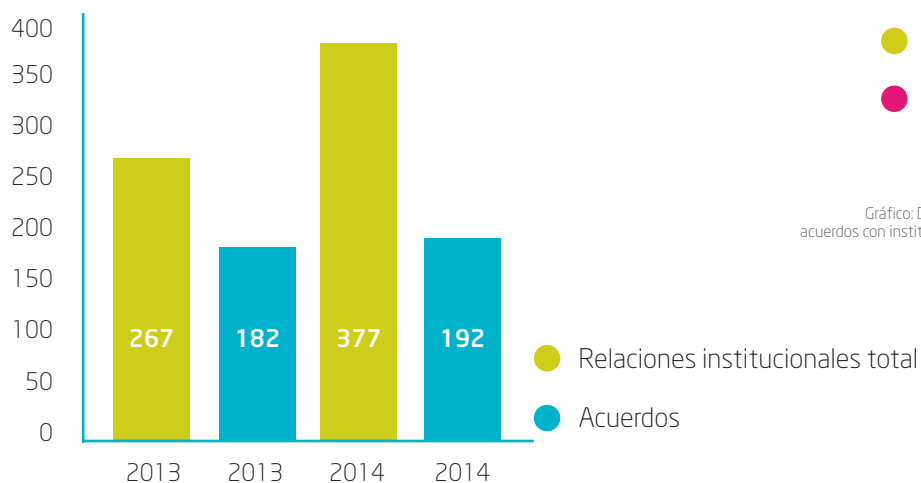


Gráfico: número de relaciones institucionales y acuerdos con Instituciones del Conocimiento.

• Mejora continua de la cadena de suministro: elevamos la exigencia con nuestros proveedores para ser capaces de aumentar la calidad de nuestra oferta, y mejorar la eficiencia y competitividad de la organización.

► 3.012 proveedores prehomologados o en curso de prehomologación a cierre de 2014: en los últimos 3 años, Indra ha implantado un nuevo proceso de prehomologación que aumenta la exigencia hacia los proveedores. Estos proveedores representan el 65% del volumen de las compras en los últimos 12 meses a proveedores homologables en España y el 27% del volumen de compras a proveedores homologables en Latinoamérica, Italia y Portugal.

► Además, el proceso de homologación puede requerir la realización de un análisis de competitividad, visita o auditoría a los proveedores una vez superada la fase de prehomologación. Durante 2014, Indra ha realizado 60 visitas a proveedores (51 en España y 9 en el resto de países).

● Latinoamérica, Italia y Portugal  
● España

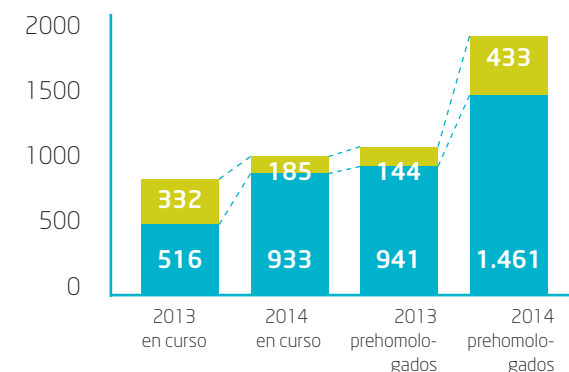


Gráfico: número de proveedores en el proceso de prehomologación.

• Racionalización de proveedores: Indra está llevando a cabo un proceso de concentración de proveedores para ganar eficiencia y calidad, estableciendo relaciones de mayor escala. Durante 2014, Indra ha reducido un 39% el número de proveedores disponibles y un 12% de proveedores activos en España; y un 77% el número de proveedores disponibles y un 9,3% de proveedores activos en Latam, Italia y Portugal.

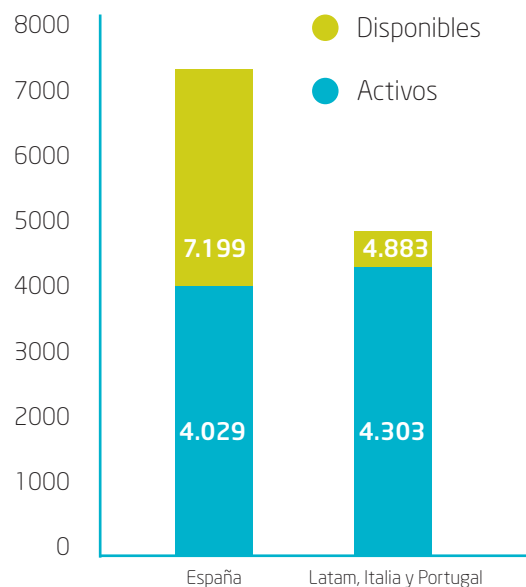


Gráfico: número de proveedores disponibles y activos.

• Modelo de mesas de compra: las Mesas de Compra, se consolidan en España, Latam e Italia como el mecanismo para integrar de forma planificada la evolución de las necesidades de compra de los proyectos con la gestión de operaciones de compras.

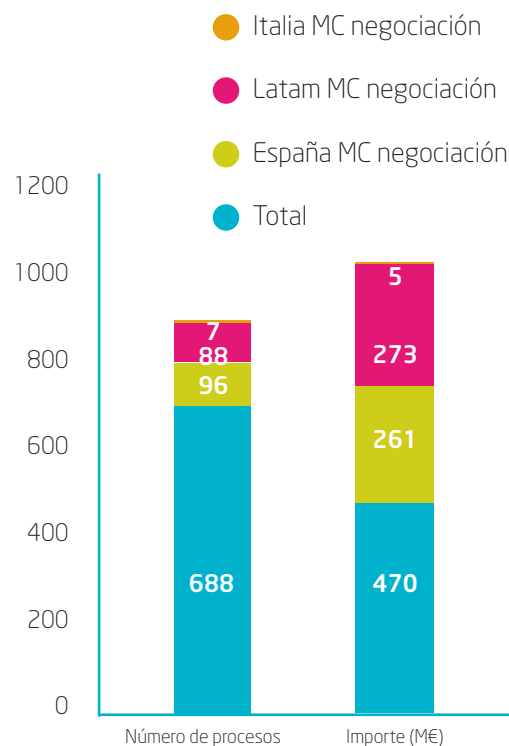


Gráfico: distribución de procesos e importe económico de compras gestionadas a través de Mesas de Compras

• Herramientas implantadas para asegurar la transparencia y competitividad en las operaciones de compras:

► Portal de licitaciones: implantado en julio 2012 para las compras de alto impacto o importe. Su utilización se encuentra en fase de consolidación. Actualmente hay un total de 2.273 operaciones de negociación gestionadas a través del portal y un total de 883 proveedores usuarios del portal.

► Módulo de ofertas: implantado en febrero 2014 para las compras de bajo impacto e importe. Actualmente hay un total de 25.200 operaciones gestionadas a través del módulo de ofertas.

► Módulo de Mesas de Compras: implantado en mayo del 2014 para la gestión de las operaciones de alto importe y/o impacto. Se han gestionado a través del módulo 364 procesos de mesas de compra de negociación y 179 Procesos de Mesas de Compra de análisis.

► Módulo de Gestión de Contratos y Garantías-en proceso de implantación, con tres objetivos:

◆ Asegurar la cobertura jurídica requerida en nuestra relación con los proveedores: se ha establecido el proceso de gestión de contratos y garantías

◆ Unificar y estandarizar los modelos que dan cobertura jurídica a nuestra relación con los proveedores a través de plantillas predefinidas

◆ Garantizar la coordinación de las partes implicadas en la gestión de los contratos en el proceso de redacción y aprobación de los contratos así como su registro y trazabilidad con los pedidos correspondientes.

Actualmente, hay un total de 72 expedientes creados en el módulo

## Proyectos destacados 2014

**Indra ofrece soluciones para el desarrollo sostenible, seguro y económico de las ciudades con su oferta de Smart cities.**

<b>ARROWHEAD</b>	<p>Arrowhead se enmarca dentro del programa 2012 de Artemis (Artemis Innovation Pilots), para la implantación de pilotos experimentales basados en sistemas embebidos o con inteligencia integrada.</p> <p>La participación de Indra se centra en acciones que contribuyan a la implantación de un piloto integrado en la ciudad de Barcelona, que consiste en una plataforma tecnológica urbana sobre la cual se implantan servicios que contribuyan a la eficiencia energética, alumbrado público inteligente y "smart buildings".</p> <p>Este año se ha implantado el primer prototipo en la ciudad de Barcelona.</p>
<b>SMARTSIT</b>	<p>Este proyecto pretende integrar tecnología específica para la verificación de identidad de los viajeros en sistemas móviles, considerando las condiciones particulares de los puestos fronterizos terrestres. De este modo, las tareas de investigación del proyecto se enfocarán principalmente sobre tres tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un escáner de pasaportes móvil de página completa, que incorpore medidas de validación de documentos avanzadas.</li> <li>• Desarrollo de un sistema de reconocimiento facial móvil en entornos cooperativos.</li> <li>• Desarrollo de un sistema de verificación de huellas dactilares mediante tecnología sin contacto.</li> </ul> <p>Indra principalmente participa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de requisitos.</li> <li>• Integración de los dispositivos móviles en un puesto fronterizo terrestre en España, durante la fase de pruebas y validación del sistema.</li> </ul>
<b>DEWI</b>	<p>Proyecto que tiene como objetivo el desarrollo e implementación de una plataforma de sistemas embebidos de comunicaciones inalámbricas móviles que pueda ser utilizada en diversos escenarios como en automóviles, aeronaves, ferrocarriles o en el interior de edificios.</p> <p>El mercado de infraestructuras lidera el escenario de ferrocarriles donde se pretende desarrollar una Plataforma de misión crítica para aplicaciones de seguridad ferroviarias, tanto embarcadas como en tierra. Con lo que se pretende potenciar la aplicación y comercialización en Proyecto HARAMAIN (Línea Alta Velocidad Medina – La Meca).</p>

## PREVISIONES DE FUTURO

Durante 2015, el impulso a la innovación y al desarrollo de nueva oferta se traducirá en:

- Refuerzo de la presencia de Indra en el programa europeo H2020.
- Posicionamiento en nuevas geografías y países en el ámbito de la I+D+i para abordar las distintas aproximaciones locales para la implementación de su estrategia de especialización inteligente (RIS3).
- Gestión proactiva de las relaciones con las instituciones de la innovación y del conocimiento, esto nos permite aprovechar todo el talento disponible, tanto dentro como fuera de la organización creando una red colaborativa multidisciplinar y global, estableciendo 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.

• Concentración en los programas europeos alineados con la estrategia de crecimiento de Indra, teniendo siempre en cuenta los campos de actuación en los que las Nuevas Tecnologías van a tener una relevancia principal:

► **Retos Sociales:** Salud, cambio demográfico y bienestar; Energía segura, limpia y eficiente; La protección de la libertad de Europa y de sus ciudadanos...

► **Liderazgo Industrial:** Tecnologías de la Información y la Comunicación (ICT); Cloud Computing, Big Data, SW Development, CyberSecurity...

► **Joint Technology Initiatives (JTIs):** Clean Sky 2, ECSEL, SESAR 2020...

► **Public Private Partnerships (PPPs):** Robótica, SZR, Big Data,...

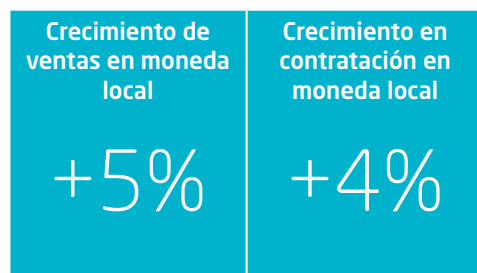
► **EUROPEAN INNOVATION PARTNERSHIPS (EIPs):** Smart Cities and Communities, Agua,.....

• Indra prevé continuar implantando otras herramientas en la gestión de su cadena de suministro orientadas a mejorar la eficiencia en las operaciones de compras:

► Modelo e-Procurement Punch out: actualmente en proceso de implantación para mejorar la eficiencia en la compra y aprovisionamiento en operaciones de compra táctica, con ventajas en términos de mayor simplicidad, control de gastos y plazos y racionalización de proveedores.

► Modelo de sistema de alimentación en cabecera para Material de Fixing para garantizar la disponibilidad inmediata y la racionalización de las referencias.

## DESEMPEÑO



Las ventas alcanzan 2.938 M€, aumentando un +5% en moneda local a pesar del deterioro del entorno macro de algunos países (sobre todo en los últimos meses de 2014). Crecimiento del 1% en términos reportados principalmente por impacto divisas Latam.

Crecimiento del 4% en contratación en moneda local.

La cartera de pedidos asciende a 3.473 M€ (+3% en moneda local), con crecimiento de dos dígitos en la contratación de AMEA y Latam, y representa 1,2x las ventas de los últimos

12 meses. De esta cartera 1.400 M€ son ejecutables en 2015.

• **Por áreas geográficas**, las ventas han evolucionado de la siguiente manera:

### España

► Las ventas en el mercado español registran un crecimiento total del +2% en 2014 mejorando significativamente respecto a ejercicios anteriores (-11% en 2013 y -18% en 2012).

► La recuperación se ha apoyado en el sector público, que muestra una recuperación relevante (+6%), frente a las caídas superiores al 20% anual de los últimos años.

► En el sector privado persiste tanto la debilidad de la demanda, con una evolución ligeramente negativa, como el sesgo hacia los servicios frente a las soluciones.

► El ratio de contratación a ventas (0,90x) se ha situado en niveles similares al del ejercicio anterior (0,92x).

► Por mercados verticales, destaca el comportamiento positivo de las ventas de Servicios Financieros y Administraciones Públicas a lo largo del año 2014, así como el repunte en Transporte & Tráfico y Seguridad & Defensa en la última parte del año.

### Latinoamérica

► El mercado latinoamericano (+10% en moneda local) se ha visto afectado por la depreciación de la mayoría de las divisas locales (con un peso específico relevante del peso argentino y el bolívar venezolano), lo que ha resultado en una caída del -3% medido en euros.

► A pesar del crecimiento cercano al 20% en moneda local en verticales como Transporte & Tráfico y Energía & Industria, el entorno macroeconómico y político en algunos países (sobre todo en Brasil) ha incidido negativamente en la evolución de la actividad.

► A pesar del desfavorable entorno macro (sobre todo en Brasil) las ventas han evolucionado de forma positiva especialmente en el ámbito de Transporte & Tráfico y Energía & industria.

► La contratación ha sido superior a las ventas (ratio de contratación a ventas de 1,2x, en línea con el del ejercicio anterior de 1,2x).

► Por países, destacan los crecimientos de doble dígito en moneda local obtenidos en México y Colombia.

### Asia, Oriente Medio & África (AMEA)

► Las ventas en Asia, Oriente Medio & África (AMEA) se mantienen en niveles similares a los del año 2013 en moneda local (-2% reportado).

► Destaca la favorable evolución de los verticales de Seguridad & Defensa, Administraciones Públicas y Energía & Industria.

► Durante el año se ha finalizado la ejecución de algunos proyectos relevantes en la zona, afectando al crecimiento de la región durante el ejercicio.

► La contratación sigue presentando un comportamiento positivo (+10% en moneda local), y alcanzando un ratio de contratación a ventas superior al 1,3x (vs 1,2x en 2013).

## Europa & Norteamérica

- La actividad de Europa & Norteamérica ha registrado un crecimiento del +7% en moneda local (+6% en términos reportados), reflejando en el segundo semestre una ralentización del ritmo de crecimiento en línea con las expectativas iniciales de la compañía.
- Los verticales de Seguridad & Defensa y Transporte & Tráfico concentran el grueso de la actividad en la zona.
- Destaca la positiva evolución de Alemania, Italia, Bélgica, Noruega y Turquía, así como algunos países de Europa del Este.

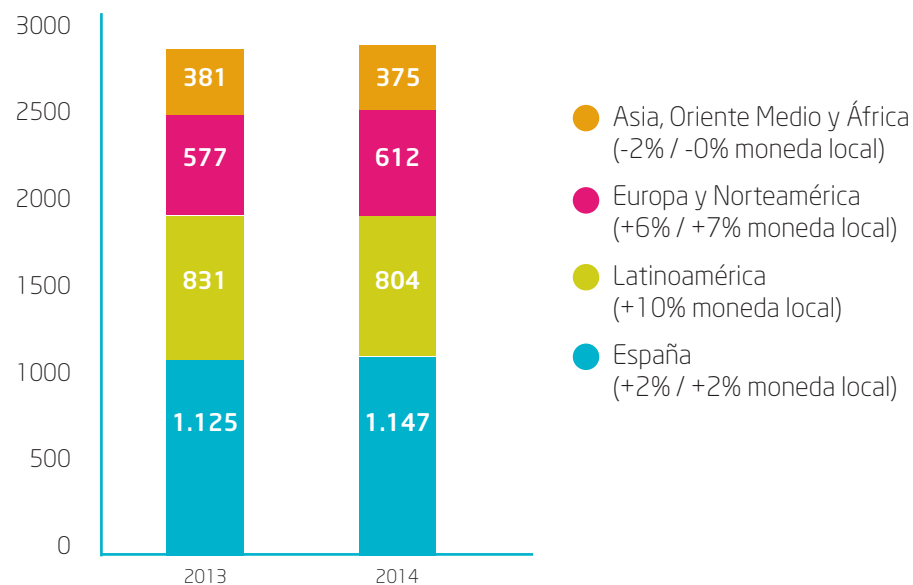


Gráfico: evolución de ventas 2013-2014 por mercados geográficos

## • Todos los mercados crecen en ventas en moneda local en 2014

### Energía & Industria

- La actividad de Energía & Industria ha tenido un crecimiento del +3% en moneda local, registrando una caída del -1% en términos reportados.
- Se mantiene una posición sólida en los clientes del sector de Energía, tanto en el mercado nacional como internacional.
- Se ha consolidado la favorable evolución del segmento de soluciones propias en el ámbito de Industria & Consumo en España en Hoteles y Aerolíneas, y Energía (sistemas comerciales, eficiencia, etc.).
- Buen comportamiento de la actividad en Latam (crecimiento de doble dígito en moneda local), sobre todo en el segmento de soluciones propias para el mercado eléctrico y de petróleo.

### Servicios Financieros

- Las ventas de Servicios Financieros han crecido un +9% en moneda local, un +3% en euros.
- La actividad en España evoluciona a buen ritmo (+7%), con tasas positivas de crecimiento tanto en el segmento de banca como en el de seguros.
- En España se han generado oportunidades de negocio (Consultoría, BPO y externalización de operaciones) en el sector bancario que podrían aumentar en el futuro cercano.
- Las ventas en Latam, donde la actividad sigue centrada en la rama de servicios, han registrado un crecimiento de doble dígito en moneda local.
- Destacan los proyectos relacionados con el core bancario y el core asegurador.

### Telecom & Media

- Las ventas de Telecom & Media han crecido un +2% en moneda local, equivalentes a un -9% reportado.
- El mayor peso relativo de las ventas en Latam (c.40%) impacta en mayor medida que en otros verticales en las cifras reportadas por la depreciación de las divisas frente al euro (especialmente en Venezuela y Brasil).
- La actividad en Latam y Europa está afectada por la evolución macro y por el reposicionamiento internacional de uno de nuestros principales clientes en el área respectivamente.

### Administraciones Públicas & Sanidad

- La actividad de Administraciones Públicas & Sanidad ha registrado un crecimiento del +7% en moneda local, o +5% en términos reportados.

- La actividad en España, a pesar de la debilidad en el área de Sanidad, muestra un mayor dinamismo que en los últimos años registrando tasas de crecimiento positivas.
- Latinoamérica muestra también un buen comportamiento, con tasas de crecimiento próximas al doble dígito en moneda local.
- La actividad en AMEA se ha visto favorecida por el proyecto de apoyo a la operativa electoral en Iraq.
- Destacan las favorables perspectivas esperadas para 2015, con tasas de crecimiento de doble dígito de la contratación global.

## Transporte & Tráfico

► Las ventas de Transporte & Tráfico han crecido un +5% en moneda local, creciendo un +1% en términos reportados.

► La actividad en España, a pesar de los proyectos ferroviarios adjudicados en el segundo semestre del año, sigue reflejando las restricciones presupuestarias que sufren los principales organismos estatales de gestión de infraestructuras, especialmente en el tráfico aéreo.

► Europa y Latam registran tasas de crecimiento relevantes en transporte terrestre y ferroviario, así como en marítimo.

► El comportamiento de AMEA está influido por la finalización durante el ejercicio de proyectos de gestión de tráfico aéreo en Omán e India.

► 2015 presenta unas muy buenas perspectivas gracias a la consecución de contratos significativos en Asia y Oriente Medio.

## Seguridad & Defensa

► Las ventas Seguridad & Defensa han crecido un +3% en moneda local, o un +3% en términos reportados.

► La actividad en España sigue cayendo (-5%), aunque a ritmos mucho menores que en años anteriores (con descensos de ventas superiores al 25% en 2013, por ejemplo), condicionada por retrasos en proyectos específicos en programas de tecnología del Ministerio de Defensa.

► Destaca el crecimiento superior al 30% en AMEA, área geográfica que ya representa más del 13% de las ventas del vertical, así como la evolución positiva en Europa & Norteamérica (aproximadamente el 60% de las ventas del vertical). En Amea se registra un elevado volumen de contratación durante el 2014.

► Este vertical acumula una importante cartera de pedidos que debería asegurar tasas de crecimiento relevantes a futuro.

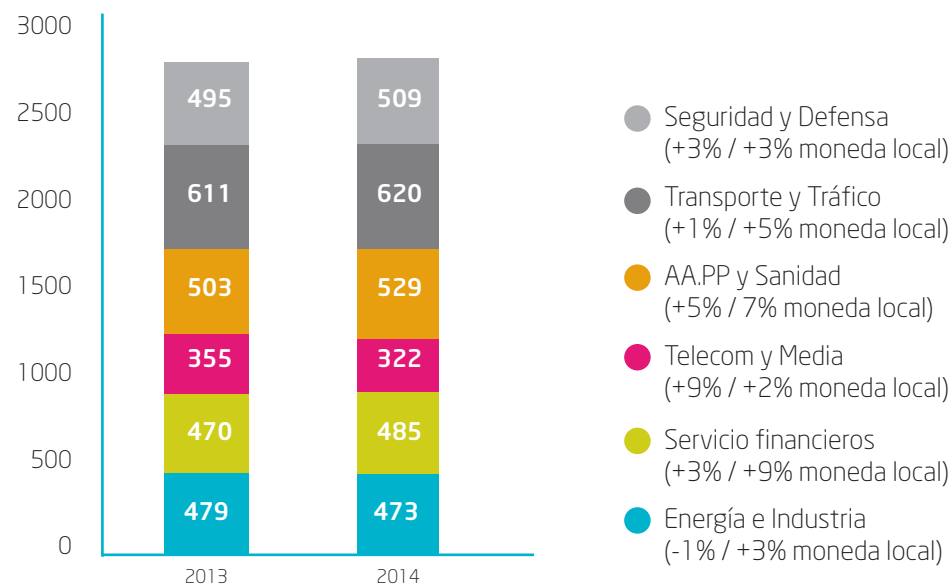


Gráfico: evolución de ventas 2013-2014 por mercados verticales



Además, Indra continuó desarrollando sus acciones estratégicas en el ámbito de clientes durante 2014:

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

El crecimiento de profesionales en AMEA ha permitido soportar el crecimiento en contratación y cartera en la región. En Latam por su parte, a pesar del crecimiento de doble dígito en moneda local en ventas y contratación, destaca la reducción de la plantilla por la finalización de diversos proyectos intensivos en mano de obra, y que se enmarca dentro de la estrategia de crecimiento en proyectos de mayor valor añadido. Para más información sobre evolución de plantilla por áreas geográficas, consultar el capítulo de "talento".

- Asegurar la recurrencia de clientes: Indra busca la excelencia en el desarrollo y entrega para asegurar la satisfacción de sus clientes y contribuir a su fidelización. Durante 2014, se ha continuado trabajando en la mejora de los sistemas de gestión de la compañía y se han

conseguido los siguientes hitos:

- ▶ Aumento del alcance de la certificación global de calidad: en 2014 Indra ha continuado extendiendo su sistema de gestión de la calidad con la certificación bajo la norma ISO 9001 de los sistemas de calidad de las actividades de la compañía en Argentina, Chile, Eslovaquia, España, República Checa, Panamá, Portugal, Uruguay, Brasil, Colombia, Italia, México y Perú. La implantación de una certificación global del sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001 sustituiría las certificaciones locales en cada uno de los países que ya disponen de ella para, posteriormente, extenderla también a nuevos países. Además, Indra ha incluido las certificaciones ISO9001, PECAL2110, EN9100 y EN9110 en el proceso de certificación global del Sistema de Calidad.

El 98% de las ventas de Indra proceden de sociedades certificadas bajo la norma ISO 9001.

- ▶ Obtención de certificados y acreditaciones para actividades específicas: durante 2014, Indra ha logrado las siguientes certificaciones:

- ◆ CMMI-DEV v1.3 nivel 3 para las actividades de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones software de operaciones TI incluidas en el Modelo de Entrega Global (GDM) en España y en la red de Software Labs de Indra en España, Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá, Filipinas e Italia. Adicionalmente se ha renovado la acreditación en CMMI-DEV v1.3 en el área de Defensa para Simulación y Bancos y en Perú para las operaciones con Telefónica y se ha acreditado CMMI nivel 5 en las unidades de Programas ATM Europa, ATM Internacional y CES León (Seguridad).

- ◆ TMMi nivel 3: estándar internacional que mide y mejora los procesos y actividades de prueba y calidad de software. Se ha obtenido en nueve de

nuestros software labs en cinco países, siendo la primera compañía en alcanzar la certificación TMMi en Filipinas, Panamá, Colombia y Brasil y una de las tres primeras que la logran en España.

- ◆ PECAL/AQAP 2310: Requisitos OTAN para los sistemas de gestión de calidad de suministradores de aviación, espaciales y de defensa.

- ◆ Se ha solicitado la certificación cursada para PERAM 145 a la Autoridad de Aeronavegabilidad de la Defensa: Requisitos para organizaciones de mantenimiento.

- ◆ La calidad en la relación con nuestros clientes se ha mantenido en niveles similares a 2013: el indicador de satisfacción global de clientes fue ligeramente superior al del ejercicio precedente (3,87 sobre 5 en 2014, frente a 3,85). El indicador de recomendación no ha tenido prácticamente variación situándose en

# CLIENTES

7,2 frente al 7,24 del ejercicio anterior (en escala de 10). Por otro lado, el NPS (Net Promoter Score) ha ascendido a 7 frente a la puntuación de 3 que se obtuvo en 2013 y la de -1 de 2012. Al igual que en el año anterior, en este año 2014 los aspectos mejor valorados han sido Conocimiento y comprensión de su actividad y su sector (4,26 sobre 5 en 2014, frente a 4,28) y Habilidad para escuchar lo que usted quiere decir (4,23 sobre 5 en 2014, frente a 4,22)”

Además, en este ejercicio se ha incorporado un nuevo indicador de satisfacción general, el Satisfaction Index, calculado en escala 100, con un valor total de 72.

- Refuerzo de la seguridad de la información:
- ▶ En 2014, Indra ha extendido su modelo de organización y gobierno de seguridad a Portugal, Brasil y México, para ello se ha

nombrado a Responsables de Seguridad Locales (Local Information Security Officer) y se han formalizado Comités de Seguridad Locales que reportan al Comité Global de Seguridad de la Información.

- ▶ Ampliación del alcance de las certificaciones del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001) y del Sistema de Gestión de Servicios de TI (ISO 20000-1) a Indra Sistemas Portugal S.A.
- ▶ Elaboración de una Política de Privacidad y protección de datos común para todas las empresas de Indra a escala global, estableciendo directrices básicas a adoptar en cualquier ubicación.
- ▶ Implantación de un nuevo Software de Cifrado que permite mejorar la protección de la información en los puestos de trabajo sin alterar su usabilidad y fiabilidad, incorporando nuevas funciones que permiten compartir información cifrada de forma transparente y segura entre

usuarios tanto de la propia organización como con terceros ajenos a ella (Clientes, Proveedores, Colaboradores, etc.)

- ▶ A lo largo del año 2014 se han seguido produciendo numerosos ciberataques recibidos desde Internet, concretamente se detectaron 31.095.040 eventos de seguridad en los elementos de protección perimetral. A pesar de esto, no se ha registrado ningún incidente crítico de seguridad por este tipo de ataques. Para mejorar la defensa contra ataques dirigidos se ha implantado una herramienta de análisis de ficheros y tráfico malicioso. Además, se ha continuado con el análisis proactivo de plataformas de proyectos, así como de la conexión de dichas plataformas a la red de Indra, con el fin de identificar y corregir los posibles riesgos existentes antes de su conexión a la red.

- ▶ Renovación de las auditorías bienales de LOPD de las sociedades a las que le correspondía: Indra BPO, SLU, Indra BPO Servicios, SLU, Prointec, SA, Indra Emac,

SA, Indra Software Labs, SL, Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras, S.L., Indra Sistemas de Seguridad, S.A

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



## Proyecto destacado 2014

### Zurich gestionará el negocio de pólizas de Zurich en Brasil con la solución iOne de Indra

El contrato forma parte del acuerdo marco firmado entre Indra y Zurich para la prestación de servicios tecnológicos en el ámbito del negocio de vida.

La implantación en Brasil supone el primer gran hito de este acuerdo y en la actualidad permite ya gestionar el 35% de la base de clientes de vida colectiva de Zurich en el país. Está previsto que a finales de 2015 la solución se extienda al 100% de los clientes.

El contrato incluye los productos de seguros referentes a los segmentos de vida colectiva de Zurich así como labores de soporte y mantenimiento TI por espacio de cinco años.

iONE soporta todas las actividades de la cadena de valor de los seguros y destaca por la amplitud de la cartera de productos que opera y por la rapidez de lanzamiento de los mismos

El proyecto permitirá mejorar la gestión de los procesos e incrementar la eficiencia en la operación gracias a la utilización de una plataforma común para todos los usuarios del área comercial de Zurich en el país así como agilizar el lanzamiento de nuevos productos para atender las nuevas demandas del mercado.

La solución ha sido adaptada para cumplir los requerimientos de la legislación local exigidos por la Superintendencia de Seguros Privados (SUSEP).

Zurich Insurance Group (Zurich) es una aseguradora líder multicanal que proporciona servicios a sus clientes a nivel mundial y local. A través de sus más de 55.000 empleados, ofrece una amplia gama de productos y servicios del área de los seguros generales y de vida. Entre los clientes de Zurich se cuentan particulares, pequeñas empresas, compañías medianas y grandes, así como multinacionales, en más de 170 países. El Grupo tiene su sede principal en Zúrich (Suiza), donde fue fundado en 1872. La sociedad de cartera, Zurich Insurance Group Ltd (ZURN), cotiza en la bolsa de Suiza SIX Swiss Exchange y tiene un programa de nivel I de American Depositary Receipts (ZURVY), que se negocia en el mercado extrabursátil (OTC) en OTCQX.

## Mapa de proyectos globales en 2014

Implantación de sistema de gestión de tráfico aéreo	Argelia
Sistema de vigilancia aérea	Australia
Automatización y gestión integrada de las áreas corporativas y conexión con el negocio de distribución para CEB Distribuição	Brasil
Mantenimiento sistemas de ticketing metro Santiagode Chile	Chile
Finalización de la implantación de los centros de control aéreo de Chengdu y de Xian	China
Desarrollo de una plataforma de e-Government para garantizar el acceso electrónico del ciudadano a los servicios públicos	Colombia
Plataforma de telemedicina para la Xunta de Galicia	España
Centro de control del tráfico urbano de Metro Manila	Filipinas
Simulador de vuelo nivel D para el helicóptero EC175	Francia
Simulador del EC135 para Airbus Helicopters Japan	Japón
Sistemas de gestión de tráfico aéreo para el aeropuerto de Nairobi	Kenya
Sistema de defensa electrónica PEGASO en dos nuevos submarinos de la Armada coreana	Korea del Sur
Core empresarial para la Federación Mexicana de Fútbol	México
Sistema de gestión de emergencias en Nepal	Nepal
Implantación de la solución ARACS de revenue accounting para Arik Air	Nigeria
Implantación de sistema de gestión de tráfico aéreo	Omán
Consultoría para modelización del mercado eléctrico	Perú
Modernización de la tecnología de control y operación de los túneles viales de Londres y las carreteras que conectan con los mismos	Reino Unido
Implantación de sistema de gestión de tráfico aéreo	Suiza
Implantación del sistema de control de tráfico de alta velocidad y el sistema de planificación de la red ferroviaria	Turquía
Modernización del sistema de gestión de tráfico aéreo	Ucrania

## PREVISIONES DE FUTURO

Indra continuará desarrollando su estrategia de clientes a través de las siguientes líneas de acción:

- Asegurar la recurrencia de clientes: Indra busca la excelencia en el desarrollo y entrega para asegurar la satisfacción de sus clientes y contribuir a su fidelización. En esta línea prevé trabajar en las siguientes líneas de acción durante 2015:
- Ampliación del alcance de la certificación global de calidad ISO9001 a filiales de Argentina (COMPUTACIÓN CEICOM) y Arabia Saudí (Indra Arabia Co. Ltd) y España (Indra Sistemas de Comunicaciones Seguras)
- Mejora del modelo de evaluación de satisfacción de clientes para tratamiento específico de las cuentas globales y clientes relevantes.
- Homogeneización de los modelos de medición de calidad de servicio y producto según las diferentes líneas de negocio.

diferentes líneas de negocio.

- Refuerzo de la seguridad de la información: entre las diversas iniciativas planificadas para 2015 cabe destacar las siguientes:
- Extensión del modelo de organización y gobierno de seguridad a Colombia y Filipinas.
- Refuerzo de las políticas y requisitos de seguridad exigidos a los proveedores de Indra.
- Mejora de las actividades de difusión y concienciación de seguridad a empleados y colaboradores de Indra.
- Renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), adaptándola a la nueva versión de la Norma ISO 27001:2013.
- Auditoría bienal LOPD a las sociedades que corresponda.



Indra busca la excelencia en el desarrollo y entrega para asegurar la satisfacción de sus clientes y contribuir a su fidelización

## DESEMPEÑO

Indra es una empresa de personas que hacen tecnología y consultoría. Su equipo humano se caracteriza por su afán de aprender y crecer como personas y como profesionales al servicio de los proyectos de las organizaciones que han confiado en Indra para situarse a la vanguardia de la tecnología.

A cierre del año 2014, la plantilla total está formada por 39.130 profesionales, nivel superior al de finales de 2013 (+2%). Destaca el crecimiento de AMEA (+19%), que refleja el aumento de la factoría de software de Filipinas, así como el crecimiento en las necesidades de recursos en el norte de África.

Por otra parte, el incremento de plantilla en España compensa la reducción en Latinoamérica, debida a la finalización de diversos proyectos intensivos en empleados, y que se enmarca dentro de la estrategia de crecimiento en proyectos de mayor valor añadido.

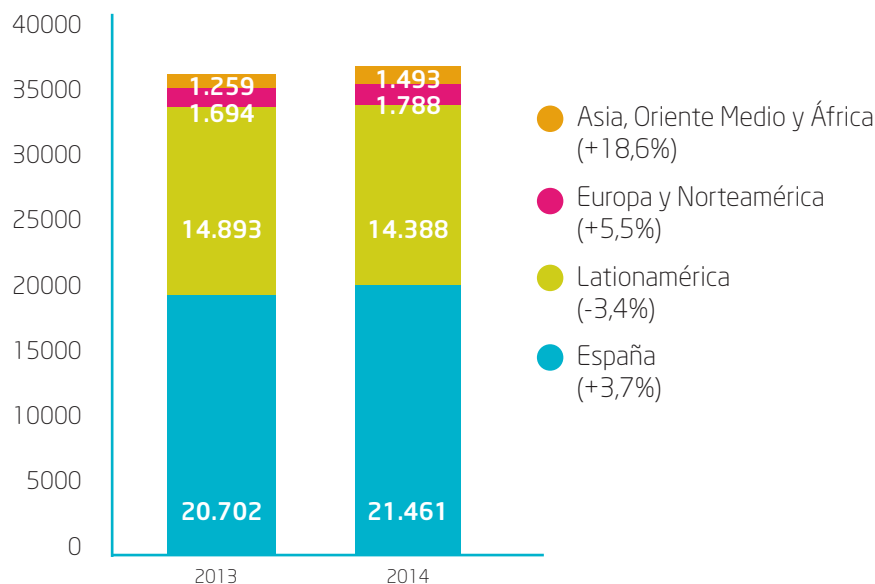


Gráfico: Evolución plantilla 2013-2014 por regiones

Como organización de personas, Indra apuesta por alcanzar una gestión del capital humano excelente y generar una actitud de adaptación positiva al cambio. Esto pasa por:

- Ser el lugar donde profesionales y candidatos encuentren una propuesta de valor diferencial y puedan desarrollar conocimientos y capacidades.

- Contar con el mejor talento, que en Indra se define como personas con:
  - Capacidad de generar y comercializar la oferta de valor de la compañía.
  - Conocimiento actualizado sobre nuevas tecnologías y formas de hacer.
  - Habilidades para generar líderes.
  - Experiencia en gestión global.

- Excelencia en la ejecución.

- Alinear los profesionales con una visión compartida y movilizarlos por un objetivo común.
- Promover una transformación hacia una organización más flexible y ágil.

Para conseguirlo, la gestión de Indra se basa en cuatro palancas:

1. Ofrecer una propuesta de valor diferencial para el candidato y el profesional.
2. Desarrollar las capacidades y los conocimientos necesarios para innovar y dar una respuesta óptima a nuestros clientes.
3. Generar líderes que a su vez generan líderes, garantizando así un flujo de talento sostenible en la compañía.
4. Consolidar procesos y procedimientos eficientes que promueven la extensión de las mejores prácticas en un entorno global.

## 1. Ofrecer una propuesta de valor diferencial para el candidato y el profesional.

### Atracción y captación de talento

» En 2014 se intensifica la presencia de Indra en **los canales claves para la atracción de talento**:

- Consolidación de nuestra relación con **Universidades e instituciones del conocimiento**:

#### ► Concurso Indra Future Minds Competition:

En 2014 tuvo lugar la cuarta edición del concurso para estudiantes universitarios de distintos países del mundo. El concurso tiene como objetivo mejorar el conocimiento de marca empleador en aquellos países en los que Indra está creciendo actualmente. En esta edición han participado: Brasil, Colombia, Chile, España, Filipinas, Italia, México, Panamá,

Perú y Portugal. Este año la final se desarrolló en México.

► **Acuerdos con instituciones del conocimiento:** Durante 2014, Indra ha mantenido 192 (ver gráfico página xx).

► **Programa Indra Academia:** Asia es un mercado clave en la estrategia de crecimiento de Indra y durante 2014 la compañía ha dedicado recursos a aumentar la capacidad de captación de profesionales en la región, como muestra el crecimiento del 18.6% de la plantilla. Como ejemplo de esta inversión se puede mencionar el lanzamiento del programa Indra Academia en Filipinas, en colaboración con la Universidad Politécnica de Filipinas. Profesionales voluntarios imparten materias incluidas en el plan de estudios de la Universidad.

- ◆ En 2014 han participado en Indra Academia 70 estudiantes.

- ◆ En 2015 el objetivo es ampliar el número de universidades asociadas.

- Activación de la estrategia de empleo en **Redes Sociales**, con el lanzamiento en el cuarto trimestre de un grupo de trabajo global que impulsa la presencia en todo el mundo. Dinamización de contenidos de empleo en LinkedIn, y creación de canales de empleo en Facebook y Twitter.

► En LinkedIn, en los meses de noviembre y diciembre, se han publicado 57 posts con un alcance de 3.374.214 impresiones y un engagement de 6.360 recomendaciones y clics.

» Indra apuesta por una política de incorporación de **talento joven** para que desarrollen su trayectoria profesional en la compañía, promoviendo así el desarrollo interno:

- **Planes Junior:** Indra ofrece planes de formación para profesionales sin experiencia en tecnologías y capacidades que no están disponibles en el mercado laboral y que son imprescindibles para asegurar el crecimiento de la compañía.

Tras el aprovechamiento de la formación,

estos jóvenes pasan a formar parte de la compañía. En 2014 se han realizado distintos planes en España y Portugal, cada uno centrado en las necesidades del negocio del país.

► 2014: 120 jóvenes.

- **Plan Consultor Junior:** Gracias a este plan, Indra contrata profesionales sin experiencia con un perfil y potencial en el campo de consultoría. Reciben formación sobre la compañía, el ámbito de consultoría y las habilidades necesarias. Cuentan con un plan de carrera específico a dos años, promoviendo su movilidad en distintas áreas de la compañía.

► En 2014: 65 nuevos profesionales.

- **Programa Start Tech:** Indra promueve, junto a empresas del sector, el interés por las carreras tecnológicas entre los más jóvenes, para así poder contar con talento en un futuro próximo ante el déficit de vocaciones tecnológicas en Occidente.

» Uno de los principales factores que impactan en la atracción del talento es la retribución.

**El modelo retributivo** de Indra refleja el foco en las personas y en los resultados, promoviendo la equidad interna y externa, así como la diferenciación según la contribución y el compromiso con el proyecto empresarial.

**El sistema de retribución variable**, encuadrado dentro de la política retributiva, pretende incentivar la consecución de los objetivos globales de la compañía y de la unidad de gestión a través del logro de los objetivos individuales.

- Al 15,26% de los profesionales les aplica el sistema de retribución variable, medio punto más que el año anterior.

Además, en España se ha lanzado una nueva edición del **Programa de retribución flexible**. Este programa permite a los profesionales diseñar la composición de su paquete retributivo, adecuándolo así a sus necesidades.

- En 2014 se han adherido el 43% de los profesionales.

Indra ha sido reconocida en 2014 por diversos rankings como una de las mejores empresas para trabajar:

- Randstad Awards (España)
- Merco Personas (España).
- Job and Talent (España)

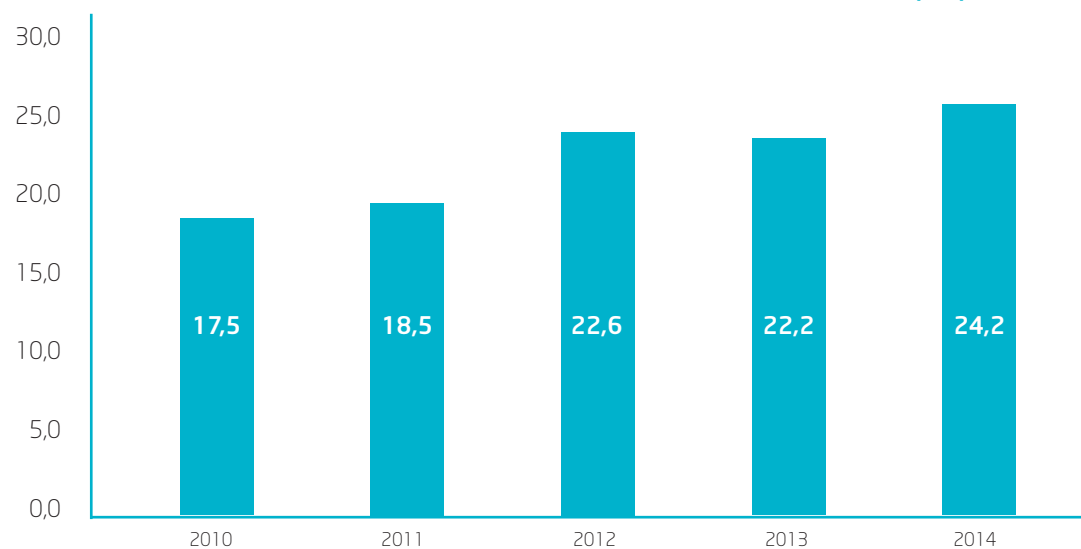
Para más información, consultar el capítulo de reconocimientos. [\(Página 80\)](#)

2. Desarrollar las capacidades y los conocimientos necesarios para innovar y dar una respuesta óptima a nuestros clientes.

## Formación

En Indra se fomenta el desarrollo continuo de las capacidades de los profesionales a través de la formación. Esta apuesta por la formación ha quedado de manifiesto en 2014, con un incremento del 42,6% del número de acciones formativas y el aumento del 10,5% en el total de horas de formación recibidas por los profesionales.

## Horas de formación por profesional





# TALENTO

» Indra cuenta con itinerarios especializados en las distintas áreas técnicas y funcionales, así como en el desarrollo de habilidades.

En concreto, en 2014 se ha trabajado en el diseño de nuevos itinerarios y programas formativos que responden a las necesidades del negocio y de nuestros profesionales:

- Programas de reorientación tecnológica, que permiten mejorar la empleabilidad de los profesionales de la compañía en los principales sectores de interés.

► Este año han participado 95 profesionales en programas de formación de tecnología SAP, Java, ADA y Sharepoint.

► El 80% de los participantes ha reorientado su carrera, participando en proyectos asociados a la tecnología en la que se han formado.

- Programa de Bienvenida: Diseño del programa a nivel global, que se

complementa con iniciativas locales como las que se han implantado en Colombia y Filipinas en 2014. El programa corporativo cuenta, entre otras herramientas, con un itinerario formativo para todas las personas que se incorporan en la compañía, así como una comunidad en Compartiendo Conocimiento con información básica sobre Indra.

» Desde hace unos años hay una importante apuesta por la autoformación y el aprendizaje colaborativo a través de plataformas que promueven la interacción social, completando la formación recibida por los canales formales de la compañía. Un ejemplo de ello es la plataforma Compartiendo Conocimiento, con los siguientes avances en 2014:

► Se ha superado el millón y medio de accesos.

► Cuenta con más de 115 comunidades y grupos donde los profesionales comparten información, asisten a aulas virtuales, etc.

► Se han desarrollado monográficos de habilidades, que facilitan recursos autoformativos para mejorar aquellas competencias que cada profesional identifique como área de desarrollo.

» Como complemento al resto de canales de formación, se promueve la formación virtual, que permiten a cualquier profesional de cualquier parte del mundo acceder a formación de negocio, metodologías, idiomas, etc.

► En 2014 se ha incrementado un 50% las aulas virtuales realizadas, alcanzando las 16.000 horas de formación.

► Este año ha participado un 14% más de profesionales en dichas aulas que en 2013.



## Desarrollo

» Indra ha evolucionado su **proceso de valoración** de desempeño, al tiempo que lo ha continuado extendiendo a nuevos negocios, hasta alcanzar el 73% de los profesionales. En esta revisión ha participado la Alta Dirección y directores de mercado, así como Recursos Humanos.

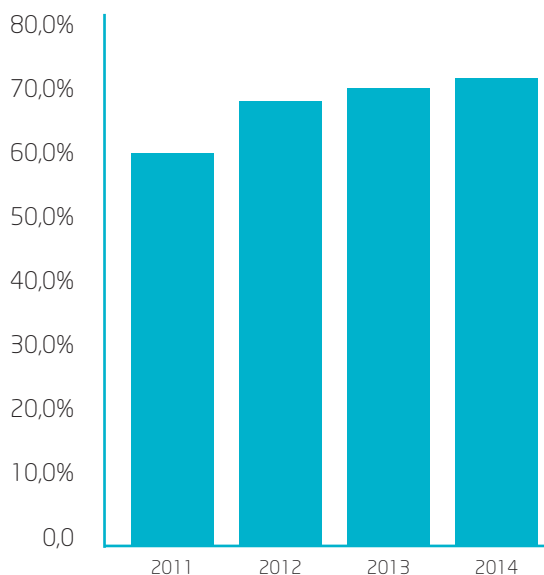


Gráfico: porcentaje de profesionales en el proceso de valoración de desempeño

El resultado final es un proceso centrado en la definición y seguimiento de objetivos, asociando a los mismos un plan de desarrollo individual, que permite a cada profesional trabajar en aquellas capacidades y conocimientos necesarios para conseguir sus hitos.

► Esta evolución del proceso se implantará en 2015.

» Como palanca para el desarrollo profesional, Indra fomenta la movilidad interna y el cambio de asignación, que permite asumir nuevas funciones e incorporar nuevos conocimientos.

Un ejemplo de ello es el programa **“Asignaciones Globales”**, que potencia la movilidad interna internacional en el equipo de dirección y gestión.

El programa permite a los profesionales postularse a las posiciones internacionales que mejor se adaptan a su perfil. Todas las candidaturas son revisadas por un comité internacional y autorizadas por el Comité de Dirección. Como avances en 2014:

► Se han superado las 170 vacantes internas gestionadas a través de Asignaciones Globales.

► El número de asignaciones finalizadas con éxito, es decir, aquellas en las que el profesional ocupa una posición en un país distinto al suyo, fueron 79. Un 27% ha ocupado posiciones en AMEA y un 41% en América, mercados clave para la compañía.

## Cultura y Espíritu Indra

» En Indra se impulsa **la innovación y el emprendimiento** interno a través de entornos de colaboración que generan sinergias y el diseño de nuevas soluciones y servicios.

**Uno de estos proyectos es Genesys:** Los participantes de este programa deben trabajar en equipo para desarrollar una idea y presentarla ante la dirección de la compañía. Las ideas ganadoras se desarrollan y se incorporan en el offering de la organización. Reciben formación asociada a las competencias que se necesitan

desarrollar en proyectos de innovación o intraemprendimiento.

► En 2014 se realizó la segunda edición.

► En estas dos ediciones han participado 150 personas.

► En 2015 se realizará la tercera edición.

» Indra promueve la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades entre sus profesionales:

- Programa Mujer y Liderazgo: Lanzamiento de una nueva edición del programa, que tiene como objetivo promover el desarrollo profesional de las directivas y predirectivas de la compañía a través de distintas acciones: mentoring, encuentros de networking, formación en habilidades directivas, etc.

► Se ha incrementado la presencia femenina en el equipo de dirección en España en casi medio punto (0,42%). El

equipo de dirección en España supone el 77% del equipo directivo de Indra. En el programa participan todas las directivas y predirectivas a nivel global, con el objetivo de incrementar su presencia en el resto de geografías.

- En 2014 se han incrementado en un 3% las mujeres promocionadas.
- En 2015 se lanzará la siguiente edición.

Por este programa Indra ha obtenido el premio WLMT: Liderazgo, Diversidad y Talento (organizado por INTRAMA y con el apoyo institucional de la Comunidad de Madrid) como una de las empresas más comprometidas con los procesos de inclusión y promoción de la mujer a puestos directivos de la compañía.



• Programa de becas Sumando Capacidades, que favorece la integración en el mundo laboral de estudiantes con discapacidad en España.

- Desde su lanzamiento en 2010 hasta diciembre de 2014 se han incorporado 48 becarios a través del Programa.
- El 0,92% de nuestros profesionales nos ha informado de su discapacidad, cifra ligeramente superior a la registrada en 2013.

Nuestro apoyo a la diversidad nos ha permitido mantener el certificado de Distintivo de Igualdad, otorgado por la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España.

Poseemos una Comisión de Igualdad en la que participa la Representación Legal de los Trabajadores.

» Con el objetivo de construir una sociedad más justa y solidaria, Indra promueve entre sus profesionales el voluntariado y la colaboración con organizaciones no gubernamentales. En 2014:

- Han participado 197 profesionales en actividades de voluntariado con distintas entidades sin ánimo de lucro
- Se han destinado 15.603 horas a 18 proyectos probono para 14 instituciones del tercer sector.

Para más información, consultar el capítulo "Contribución al entorno".

» Indra facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional:

- Lanzamiento en España y Colombia de nuevas medidas de equilibrio de la vida personal y profesional, con el objetivo de apoyar a los profesionales en las distintas etapas vitales en las que se encuentran (son padres o madres; tienen que cuidar a su familia; etc).

A través de los programas de equilibrio,

se proponen medidas que favorecen la flexibilidad temporal y espacial, así como servicios que facilitan a los profesionales y sus familiares dar respuesta a distintas necesidades con las que se encuentran en su día a día.

- Según el índice Merco Personas en España, para nuestros profesionales la conciliación es una de las fortalezas de la compañía.

► Indra en Colombia ha obtenido este año la certificación como Empresa Familiarmente Responsable (efr), siendo la primera empresa tecnológica del país con este reconocimiento.

- Incorporación de nuevos servicios que ofrecen a los profesionales ventajas adicionales por trabajar en Indra: A los clubs de empleados que ya existen en España, Portugal y México, en 2014 se suman los de Argentina, Chile y Colombia.

» Además, fomenta la interacción, buen ambiente y vida saludable a través de actividades lúdicas y deportivas.

- Apoyo a los grupos de deporte y tiempo libre de nuestros profesionales en Filipinas, aportando distintos recursos para su autogestión.

- ▶ Cuenta con 10 grupos, 2 de nueva creación en 2014.

» Para promover los valores de la compañía, se impulsan programas que premian a aquellos profesionales que han realizado comportamientos excepcionales que fomentan los valores de la organización:

- ▶ Club Excelente: Filipinas celebra una nueva edición de este programa. El Club Excelente se lanzó en 2009 y hasta 2013 se ha reconocido a 78 profesionales (los galardonados en 2014 se conocen en 2015).
- ▶ El área de Aeroportados, en Indra

en España, lanza un programa de reconocimiento asociado a su programa de mejora continua. En 2014 se reconocen a 51 profesionales.

» Indra cuenta con canales de escucha y diálogo con nuestros profesionales que fomenten la comunicación interna y el compromiso con el proyecto empresarial.

- Implantación de “Nodos de Comunicación”, que promueve la creación de una red de comunicación interna para que los mensajes clave de la compañía se desplieguen lo más rápidamente posible a todos los profesionales.

- ▶ Se han realizado 1.010 sesiones presenciales a la que han asistido 15.006 profesionales en 27 países. Las sesiones recibieron una valoración media de 7,6 sobre 10.

- Tercera edición de la comunicación de Objetivos y Plan de Acción, una de las

herramientas fundamentales para alinear y comprometer a los profesionales con la estrategia y objetivos de la compañía.

- ▶ La encuesta de satisfacción, respondida por 7.011 profesionales, mostró que la comunicación llegó al 74% de los profesionales y recibió una valoración global de 3,2 sobre 4.

- Lanzamiento en Filipinas de una encuesta de clima en la que participa el 75% de los profesionales.

- Participación en España en el índice de Merco Personas, donde una de las muestras son nuestros profesionales. En 2014 este índice posiciona a Indra como la mejor empresa para trabajar del sector de consultoría.



» 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 de los procesos de la compañía que afectan o vinculan a los profesionales.

- Este año se ha logrado un acuerdo con la Representación Legal de los Trabajadores en relación al modelo de asignaciones globales. Como resultado de este acuerdo, se ha creado una comisión conjunta entre la Representación Legal de los Trabajadores y la compañía, que continuará revisando el modelo.

# TALENTO

## 3. Generar líderes que a su vez generan líderes garantizando así un flujo de talento sostenible en la compañía.

Indra continúa manteniendo su foco en la generación de management, monitorizando las capacidades directivas actuales e impulsando las actuaciones requeridas para potenciar el desarrollo de líderes, con una gestión proactiva de la demanda y la oferta del talento directivo, en base a criterios de contribución y potencial.

En este proceso de identificación y revisión de las capacidades directivas de la compañía es crítica la implicación directa de la Alta Dirección, realizando una reflexión continua y definiendo los planes de acción más adecuados en cada caso.

- En 2014 se ha realizado la revisión anual del mapa de capacidades directivas, identificando e impulsando los planes de desarrollo necesarios, en especial del 18% del colectivo con potencial identificado dentro del equipo de dirección. Adicionalmente se han analizado en profundidad las posiciones críticas de la compañía,

definiéndose actuaciones en las 76 posiciones de mayor criticidad e impacto en el negocio. (Ver caso destacado).

- Se mantiene el proceso de evaluación para la promoción a equipo de dirección. La pertenencia al equipo de dirección de Indra implica el cumplimiento de distintos criterios tanto de negocio como de adecuación al perfil directivo. Ante una propuesta de promoción interna se ponen en marcha una serie de procesos evaluativos cuya finalidad es conocer mejor al candidato propuesto y determinar su grado de adecuación. Estos procesos implican la valoración externa del profesional contra el perfil de dirección, así como la valoración interna tanto por parte de pares como colaboradores (evaluación 360°), con especial foco en la reputación interna del profesional. Estos procesos nos arrojan una información relevante que apoya la toma de decisiones y que también se traslada como feedback al participante para establecer planes de desarrollo individuales.

► En el 2014, 86 profesionales, 54 gerentes y 32 directores pasaron por procesos evaluativos.

► Se consolida la promoción interna como principal canal de generación de management, con un 61% de incorporaciones a equipo de dirección a través de esta fuente.

► La generación de talento está alineada con la estrategia del negocio, con un incremento del 17% del equipo directivo en América en 2014.

(DATOS: El crecimiento más relevante del equipo de dirección en el ámbito internacional en 2014 se sitúa en un incremento del 17% del equipo directivo en América, a partes iguales entre promoción y captación externa. El crecimiento del equipo directivo en Europa supone un 16% con un peso del 78% en la promoción interna. ASOMAF se mantiene estable frente a 2013.)

**Este proceso de evaluación nos ha hecho merecedores del premio Talent Mobility, otorgado por Lee Hecht Harrison en la categoría "Entender el talento".**



# TALENTO

» **El equipo de gestión** es clave en la estrategia de generación de management. Por ello, se hace un especial énfasis en su formación:

- **Máster en Gerencia Global:** En 2014 se realiza una nueva edición de este máster, diseñando conjuntamente con la Universidad Politécnica de Madrid. (<http://www.indracompany.com/noticia/indra-y-upm-consolidan-su-colaboracion-formacion-postgrado-gerentes-multinacional>).

► Participan en esta formación más de 200 gerentes de Indra en España.

- **Programa de coaching** en Chile, con el objetivo de desarrollar las habilidades de liderazgo y de gestión de operaciones, impactando de forma positiva en la satisfacción de los equipos y en la mejor ejecución de los proyectos.

- **Programa de Desarrollo de Liderazgo:** Nueva edición de este programa en Filipinas, en los que se tratan distintos

aspectos relacionados con la gestión: gestión de equipos, de proyectos, habilidades de coaching, entre otros.

- **Programa sobre liderazgo** en Brasil para los técnicos senior responsables de equipos, con el objetivo de apoyarles en la mejora de la gestión de personas.

► En 2014 se han realizado 8 sesiones, en las que han participado 125 profesionales.

» Para asegurar el caudal de talento de la compañía, Indra identifica y desarrolla de forma acelerada a **profesionales con alto potencial:**

El colectivo de Altos Potenciales en las fases de carrera de gestión y técnica creció en 2014 un 37%, siendo por geografías ASOMAF la que registró un mayor crecimiento duplicando su colectivo, junto con América con un crecimiento del 65%.

La identificación y seguimiento de profesionales de mayor potencial, desde etapas más

tempranas de su carrera profesional, permite a la compañía ofrecerles visibilidad y oportunidades de desarrollo que aceleren su progresión como futuros líderes. En este sentido un 18% de las personas identificadas como Alto Potencial promocionaron en 2014.

- Extensión del **proceso de identificación** a todas las geografías relevantes en las que operamos (España, Portugal, Reino Unido, Italia, EE.UU., Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú, Venezuela, Australia, Marruecos, Bahréin, Filipinas, Marruecos, Turquía e Indonesia).

- Diseño de un **itinerario formativo** específico para este colectivo, que permite asegurar el desarrollo de capacidades antes de lo previsto por su rol.

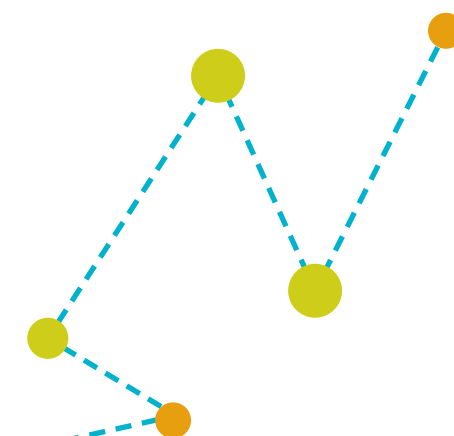
Como apoyo a este itinerario formativo, en Chile se ha lanzado un programa de becas en aquellas áreas identificadas en cada caso como área de desarrollo.

► Han participado 28 profesionales, 90%

de los cuales han superado la formación.

En Colombia se han llevado a cabo dos programas de formación adicionales: El programa de Transformación Organizacional y el programa de Desarrollo Estratégico de Liderazgo, que pretenden desarrollar las habilidades necesarias para liderar personas y proyectos, y potenciar el cambio cultural a través de estos profesionales.

► Ha participado el 75% de los profesionales de alto potencial.



## 4. Consolidar procesos y procedimientos eficientes que promueven la extensión de las mejores prácticas en un entorno global.

Indra busca aportar iniciativas que mejoren la eficiencia de los procesos de Recursos Humanos

» Trabaja en **la estandarización y globalización de los procesos** que abarcan todo el ciclo del talento, combinando los requerimientos globales con los locales.

• **Redefinición del modelo de selección:** A través de un grupo de trabajo global (España, México, Argentina, Brasil, Filipinas, Colombia), se ha redefinido el modelo de selección, con proceso y herramientas comunes (e-recruitment, pruebas, informes), segmentado por perfiles, por tecnologías y tipos de negocio, incorporando las mejores prácticas.

• **Redefinición del proceso de valoración de desempeño (Focus):** El objetivo de la revisión es impulsar una nueva cultura de compañía basada en los resultados y las personas. En el diseño del proceso han participado profesionales

de varias unidades para asegurar que cubría las necesidades de todas las áreas de la compañía. En esta nueva versión se hace un especial énfasis en la definición de objetivos y de un plan de desarrollo individual asociado. Su implantación es global.

## 5. Seguridad, Salud y Bienestar

Indra trabaja en asegurar el mayor nivel posible de seguridad, salud y bienestar a sus profesionales, así como en procurar que, en todas las actividades que promueve, se proteja adecuadamente, tanto a aquellos que trabajan para Indra, como a los que puedan verse afectados por sus actuaciones. En 2014:

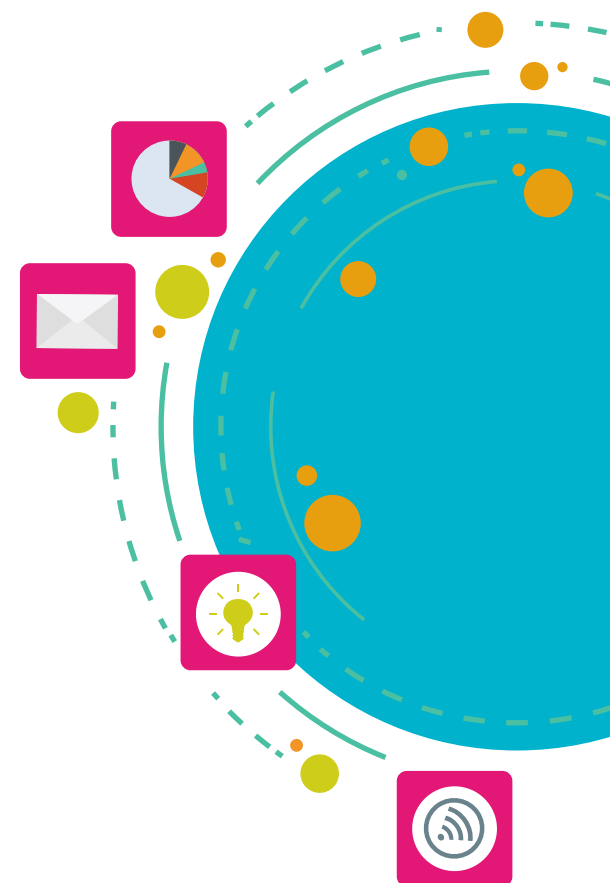
• Se ha realizado **la auditoría reglamentaria** en el ámbito de Prevención de Riesgos Laborales en las empresas siguientes para renovar la Certificación Favorable: Indra BPO, Indra BP Servicios y Central de Apoyo y Medios Auxiliares.

• **Protocolo Preventivo del Ébola:** Definición del protocolo, estableciendo limitaciones y

restricciones a viajar a países siguiendo las recomendaciones de la OMS y estableciendo medidas preventivas higiénico-sanitarias para aquellos desplazamientos a países limítrofes a aquellos países con la declaración del virus del Ébola.

• Incorporación del **Test de Salud Total (TST)** en el examen de salud, ampliando el análisis psicosocial y extendiendo su alcance a todos los puestos de trabajo.

• A partir de 2014 se ha ofrecido a los profesionales que lo deseen, **la entrega de los informes médicos** a través de una plataforma "Mi Espacio", que se ha desarrollado "ad hoc" para Indra por su proveedor Medycsa, en cuya plataforma se incluye además información y/o campañas de salud y prevención, generales y específicas de interés, pudiendo adicionalmente el profesional contar en dicha plataforma con un "gestor documental" para archivo de su historial médico así como el de su familia.



Objetivos 2014		Logros 2014	
Refuerzo del posicionamiento como marca empleador global en las redes sociales, con el lanzamiento de nuevos perfiles corporativos dirigidos a candidatos.	Puesta en marcha de la estrategia de empleo en Redes Sociales, con el lanzamiento en el cuarto trimestre de canales de empleo para Indra en España en las principales redes sociales (LinkedIn, Facebook y Twitter), manteniendo una comunicación con los candidatos y una monitorización de la actividad constante.	Cumplido	✓
Cuarta edición del concurso Indra Future Minds Competition, con la final en México	Celebración del concurso, con la participación de estudiantes de 10 países. Los ganadores fueron los estudiantes de la Universidad de Alcalá de Henares (España).	Cumplido	✓
Promoción de programas de incorporación, retención y desarrollo de jóvenes profesionales desde las prácticas universitarias	Promoción de distintos programas dirigidos a jóvenes sin experiencia: Programa de Consultor Junior, Programa de becas Sumando Capacidades y Planes Junior. En 2014 se han incorporado casi 200 jóvenes a través de estos programas.	Cumplido	✓
Implantación del Plan Consultor Junior	Desde finales de 2012 se han incorporado 123 profesionales a este Programa.	Cumplido	✓
Revisión del modelo de formación	Se diseñan nuevos itinerarios y programas que dan respuesta a las necesidades del negocio, como el programa de reorientación tecnológica. Se potencia la autoformación y el aprendizaje colaborativo a través de la plataforma Compartiendo Conocimiento.	Cumplido	✓
Asegurar el desarrollo de colectivos de mayor potencial	Globalización del proceso de identificación. Definición de itinerario formativo ad hoc. Programas específicos en distintas geografías.	Cumplido	✓
Impulso de la movilidad interna entre unidades de gestión y a escala internacional	Afianzamiento del programa Asignaciones Globales, con un incremento del 13% de vacantes gestionadas	Cumplido	✓
Potenciación de la diversidad de género en todos los ámbitos de la organización, con especial énfasis en las posiciones de responsabilidad	Incremento de la presencia femenina en el equipo de dirección en España de casi medio punto (0,42%). El equipo de dirección en España supone el 77% del equipo directivo de Indra. El porcentaje de mujeres promocionadas se incrementó un punto con respecto a 2013.	Cumplido	✓
Actualización del proceso de bienvenida.	Diseño del programa a nivel global e implantación de iniciativas locales en Filipinas y Colombia.	En proceso	≡
Lanzamiento de programa para fomento de vocaciones tecnológicas	Lanzamiento del programa Start Tech, junto a empresas del sector.	Cumplido	✓



Objetivos 2014		Logros 2014	
Extensión del programa de voluntariado corporativo y proyectos probono	<p>Extensión programa voluntariado: 197 profesionales de Indra que se han involucrado en actividades diversas en colaboración con distintas entidades sin ánimo de lucro.</p> <p>Consolidación programa Probono: 27 profesionales han participado en proyectos Pro bono. 15.603 horas en 18 proyectos para 14 instituciones del tercer sector 1.502 horas en 19 acciones formativas específicas para los profesionales Pro bono</p>	Cumplido	✓
Renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales	<p>Durante el año 2014 se ha realizado el proceso de auditoría reglamentaria en las empresas siguientes para renovar la Certificación Favorable: Indra BPO, Indra BP Servicios, Central de Apoyo y Medios Auxiliares</p>	Cumplido	✓

## Proyecto destacado: Mapa de capacidades directivas

El Mapa de Capacidades Directivas es un proceso anual que nos permite reflexionar sobre el equipo directivo de la compañía, tanto desde el punto de vista de su demografía como de la adecuación de perfil y necesidades de desarrollo, con el objetivo de asegurar el management necesario para conseguir los objetivos estratégicos.

Este proceso se inicia en el segundo trimestre, tras la valoración de la consecución de resultados del ejercicio anterior en la valoración del desempeño, y consiste en un análisis tanto del colectivo a nivel global, como individual, con revisión conjunta por parte de los responsables de mercado y de geografía.

El análisis nos arroja información relevante sobre la distribución de la capacidad directiva de la compañía, por tipología de negocio y ámbito geográfico, nos define su perfil de edad, antigüedad y principales ámbitos de fortaleza y desarrollo. No determina necesidades de

crecimiento, movilidad y desarrollo profesional para dotarnos de los recursos adecuados allá donde la compañía los necesita.

El Mapa de Capacidades Directivas en 2014 no sólo ha servido a los objetivos de cualificación y desarrollo del colectivo, sino que también se ha centrado, diferencialmente frente a otros ejercicios, en la identificación de posibles riesgos de un colectivo muy específico de directores con potencial (18% del equipo de dirección) y en la definición de acciones correctoras sobre los riesgos identificados.

El objetivo fundamental que nos marcamos para el colectivo de dirección es asegurar su desarrollo a través de asignaciones retadoras a las posiciones más críticas de la organización (en especial para los directivos de alto potencial), trazando actuaciones en torno a su desarrollo profesional que nos posibilite el desarrollo de perfiles directivos versátiles y con ello asegure el caudal de sucesión de estas posiciones y de la alta dirección de la compañía, con un claro foco en promover el talento interno.

El grado de avance de las actuaciones definidas para los directivos con potencial, así como aquellos que ocupan posiciones críticas, son revisados trimestralmente en el comité de dirección.

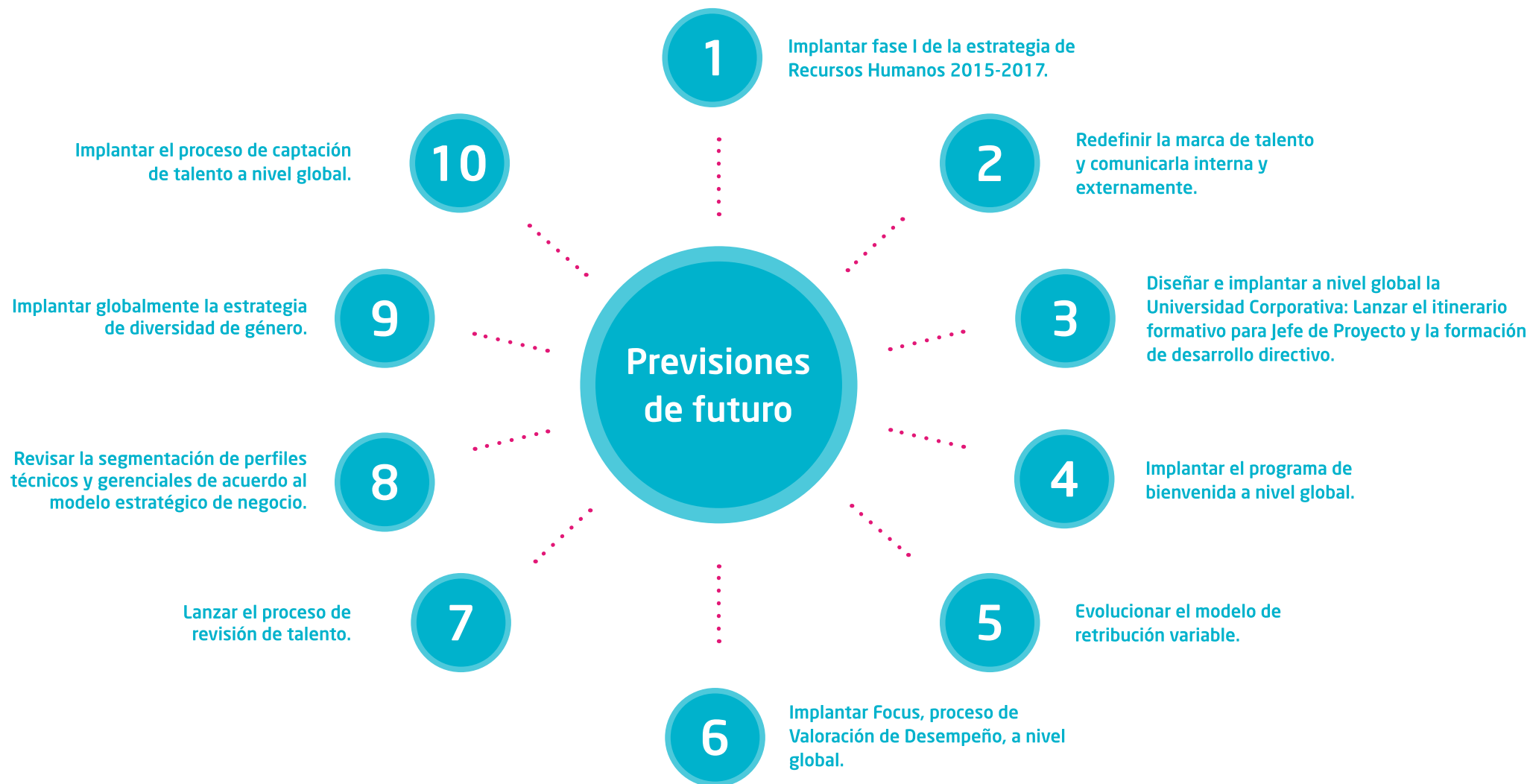
En 2014 se ha realizado la revisión trimestral de los profesionales con potencial con foco en el diseño conjunto entre responsables de mercados y geografías de sus acciones de desarrollo, en especial de sus próximos pasos de carrera. El coaching para desarrollo de habilidades y la formación de postgrado como refuerzo y actualización del perfil directivo, han sido los canales de desarrollo más habituales en este colectivo.

Respecto de las posiciones críticas los objetivos son dotarlas de los responsables adecuados y garantizar su sostenibilidad, construyendo un caudal de sucesión que nos permita asegurar su adecuada cobertura en cada momento, sin limitar el desarrollo profesional ni poner en riesgo su aportación a la compañía.

A lo largo de 2014 se ha puesto foco en 177 posiciones críticas, definiéndose actuaciones en las 76 posiciones de mayor criticidad e impacto en el negocio una vez contrastadas las posiciones con el plan estratégico, siendo estas revisadas en comité de dirección. Los planes de actuación se han centrado en gran medida en la construcción de un caudal de reemplazo a corto y medio plazo de las posiciones, identificando ese caudal de entre los distintos colectivos de potencial y alta contribución de la compañía y proponiendo acciones de desarrollo ad hoc para cada profesional.

Nuestro reto para 2015 es continuar con el foco en la segmentación del equipo directivo en función de potencial y resultados.



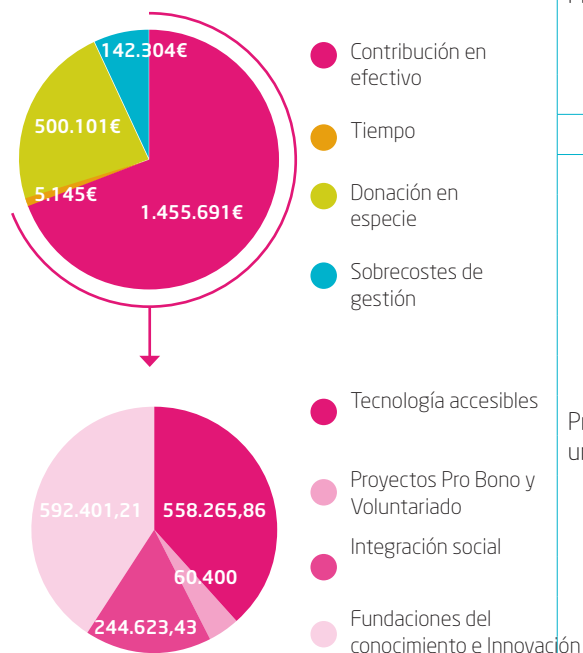


# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## DESEMPEÑO

CO2 por profesional Emisiones de CO2 (scope 1 + 2)	Inversión en acción social	Contribución fiscal
-10%	2.103.240€	1.272 M€

• **Impulso a la Acción Social para reducir la brecha digital:** durante 2014, Indra ha realizado una apuesta por el desarrollo de una estrategia integral de Acción Social, fuertemente alineada con la estrategia de negocio, en la que cobra gran protagonismo el Programa Pro bono y se mantiene la apuesta por la tecnología y la reducción de la brecha digital. En este contexto, se ha incrementado casi un 70% la inversión en acción social, gracias a una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Como parte de esta nueva estrategia de Acción Social, Indra ha cambiado su metodología de cálculo de inversión social para incluir conceptos hasta ahora no contemplados como el sobrecoste de gestión, el coste de las horas de los profesionales dedicados a actividades de voluntariado (tiempo) o las donaciones en especie vinculadas al programa Pro bono.



### ► Colaboración con fundaciones, asociaciones y entidades no lucrativas

Fundaciones y asociaciones con las que Indra mantuvo colaboraciones destacadas en 2014	
Proyectos de apoyo a colectivos desfavorecidos	Fundación ADECCO
	FEAPS
	Fundación Hospital Paraplégicos de Toledo
	Fundación Integra
	Fundación Universia
	Fundación Exit
Proyectos Pro bono de apoyo tecnológico para una mejor Acción Social	UnLtd Spain (2 proyectos)
	Fundación Woman Together
	Alianza Aire
	Fundación Junior Achievement (2 proyectos)
	Fundación Integra (2 proyectos)
	Fundame
	Fundación Exit
	Fundación SERES
	Accem
	CEATE
	Fundación Síndrome de Down Madrid
	Fundación Laguna
	Fundación Recover
	CESAL

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## Fundaciones y asociaciones con las que Indra mantuvo colaboraciones destacadas en 2014

Proyectos de apoyo a emprendedores	Fundación Princesa de Girona
	Fundación Princesa de Girona
	Universidad Carlos III de Madrid
	Universidad Complutense de Madrid
	Fundación UNLTD Spain
	AMETIC
	CISE
	ICT Labs
	Fundación A3 Media
	Universidad Politécnica de Madrid
	Fundación ENDEAVOR España (emprendedores y mentores)
Proyectos de apoyo a la innovación y a la implantación de la Sociedad de la Información	Real Instituto Elcano
	Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad (Fundetec)
	Fundación Corporación tecnológica de Andalucía
	Fundación de Aeronáutica y Astronáutica Española
	Fundación Empresa Seguridad y Sociedad
	Fundación CYD
	Fundación COTEC
	Fundación Círculo de Economía

### ► Fomento de iniciativas de Pro bono y voluntariado:

En 2014, se ha trabajado de manera intensa en consolidar la iniciativa Pro bono en España. Este programa nace con el objetivo de utilizar el conocimiento y las capacidades de nuestros profesionales para desarrollar proyectos tecnológicos con el tercer sector de manera gratuita o a un precio especial. Con esta iniciativa, la compañía no sólo ha buscado reforzar sus relaciones con entidades del tercer sector, sino también maximizar el impacto de la acción social sobre la propia compañía, ya que los programas Pro bono presentan ventajas en términos de formación y desarrollo de los profesionales y orgullo de pertenencia. Las áreas de actuación del programa están muy ligadas con la estrategia de la compañía: innovación, emprendimiento, discapacidad, integración y asistencial.

Durante el año, se han alcanzado los siguientes hitos relevantes:

- Creación de programa formativo específico para los profesionales Pro

bono que facilita a los participantes la adquisición de las destrezas y habilidades necesarias para ocupar nuevas y retadoras asignaciones. Teniendo además en cuenta las necesidades tecnológicas de las organizaciones del tercer sector con las que colaboramos.

- Identificado nuevas oportunidades de negocio y desarrollo de nueva oferta. Gracias a varios proyectos Pro bono se han obtenido nuevas referencias en determinadas soluciones comerciales (Salesforce y Sugar) que permiten a Indra ser más competitivos, y tener mayor número de profesionales formados en estas soluciones.

- Definición (todavía en proceso) del procedimiento de evaluación y valoración del impacto de los proyectos finalizados y se han diseñado cuestionarios de satisfacción para todos los participantes en el ciclo de vida de los proyectos: Empleados, unidades de apoyo, mercados e instituciones del tercer sector.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

- Lanzamiento de cinco campañas de comunicación interna para dar a conocer la iniciativa entre los profesionales de la compañía y dos notas de prensa para dar difusión en todos los medios de la finalización de dos proyectos.

- Elaboración de un acuerdo de colaboración marco Pro bono que se firma entre la compañía y la institución del tercer sector a la que se va a desarrollar el proyecto y se ha incluido como anexo a ese contrato nuestro código ético que deben firmar, trasladando de esta manera los principios éticos de la compañía a nuestros colaboradores del tercer sector.

Probono en cifras:

- 27 profesionales
- 15.603 horas invertidas
- 18 proyectos. 5 finalizados. 13 en desarrollo.
- 15 proyectos en fase de análisis.
- 14 instituciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones y ONGs)
- 19 acciones formativas específicas
- 1.502 horas de formación.

Por su parte, a lo largo de 2014, Indra ha desarrollado distintas iniciativas de Voluntariado Corporativo en España, Argentina y Colombia. En total han participado 226 profesionales de Indra que se han involucrado en actividades diversas en colaboración con distintas entidades sin ánimo de lucro, tales como formación en informática a personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión; coaching y mentoring a jóvenes mediante el proyecto "Apadrinando el Talento" y el Programa "Yuzz.

## ► Contribución a la integración de personas con discapacidad y minimización de la brecha digital

Durante 2014, Indra dedicó el 38,2% de su inversión en acción social a proyectos de reducción de la brecha digital e integración de personas con discapacidad.

Estos proyectos incluyen la iniciativa de Tecnologías Accesibles cuyo objetivo es el desarrollo de soluciones de apoyo innovadoras especialmente dirigidas al colectivo de la discapacidad.

Un ejemplo es el proyecto LOOP, una herramienta Web de Integración Laboral de Personas con Discapacidad, que aglutina todas las herramientas y contenidos necesarios que apoyan la integración laboral de personas con discapacidad, así como a su entorno.

Durante 2014 se ha desarrollado un módulo específico para las fundaciones "SIL" Sistema de Intermediación Laboral, que les permite realizar un seguimiento automatizado y por lo tanto más eficiente y con toda la información actualizada a las fundaciones y asociaciones que desempeñan tareas de intermediación.

La herramienta abarca todo el ciclo de vida laboral desde la búsqueda de empleo, preparación de entrevista, primer día de trabajo así como el seguimiento de la vida laboral e incluye herramientas de ayuda al candidato, a la empresa, fundación, universidad y centro especial de empleo. Herramientas de formación, redes sociales de apoyo al profesional, herramientas de evaluación.

Además, en 2014 se firmaron en total **5 proyectos de Cátedras:**

- Renovación de la cátedra con la Universidad de Lleida para continuar los trabajos de los proyectos iniciados en años anteriores (España).
- Nueva cátedra con la Universidad Carlos III de Madrid (España).
- Nueva cátedra con la Universidad Politécnica de Madrid, a través del Centro de Tecnologías Biomédicas (España).
- Primera cátedra de Tecnologías Accesibles en Brasil, con la Red Ilumno.
- Primera cátedra de Tecnologías Accesibles en México, con el Instituto Politécnico Nacional.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## Proyectos de **Cátedras de Tecnologías Accesibles en 2014:**

- Nuevo Proyecto Light-Access (Universidad Carlos III, España): trata de aprovechar la señal de datos invisible que llevan asociados los fotones que el ojo humano percibe como luz, incorporando servicios de accesibilidad a la iluminación ambiente de los edificios. Personas ciegas o con deficiencias auditivas podrán utilizar esta solución a través de un receptor conectado a unos cascos o información de texto a través de un dispositivo móvil. Además, el sistema facilita el acceso a eventos de ocio y cultura ofreciendo, por ejemplo, información en museos; así como en aeropuertos, estaciones de metro, hospitales, etc.
- Mejoras en los proyectos HeadMouse y VirtualKeyboard de la Universidad de Lleida (España).
- Desarrollo del Proyecto REM (Universidad de Lleida, España): Indra ha continuado el desarrollo del dispositivo REM para que una

persona con discapacidad pueda mover el cursor en la pantalla del ordenador mediante el movimiento de los ojos y con el mínimo esfuerzo posible, optimizando el diseño para que su versión final permita la escritura de textos con el programa VirtualKeyboard.

- Proyecto Asistente Personal Robótico (APR) (Universidad de Lleida, España): permite que un usuario con discapacidad pueda conectarse mediante Internet al APR y ver a través de su cámara, ser visto a través de su pantalla y estar presente y desplazarse por un entorno de oficina gracias a la movilidad que ofrece el robot. Pretende facilitar el concepto de trabajo en grupo y trabajo en equipo.
- Proyecto UIKA (Instituto Politécnico Nacional, México): desarrollo de una solución destinada a favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad cognitiva mediante un sistema de secuenciación de tareas para dispositivos móviles, que permita a las personas con discapacidad cognitiva consultar en qué

paso de la tarea están, cómo se realiza, avanzar hacia el siguiente paso y, también, manifestar de manera sencilla cómo se han sentido durante su jornada laboral, reduciendo la dependencia de otras personas para desempeñar un trabajo productivo.

- Cátedra de colaboración con la Red Ilumino que abarca conjuntamente varias instituciones de América Latina, entre ellas la UVA y el UNIJORGE. El objetivo es investigar y desarrollar tecnologías que faciliten el acceso de las personas con discapacidad a la educación superior a distancia.

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

Indra continúa desarrollando su oferta de soluciones para la sostenibilidad, mediante la retroalimentación de un círculo virtuoso llevando al mercado las mejores prácticas que la compañía

desarrolla para su propio modelo: tecnología para asegurar el cumplimiento normativo y la transparencia informativa, calcular la huella de carbono, gestionar información no financiera; son iniciativas que ayudan al desempeño sostenible, generando además innovación. Indra es el proveedor de soluciones de sostenibilidad de grandes compañías tales como Telefónica, 3M, REE, CEES (Consejo Ecuatoriano de Edificación Sostenible) o BBVA. Para poder llevar al mercado las mejores soluciones, Indra colabora con las Instituciones de referencia en desarrollo sostenible: es miembro y Education Partner del USGBC (US Green Building Council); forma parte de la Technology Initiative del IIRC (International Integrated Reporting Comitee) y trabaja con los principales desarrolladores de Soluciones para la Sostenibilidad, como SAP.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

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

A lo largo del año 2014 Indra ha colaborado con 11 instituciones que fomentan y apoyan el emprendimiento, y entre las que destacan:

- ◆ Indra ha promocionado, difundido y mejorado la iniciativa de Emiratos Árabes "Drones for good". El objetivo de esta iniciativa es promocionar el emprendimiento y la aplicación de nuevas tecnologías para la mejora de la sociedad.
- ◆ Continúa la colaboración con la Fundación Princesa de Girona (FPdGi) en el Programa Emprender es Posible. El programa cuenta ya con más de 500 emprendedores registrados en la plataforma. Durante 2014, Indra participó en 6 talleres y una sesión de Apadrinando Talento.
- ◆ Acuerdo con Yuzz (CISE)-FPdGi-Indra. Integración de "Emprender es posible" como herramienta en Yuzz para la edición 2015 (Santander Universidades). Participación en IV Encuentro Nacional de YUZZ para el fomento del espíritu emprendedor.

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 (AMETIC)	España	Asociación Española de la Calidad	España
Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC)	España	Forética	España
Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE)	España	Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)	Argentina
WTC Business Club	Brasil	Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (Fundece)	Argentina
Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE)	Brasil	Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE).	Chile
Associação Brasileira das Indústrias de Material de Defesa (ABIMDE)	Brasil	Pacto Mundial	Mundial
Federação Interestadual de Sistemas Eletrônicos de Segurança (FENABESE)	Brasil	American Chamber	Mexico
ABRID – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia em Identificação Digital	Brasil	Fundación Panamá - España	Panamá
Associação Brasileira de Comunicação Empresarial	Brasil		
ASSESPRO RJ - Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Rio de Janeiro	Brasil		
ASUG – Associação dos Usuários SAP	Brasil		
Câmara Espanhola	Brasil		
LIDE – Grupo de Líderes Empresariais	Brasil		



# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## Asociaciones sectoriales

Asociación	País
LIDE RJ	Brasil
SIESE - Sindicato das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança de SP	Brasil
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	Colombia
Asociación Chilena de empresas de tecnología de la información (ACTI)	Chile
SOFOFA	Chile
ASSINFORM (Associazione Italiana per l'Information Technology)	Italia
ABI-Lab (Associazione Bancaria Italia-Lab)	Italia
Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (Cetif)	Italia
TTS (Associazione Italiana per la Telematica il Trasporto e la Sicurezza)	Italia
American Chamber	México
Cámara Española de Comercio	México
Federación Mexicana Aeroespacial	México
Coparmex Ciudad de México	México
Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI)	México
Cámara de comercio e Industria Luso Espanhola	Portugal
ACEPI: Associação do comércio e Publicidade Interactiva	Portugal

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## Asociaciones sectoriales

Asociación	País
APDC: Assoc. Portuguesa P/Desenvolv das Comunicações	Portugal
AFCEA PORTUGAL: Associação para as comunicações, electrónica, informações, e sistemas de informações para profissionais	Portugal
APGEI: Associação portuguesa de gestão e eng. Industrial	Portugal
APDSI: Associação para a promoção e desenvolvimento da sociedade de informação	Portugal
ASSOFT: Associação portuguesa de software	Portugal
CODIPOR: Associação portuguesa de identificação de cod. de productos	Portugal
PORTSOURCING: Associação das empresas de outsourcing de Portugal	Portugal
GUSP: Associação de utilizadores SAP em Portugal	Portugal
Associação portuguesa testes software	Portugal
ITS: Associação para desenvolvimento da mobilidade e trasp. sustentáveis	Portugal
Cámara Marítima	Panamá
Cámara Panameña de Tecnología	Panamá
Cámara Oficial Española	Panamá
Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura	Panamá
Camara Española de Comercio en Industria	Costa Rica
Club de Investigación Tecnológica	Costa Rica

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

Asociaciones sectoriales	
Asociación	País
Cámara Oficial Española de Comercio	Guatemala
Asociación de Jóvenes Empresarios	República Dominicana
Cámara Española de Comercio de la República Argentina	Argentina
CESSI: Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina	Argentina
ARGENCON: Asociación de empresas exportadoras de servicios basados en el conocimiento	Argentina
CISTIC: Cámara de la Industria del Software y Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Argentina

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## ► Minimizar el impacto ambiental

### • Implantación de sistemas de gestión ambiental:

En 2014 se han certificado bajo la norma ISO14001 tres centros de trabajo nuevos: Bollullos (Sevilla), la delegación de Fuente Álamo en Cartagena (Murcia) y Puerto de Santa María (Cádiz), aumentando en un centro el compromiso marcado en el ejercicio anterior. Adicionalmente, la compañía implantó el “módulo de cumplimiento de requisitos legales ambientales” en 2 centros de España (Valencia y Barcelona BPO y 1 centro en Italia (Roma), 1 en México (México D.F.) y 1 en Brasil (Sao Paulo).

A cierre de 2014, el 61% de los profesionales de Indra se encontraban en centros cubiertos por las certificaciones en base a la norma ISO 14001 o por el “módulo de implantación de requisitos legales ambientales” (59% en 2013).

Además, se han establecido Planes Estratégicos de Medio Ambiente para Brasil, Colombia, Chile, España, Italia, México, Perú y Portugal. Estos planes contienen las iniciativas que se van

a llevar a cabo en relación con la certificación 14001 de los centros, la comunicación / sensibilización de los profesionales y la reducción de emisiones, la eficiencia energética y las mejoras medioambientales en los mismos.

### • Medidas de eficiencia energética e inversiones ambientales:

Durante 2014, destacan las siguientes medidas:

- ◆ Consolidación en un solo centro BPO en Barcelona, que sustituye a 3 edificios anteriores. Durante el año 2015 está previsto certificar este nuevo edificio bajo la norma ISO 14001.
- ◆ Se continúa el proyecto iniciado en 2013 de mejora de los sistemas de control y monitorización de las instalaciones técnicas de 9 centros de trabajo de Indra en España. Mantenimiento del centro del control centralizado y ejecución de mejoras en sistemas de seguridad, clima, iluminación y generación de calor. Antes todos estos sistemas funcionaban de forma autónoma, pero en el centro de control se van a

concentrar todas las señales. En 2014 se ha lanzado la red, conectándose todos los centros de trabajo y se ha desplegado toda la infraestructura necesaria para la detección de emergencias, captación de la señal y control en remoto). La segunda fase que consistirá en comenzar a realizar el control conjunto de los edificios desde dicho centro de control se realizará en 2015. Para conocer la reducción final de emisiones de CO2 conseguida a través de este proyecto será necesario esperar a la fase 2 cuando las mediciones se realicen de manera integrada.

- ◆ Se ha llevado a cabo el plan de auditorías energéticas de los grandes centros de trabajo (10 centros involucrados que constituyen el 96,26% del consumo total (Kwh) en España) analizándose a fondo el potencial de ahorro, tanto en consumo como en coste de las instalaciones actuales. A raíz de estas auditorías, en las que se han identificado 162 medidas de alumbrado, climatización y generales que podrían suponer un ahorro del 13,72% del coste energético, se ha tomado la decisión

de contratar a Dalkia, para la puesta en marcha de un Plan de Eficiencia Energética a 5 años.

- ◆ Gastos e inversiones dirigidos a minimizar el impacto ambiental de su actividad: impermeabilización de edificios, sustitución de clima en CPD de Arroyo de la Vega, renovación de equipos de climatización y la gestión de residuos.

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

- ◆ Se han instalado postes de recarga de coches eléctricos en las oficinas de Torrejón, San Fernando y Arroyo de la Vega para visitas.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

♦ Durante 2014 se ha realizado un análisis de la funcionalidad de ISOCLOUD, herramienta para la administración del Sistema de Gestión Ambiental, atendiendo a los requisitos de la norma ISO 14001, y se ha tomado la decisión de implantarla en la compañía teniendo en cuenta las siguientes ventajas que ofrece:

- ♦ Reducción de tiempos en la identificación y evaluación de aspectos ambientales.
- ♦ Mayor facilidad de seguimiento de los indicadores, objetivos y metas ambientales de la compañía.
- ♦ Mayor trazabilidad del sistema ambiental, pues incluye un sistema de alertas que facilita y asegura el seguimiento y evaluación de indicadores y la administración de los planes de mantenimiento
- ♦ Control específico de los planes de auditoría interna y externa del Sistema

de Gestión Ambiental.

♦ Accesibilidad desde cualquier ubicación geográfica para el seguimiento del Sistema.

♦ Mayor implicación y participación del personal de la compañía, pues el Sistema Ambiental es único en todas las ubicaciones geográficas y está interconectado.

♦ Mayor énfasis en los beneficios propios del Sistema de Gestión Ambiental como: reducción de consumos, eficiencia energética o gestión de residuos. Esta solución agrupa 14 módulos distintos, dando solución a los requisitos de la normativa vigente aplicable al Sistema de Gestión Ambiental.



# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

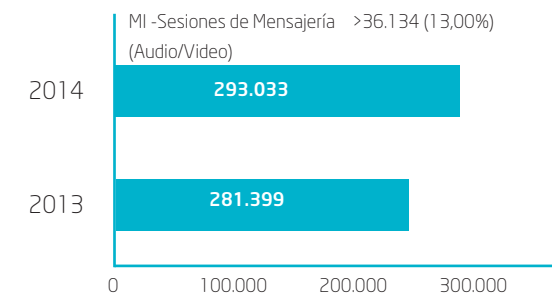
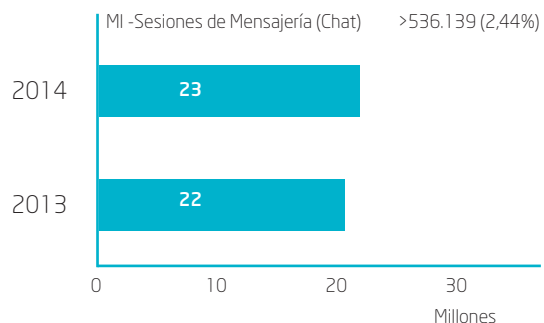
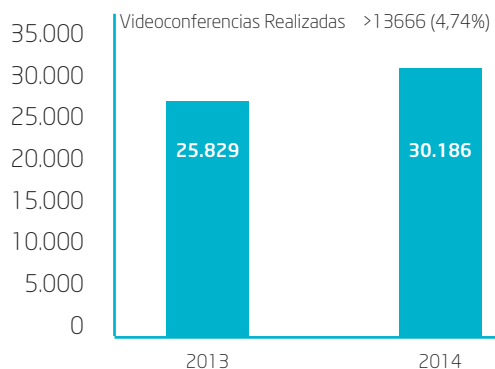
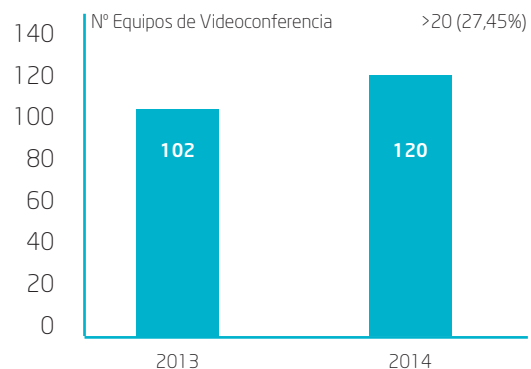
2010	2011	2012	2013	2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.</li> <li>Auditoría interna centros.</li> <li>Auditorías de certificación.</li> <li>Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22</li> <li>Mantenimiento de equipos de aire acondicionado.</li> <li>Mantenimiento de generador de emergencia.</li> <li>Autocontrol de emisiones al ambiente.</li> <li>Sustitución de calderas propias de gasoil.</li> <li>Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.</li> <li>Análisis de vertidos.</li> <li>Recogida de residuos</li> <li>Retirada de equipos.</li> <li>Consultoría de implementación sistema de gestión Integral HSEQ en los cuatro centros de Colombia.</li> <li>Instalación de dos puertas automáticas giratorias, con el objetivo de mantener constante la temperatura y disminuir el consumo de electricidad en la sede de Arroyo de la Vega (Alcobendas, Madrid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.</li> <li>Ampliación de luminarias LED</li> <li>Postes de recarga de coche eléctrico</li> <li>Economizadores de fuentes de agua</li> <li>Auditoría interna centros.</li> <li>Auditorías de certificación.</li> <li>Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22</li> <li>Renovación equipos de climatización.</li> <li>Instalación de agua termosolar sanitaria</li> <li>Sustitución de calderas propias de gasoil.</li> <li>Recogida de residuos.</li> <li>Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.</li> <li>Mejoras en instalaciones de almacenaje de residuos peligrosos</li> <li>Sensibilización de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.</li> <li>Auditoría interna centros.</li> <li>Auditorías de certificación.</li> <li>Recogida de residuos.</li> <li>Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos.</li> <li>Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>Mejoras instalaciones de agua</li> <li>Instalación de nuevas luminarias LED</li> <li>Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22</li> <li>Renovación equipos de climatización.</li> <li>Sensibilización de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la actualización de la legislación ambiental.</li> <li>Auditorías de certificación.</li> <li>Contenedores para correcta segregación residuos.</li> <li>Recogida de residuos.</li> <li>Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos y No Peligrosos.</li> <li>Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>Mejoras instalaciones de agua (contadores del pozo).</li> <li>Recogida y eliminación de extintores.</li> <li>Instalación de nuevas luminarias LED y-Detectores de presencia.</li> <li>Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22.</li> <li>Renovación equipos de climatización.</li> <li>Instalación termostatos para mejorar regulación /control de temperatura.</li> <li>Suministro e Instalación de parking de bicis.</li> <li>Análíticas de vertidos</li> <li>Impermeabilización de edificios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la actualización de la legislación ambiental</li> <li>Auditorías de certificación.</li> <li>Contenedores para correcta segregación residuos.</li> <li>Recogida de residuos.</li> <li>Gestión de tratamiento de Residuos Peligrosos y No Peligrosos.</li> <li>Retirada de equipos puestos en el mercado tras su vida útil.</li> <li>Mejoras instalaciones de agua (difusores y programadores automáticos de riego).</li> <li>Renovación equipos de climatización.</li> <li>Sustitución de equipos de aire acondicionado que utilizaban gas R-22.</li> <li>Instalación de nuevas luminarias LED e iluminación regulable</li> <li>Caracterizaciones y analíticas de vertidos</li> <li>Tasas impuestos de gases de efecto invernadero</li> <li>Instalación de postes de carga para vehículos eléctricos</li> </ul>
<b>398.216</b>	<b>755.059</b>	<b>184.731</b>	<b>473.262</b>	<b>277.263</b>

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## • Movilidad inteligente:

Indra promueve el uso eficaz de las telecomunicaciones para evitar desplazamientos. Durante el año 2014, se ha incrementado tanto el uso de videoconferencias, en un 4,7%, como el equipamiento para realizar las mismas, en un 27%.

### Datos más relevantes (Red Corporativa) Mensajería y Colaboración



## • Green IT (eficiencia en equipos informáticos):

Sistemas Internos ha instalado en 3000 ordenadores más, en todo el mundo, (actualmente 20.000) la herramienta de inventario de Microsoft que, entre otras funcionalidades, puede gestionar de forma centralizada la configuración de energía de los ordenadores y las pantallas y realizar un cálculo de la energía consumida y, por tanto, de las emisiones que se derivan de la utilización de estos. La gestión del consumo de alimentación de los ordenadores de cada usuario es una forma fácil y eficaz de reducir los costes de energía.

## • Sensibilización y concienciación de profesionales

Indra llevó a cabo las siguientes campañas de sensibilización a través de su Intranet corporativa durante el año 2014: día internacional del Agua "Cada gota cuenta"; día Mundial del Reciclaje; día Mundial del Medio Ambiente "Alza tu voz no el nivel del mar"; día mundial sin automóvil y "la hora del planeta 2014", iniciativa promovida por WWF, que pretende alcanzar el compromiso de cambio global en beneficio del medio ambiente. Además durante el año 2014, y haciéndolo coincidir con el día mundial de la Eficiencia Energética, se ha lanzado un video para fomentar un uso responsable de la energía y una reducción de la emisión de gases de efecto invernadero.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO2	Emisiones indirectas de CO2
País	Kwh	l	m3	m3	m3	Kg	Kg	T CO2e	T CO2e
<b>Alemania</b>	875.873	No aplica	No aplica	106	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	417,4
<b>Arabia Saudí</b>	13.480	No aplica	No aplica	22	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	10,2
<b>Argelia</b>	0	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	0,0
<b>Argentina</b>	1.547.651	No aplica	No aplica	3.350	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	603,9
<b>Australia</b>	319.191	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	262,6
<b>Bahrein</b>	111.695	No aplica	No aplica	180	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	67,2
<b>Bélgica</b>	5.777	No aplica	No aplica	9	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	1,1
<b>Bolivia</b>	11.742	No aplica	No aplica	680	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	5,1
<b>Brasil</b>	8.278.987	10.750	No aplica	15.969	No aplica	No aplica	No disponible	28,926	562,1
<b>Chile</b>	397.068	No aplica	No aplica	2.860	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	175,3
<b>China</b>	20.570	4.386	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	11,802	15,7
<b>Colombia</b>	912.428	No aplica	No aplica	6.748	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	98,6
<b>Costa Rica</b>	17.634	No aplica	No aplica	25	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	1,1
<b>Ecuador</b>	7.866	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	2,7
<b>Emiratos Árabes</b>	33.850	No aplica	No aplica	69	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	20,3
<b>Eslovaquia</b>	67.402	No aplica	No aplica	110	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	13,5



# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO2	Emisiones indirectas de CO2
País	Kwh	l	m3	m3	m3	Kg	Kg	T CO2e	T CO2e
<b>España</b>	61.556.427	133.507	358.669	79.970	6.502	35.582	621.590	1.036,956	17.913,6
<b>Filipinas</b>	799.799	No aplica	No aplica	66	1.899	No aplica	No disponible	No aplica	393,1
<b>Francia</b>	1.926	No aplica	No aplica	3	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	0,1
<b>Guatemala</b>	1.926	No aplica	No aplica	3	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	0,6
<b>India</b>	386.434	No aplica	No aplica	295	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	330,7
<b>Indonesia</b>	8.613	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	6,5
<b>Italia</b>	387.608	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	155,7
<b>Kazajistán</b>	8.370	No aplica	No aplica	90	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	3,6
<b>Kenia</b>	184.875	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	54,4
<b>Letonia</b>	5.777	No aplica	No aplica	9	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	0,8
<b>Malasia</b>	60.207	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	41,4
<b>Marruecos</b>	175.246	No aplica	No aplica	283	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	127,8
<b>México</b>	1.671.221	No aplica	No aplica	6.154	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	752,1
<b>Moldavia</b>	75.106	No aplica	No aplica	121	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	36,5
<b>Noruega</b>	3.215.496	No aplica	No aplica	7.255	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	42,5
<b>Omán</b>	34.664	No aplica	No aplica	56	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	25,7
<b>Panamá</b>	192.384	No aplica	No aplica	584	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	68,7
<b>Perú</b>	386.426	No aplica	No aplica	1.690	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	114,9
<b>Polonia</b>	8.518	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	6,6
<b>Portugal</b>	398.901	138.039	No aplica	942	No aplica	No aplica	No disponible	371,435	121,1
<b>Reino Unido</b>	69.084	No aplica	15.355	170	No aplica	No aplica	No disponible	29,014	30,4
<b>Rep. Checa</b>	21.586	No aplica	No aplica	85	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	12,8

## CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

	Electricidad	Gasóleo C	Gas Natural	Agua potable	Agua de pozo	Residuos peligrosos	Residuos no peligrosos	Emisiones directas de CO2	Emisiones indirectas de CO2
País	Kwh	l	m3	m3	m3	Kg	Kg	T CO2e	T CO2e
<b>Rep. Dominicana</b>	84.932	No aplica	No aplica	159	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	63,1
<b>Rumanía</b>	10.016	No aplica	No aplica	0	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	5,0
<b>Sudáfrica</b>	3.852	No aplica	No aplica	6	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	3,3
<b>Turquía</b>	57.748	No aplica	No aplica	1.900	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	27,2
<b>Uruguay</b>	360.400	No aplica	No aplica	1.328	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	71,0
<b>EE.UU.</b>	217.614	No aplica	No aplica	351	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	118,6
<b>Venezuela</b>	1.498.939	No aplica	No aplica	11.447	No aplica	No aplica	No disponible	No aplica	351,3
<b>TOTAL</b>	<b>84.505.310</b>	<b>286.683</b>	<b>374.024</b>	<b>143.096</b>	<b>8.401</b>	<b>35.582</b>	<b>621.590</b>	<b>1.478,1</b>	<b>23.135,9</b>

## CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

El grado de cumplimiento de los objetivos ambientales establecidos para los centros certificados en 2014 fue:

Objetivos 2014	Centro	Grado de cumplimiento	Resultado
<b>Certificación SGA</b>	Bembibre	100%	Cumplido
	Fuente Álamo	100%	Cumplido
	Málaga	100%	Cumplido
	Sevilla Caymasa	100%	Cumplido
	Salamanca	100%	Cumplido
	Puerto de Santa María	100%	Cumplido
<b>Reducción 3% Consumo Gas Natural</b>	Arroyo de la Vega	12,2%	Cumplido
<b>Reducción 3% Consumo Energía Eléctrica</b>	Torrejón de Ardoz	21,6%	No cumplido
	San Fernando de Henares	7,8%	No cumplido
	Triángulo	9,2%	Cumplido
	Lisboa	12%	Cumplido
	Oporto	19%	No cumplido
<b>Reducción 3% Residuo tónor</b>	Barakaldo	86,9%	No cumplido
	Erandio	42,3%	Cumplido

Objetivos 2014	Centro	Grado de cumplimiento	Resultado
<b>Reducción 3% Residuo Papel/Cartón</b>	Bembibre	40,2%	No cumplido
	Aranjuez	59,4%	Cumplido
	Málaga	61,1%	Cumplido
	Julián Camarillo	18,9%	No cumplido
	Barcelona RB e IF	11,7%	Cumplido
	Sevilla Caymasa	Objetivo 2015	
	Puerto de Sta María	Objetivo 2015	
<b>Reducción 3% Consumo Papel/Cartón</b>	La Coruña	5,9%	No cumplido
	Sevilla	64,1%	Cumplido
<b>Reducción 3% consumo de agua</b>	Ciudad Real	12,1%	Cumplido
	Fuente Álamo	Objetivo 2015	
<b>Reducción 3% consumo de gasóleo C</b>	Torrejón de Ardoz	13,6%	Cumplido
<b>Reducción 3% consumo de embalajes cartón</b>	San Fernando de Henares	63,6%	Cumplido

## CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

Objetivos 2014	Centro	Grado de cumplimiento	Resultado
<b>Reducción 3% Residuo Peligroso: RAAES</b>	Alcalá 506	83,52%	Cumplido
	Salamanca	100%	Cumplido
<b>Reducción 3% Residuo Peligroso: Fluorescentes</b>	Anabel Segura	67,86%	Cumplido
<b>Reducción 3% Residuo No Peligroso: Chatarra metálica</b>	Arroyo de la Vega	50%	No cumplido
<b>Segregación de residuos orgánicos-envases</b>	Sevilla Caymasa	Objetivo 2015	
<b>Reducción consumo de energía &lt;195kwh/persona COLOMBIA</b>	Calle 96 COLOMBIA	100%	Cumplido
<b>Reducción consumo de energía &lt;85kwh/persona</b>	Calle 57 COLOMBIA	92%	Cumplido

Objetivos 2014	Centro	Grado de cumplimiento	Resultado
<b>Reducción consumo de energía &lt;105kwh/persona</b>	Barranquilla COLOMBIA	100%	Cumplido
<b>Reducción consumo de energía &lt;115kwh/persona</b>	Pereira COLOMBIA	100%	Cumplido
<b>Reducción consumo de energía &lt;90kwh/persona</b>	Calle 93 COLOMBIA	100%	Cumplido
<b>Reducción consumo de energía &lt;55kwh/persona</b>	Medellín COLOMBIA	100%	Cumplido
<b>Reducción consumo de energía &lt;100kwh/persona</b>	Zona Franca COLOMBIA	33%	No Cumplido
<b>Reducción consumo de agua 1,70m3/persona</b>	Calle 96 COLOMBIA	100%	CUMPLIDO

## CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

Objetivos 2014	Centro	Grado de cumplimiento	Resultado
Reducción consumo de agua 1,70m3/ persona	Calle 57 COLOMBIA	50%	No Cumplido
Reducción consumo de agua 1,01m3/ persona	Barranquilla COLOMBIA	100%	Cumplido
Reducción consumo de agua 1,90m3/ persona	Pereira COLOMBIA	100%	Cumplido
Reducción consumo de agua 2,00m3/ persona	Calle 93 COLOMBIA	100%	Cumplido
Reducción consumo de agua 2,00m3/ persona	Medellín COLOMBIA	100%	Cumplido

Objetivos 2014	Centro	Grado de cumplimiento	Resultado
Reducción consumo de agua 2,00m3/ persona	Zona Franca COLOMBIA	100%	Cumplido
Reducción de residuos 0,66Kg/persona	Calle 96 COLOMBIA	75%	No Cumplido
Reducción de residuos 3,63Kg/persona	Calle 57 COLOMBIA	100%	Cumplido
Reducción de residuos 2,29Kg/persona	Barranquilla COLOMBIA	92%	Cumplido
Reducción de residuos 0,39Kg/persona	Pereira COLOMBIA	50%	No Cumplido
Reducción de residuos 2,65Kg/persona	Calle 93 COLOMBIA	100%	Cumplido
Reducción de residuos 1,40Kg/persona	Zona Franca COLOMBIA	50%	No Cumplido

Todos los objetivos no cumplidos se vuelven a plantear para el año siguiente.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## • Emisiones de CO2

Indra ha establecido un objetivo global de reducción de sus emisiones de CO2 a más largo plazo entre los años 2014 y 2020. En 2014, Indra ha superado el objetivo de reducción global de emisiones de CO2 que se había fijado para el ejercicio (-5% por profesional), alcanzando una disminución total por profesional del 10%.

	2013	2014	Var. 2013/2014
Emisión directas de CO2 (T CO2e)	1.880	1.478	-19%
Emisión indirectas de CO2 por electricidad consumida (T CO2e)	25.891	23.136	-9,3%
Emisiones directas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t)	4.547	4.876	+7%
Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t)	19.433	14.088	-28%
Número de profesionales	38.548	39.130	+2%
Scope 1	6.427	6.355	-0,1%
Scope 2	25.891	23.136	-9%
Scope 1 + Scope 2	32.318	29.490	-7%
Intensidad scope 1	0,2	0,2	-6%
Intensidad scope 2	0,7	0,6	-12%
Intensidad scope 1 + scope 2	0,8	0,7	-11%

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## • Asegurar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro:

• Optimización de procesos logísticos: Indra mantiene dos ejes de trabajo: la centralización de actividades y reducción del espacio de almacenamiento, y la optimización en los procesos logísticos, incorporando además el uso de nuevas tecnologías. El objetivo es alcanzar ventajas económicas y medio ambientales. La mejora de procesos logísticos se lleva a cabo mediante el desarrollo de las siguientes iniciativas:

► Consolidación en HAWB, Nueva York: en 2014 se ha logrado mantener el grado de consolidación de los envíos, con el consiguiente impacto en reducción de CO2 por kg de material transportado.

► Optimización y centralización de almacenes: en 2014 Indra ha logrado reducir el espacio necesario para el material de baja rotación en un 40%.

► Además, Indra ha reducido los volúmenes de almacenaje un 5% a través de su proyecto de identificación y compactación de materiales en almacén central, que se suma a la reducción del 50% obtenida en 2013.

• Indra realiza evaluaciones a sus subcontratistas con mayor impacto ambiental en materia de residuos, emisiones y vertidos y en relación con su Huella de Carbono.

• Evaluaciones ambientales a subcontratistas: a cierre de 2014 han sido evaluados los siguientes subcontratistas:

► 699 acumulados a cierre de 2014 respecto al impacto de sus actividades en relación con residuos, emisiones y vertidos, de los cuales 355 han sido

aprobados (El resto son subcontratistas a los que no les aplican requisitos ambientales debido al escaso impacto ambiental de sus actividades).

► En 2014 se han revisado 144 subcontratistas de diferentes sectores de actividad, de los cuales, se han aprobado 43.

• Asimismo, Indra continuó vigilando el cumplimiento de las obligaciones derivadas de Reglamentos REACH (en relación con productos químicos)

Año	Peso material (kg)	Distancia recogida (km)	Distancia envío (km)	Emisiones de CO2	Intensidad de emisiones por peso del envío
2013	14.505,30	1.080.491,30	4.389.493,98	53.501,26	3,69 kg CO2
2014	19.709,00	1.034.830,99	4.038.564,58	71.451,19	3,63 kg CO2
<b>Grand Total</b>	<b>34.214,30</b>	<b>2.115.322,29</b>	<b>8.428.058,57</b>	<b>124.952,45</b>	

## CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

- Cumplimiento del periodo medio de pagos a proveedores

Indra está completando la adaptación de sus procesos internos y su política de plazos de pago a lo dispuesto en la Ley 15/2010 por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. En este sentido, las condiciones de contratación a proveedores comerciales en el ejercicio 2014 y 2013 han incluido periodos de pago iguales o inferiores a los 60 días, respectivamente, según lo establecido en la Disposición transitoria segunda de la citada ley. Por motivos de eficiencia y en línea con los usos habituales del comercio, el Grupo

tiene establecido un calendario de pago a proveedores en virtud del cual los pagos se realizan en días fijos. Las facturas cuyo vencimiento se produce entre dos días de pago, son satisfechas el siguiente día de pago fijado en calendario, circunstancia no considerada como aplazamiento en el pago.

Los pagos a proveedores que, durante los ejercicios 2014 y 2013 han excedido el plazo legal establecido, son derivados de circunstancias o incidencias ajenas a la política de pagos establecida, entre los que se encuentran, principalmente, el cierre de los acuerdos con los proveedores, la entrega de los bienes o prestación del servicio o procesos puntuales de tramitación.

Periodo medio de pagos:	Miles de euros	
	2014	2013
	Importe	Importe
Total de pagos del ejercicio	1.355.002	1.326.707
Plazo medio ponderado de pagos	60	67

Pagos realizados al 31 de diciembre de 2014 y 31 de diciembre de 2013 de las empresas españolas del grupo:	Miles de euros			
	Importe	%	Importe	%
Dentro del plazo máximo legal	776.268	57,29%	643.920	48,54%
Resto	578.734	42,71%	682.787	51,46%
Total de pagos del ejercicio	1.355.002	100,00%	1.326.707	100,00%
Plazo medio ponderado estimado (días excedidos) de pagos	78		84	



# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

• Cumplimiento de la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI):

Indra ha iniciado un proceso para potenciar la colaboración con Centros Especiales de Empleo incluyéndolos en el panel de proveedores habituales de Indra y reducir las compras con intermediación para garantizar el cumplimiento de la LISMI, así como incrementar la colaboración por parte de Indra en la integración de las personas con discapacidad.

**Acciones llevadas a cabo durante 2014:**

- ▶ Búsqueda de Centros Especiales de Empleo capaces de prestar servicios a Indra.
- ▶ Identificación de categorías internas de servicios y productos objeto del proyecto.
- ▶ Comunicación a los responsables de las áreas de Indra implicadas.

- ▶ Análisis de ofertas y de capacidades.
- ▶ Seguimiento periódico con las áreas responsables.

• Contribución fiscal a la administración pública.

Indra contribuye a crear valor económico para las administraciones de las comunidades en las que opera a través del pago de impuestos directos e indirectos, y en su papel de recaudador de impuestos para la hacienda pública.

Además, en la medida que un volumen significativo de los profesionales de Indra son de elevada cualificación (ver indicador “% de titulados y personal de alta cualificación” en el capítulo “Cuadro de mando”), con condiciones retributivas relativamente superiores a otros perfiles profesionales del mercado laboral (ver indicador “Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)” en el capítulo “Cuadro de mando”), los impuestos pagados y recaudados son especialmente significativas. Es decir, como empresa demandante de profesionales de elevada cualificación, la contribución económica a las

administraciones públicas es superior. Durante 2014, Indra tuvo una contribución fiscal de 1.272 M€:

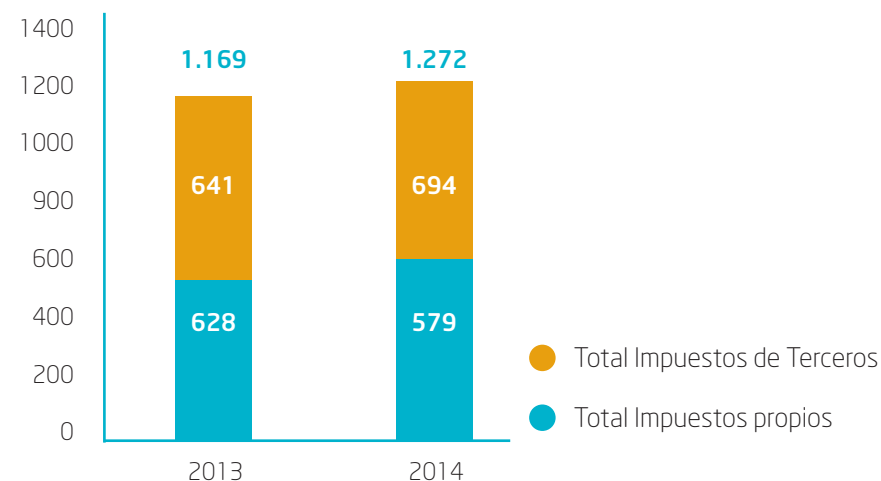


Gráfico: contribución fiscal de Indra 2013-2014

## Proyecto destacado 2014

### Herramienta para Fundación Integra: Una apuesta por la tecnología como palanca para la integración de colectivos desfavorecidos

Indra apuesta por la integración de personas con discapacidad en plantilla y el desarrollo de tecnología para la integración social de colectivos diversos.

Dentro del desarrollo tecnología, Indra trabaja en soluciones de Tecnologías Accesibles para el apoyo de personas con discapacidad, y también en el desarrollo de herramientas tecnológicas que capaciten a las fundaciones que trabajan por la integración.

Desde 2007, Indra desarrolla un proyecto para la Fundación Integra, que le permite gestionar de manera eficiente sus procesos de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social y/o discapacidad.

El aplicativo desarrollado dentro de este proyecto permite realizar el control integral de la actividad Fundacional y de todos los stakeholders de la misma: desde el registro de los candidatos y sus capacidades, empresas y sus puestos disponibles, gestión de agenda y convocatorias de las distintas entrevistas, hasta la contratación en las empresas colaboradoras. También permite disponer de una manera sencilla de los informes e indicadores que le faciliten un seguimiento de la actividad, definición y rápido reajuste de sus estrategias de recruiting for social integration.

Con la aplicación desarrollada se gestionan **15 empresas patronas, 120 entidades sociales y más de 100 compañías, además de los datos de las más de 1.500 personas** que pudieron encontrar trabajo en 2014 con la ayuda de la fundación. En total a través de esta plataforma se han atendido a 15.982 candidatos se han dado de alta 531 empresas y 695 ONG's colaboradoras y se han contratado a 6.743 personas dentro de las 62.174 entrevistas realizadas tanto por la fundación como por las empresas colaboradoras.

Indra ha donado a la Fundación Integra esta herramienta web que le permite gestionar de manera eficiente su actividad cumpliendo con el estándar máximo en protección de datos.

Indra pretende donar también esta herramienta a cualquier fundación o entidad que dedique sus esfuerzos a la integración laboral de colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión.

# CONTRIBUCIÓN AL ENTORNO

## PREVISIONES DE FUTURO

Con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en las que opera la compañía prevé desarrollar las siguientes iniciativas destacadas en 2015:

- Fomento de iniciativas de Pro bono y voluntariado:

Indra prevé internacionalizar, adaptando las políticas a las peculiaridades locales, su iniciativa de acción social a aquellos países en los que cuenta con presencia relevante: México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú, Chile y Filipinas.

- Contribución a la minimización de la brecha digital:

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

- Minimizar el impacto ambiental  
Las iniciativas para intentar reducir el consumo energético, consumo de recursos naturales y disminuir la cantidad de residuos generada en 2015, irán dirigidas a:

- ▶ Demolición de edificio en parcela de Torrejón en avanzado estado de obsolescencia, con sistema de calor en caldera gasóleo, sistemas de clima autónomos de muy bajo rendimiento y cerramientos de fachada y carpintería de exteriores de muy bajo aislamiento térmico.
- ▶ Planificación de nuevo edificio en Torrejón y modificación de parte del suministro eléctrico para mejorar la eficiencia energética en particular en la gestión de la generación frío/calor.
- ▶ Puesta en marcha contrato Dalkia de explotación de las instalaciones energéticas de Indra: calefacción, climatización, iluminación, fluidos industriales, - AC, AE, AC, Vapor. Como consecuencia de la aplicación de todas

las medidas que DALKIA propone realizar en los próximos años, se estima que Indra reducirá las emisiones de CO2 a la atmosfera en 2.300 Toneladas al año.

- ▶ Obtener la certificación ISO14001 de los siguientes centros de trabajo: edificio BPO de Barcelona e instalaciones de Ferrol en España y edificios de Antara en Méjico, Panamérica en Brasil y Roma en Italia. Todos ellos se incluirán en el certificado global.

- ▶ Incorporar también al certificado global ISO14001 de Indra los centros de trabajo de Portugal (Lisboa y Oporto) y Colombia, que además de sus 6 edificios certificados, durante 2015 certificará dos centros nuevos.

- ▶ Implantar ISO CLOUD como herramienta global de gestión ambiental.

- ▶ Gracias al contrato de eficiencia energética con Dalkia en 2015 se tendrá información muy detallada de consumos con nuevos KPI's que permitirán

conocer con mayor detalle el impacto medioambiental reducido.

- ▶ Obtener Certificación LEED y 50001 en el edificio de Arroyo de la Vega.



# 08

## SOBRE ESTE INFORME

8.1 PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

8.2 INFORME INTEGRADO

8.3 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE  
GESTIÓN DE ENTIDADES COTIZADAS

# SOBRE ESTE INFORME

El presente Informe se ha realizado siguiendo las directrices del G4 del Global Reporting.

Initiative de conformidad con la opción exhaustiva, la norma AA1000 APS (2008) de Accountability, y los principios del Pacto Mundial con los que Indra esta comprometidos.

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

Por segundo año, Indra ha tenido en cuenta la guía para elaboración del Informe de Gestión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España (CNMV), con el objetivo de adelantarse a futuros cambios legislativos previsibles (particularmente al Proyecto de Directiva europea para modificar las directivas contables 78/660/EEC y la 83/349/EEC) y a las tendencias

sobre integración de la información requerida por los grupos de interés

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

➤ La guía para elaboración del Informe de Gestión de la CNMV y el Marco de trabajo del IIRC tienen importantes similitudes tanto en enfoque de informe como en contenidos.

➤ Los grupos de interés y en especial los analistas, valoran cada vez más la inclusión de aspectos no financieros en el reporte de las compañías. Cuatro bloques son comunes a estas demandas, y están recogidos tanto por CNMV como por IIRC:

- ▶ Estrategia y modo de generar de valor a corto, medio y largo plazo
- ▶ Identificación y gestión de los riesgos
- ▶ Indicadores de desempeño económico, social, ambiental y de gobierno
- ▶ Perspectivas de futuro

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

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

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

# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

Este Informe pretende reflejar la evolución de la compañía durante 2014, 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 2014, y los planes de acción de la compañía, así como los indicadores cuantitativos más relevantes.

Este informe ha sido preparado de acuerdo a los siguientes estándares:

- Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), en su versión G4, de conformidad con la opción exhaustiva.
- Norma AA1000 APS de Accountability (versión de 2008).
- Guía de Informes Integrados de la Comisión Internacional de Informes Integrados (IIRC), de 2014.
- Informe de Progreso de Pacto Mundial de

Naciones Unidas, al que Indra esta adscrito desde 2004.

- Se han considerado las recomendaciones de la “Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas” de 2013 de la Comisión Nacional del Mercados de Valores (CNMV) de España.

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 Informe 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 2014 figura en el anexo I del capítulo de “Cuentas Anuales Consolidadas”.

**G4-17** **G4-23**

Como todos los años, este Informe se elabora con la participación de los responsables internos de las relaciones con cada uno de los públicos con los que opera la compañía, lo que implica, no solo una puesta en común de la información, sino la mejora continua de los sistemas de diálogo de Indra con sus diversos públicos.

El procedimiento de realización del informe facilita el cumplimiento de los principios de definición de su contenido (materialidad, participación de los grupos de interés, explicación del contexto de sostenibilidad y exhaustividad), así como de los principios relativos a calidad del informe (equilibrio, comparación, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad) exigidos por la Guía G4 y los tres principios fundadores de la Norma AA1000

APS (2008) (capacidad de respuesta, principio exclusivo de la AA1000; e inclusividad y relevancia, principios comunes al GRI pero con una interpretación de acuerdo a la AA1000).

# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

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 2014 a junio de 2014, han sido:

**1.** Actualización del análisis de materialidad entre octubre y diciembre de 2014 para identificar aquellos asuntos relevantes para el Informe. El análisis incluye estudio de prensa, análisis de inversores, análisis de prescriptores y reuniones internas con responsables de Indra.

**G4-25**

**2.** Celebración de entrevistas entre diciembre de 2014 y enero de 2015 con cada uno de los responsables de las relaciones con los grupos de interés con el fin de recabar información sobre el estado de la sostenibilidad en la empresa para preparar la rendición de cuentas del ejercicio.

**3.** Petición formal de información de los indicadores GRI (versión G4) a los responsables internos de las relaciones con cada público. Igualmente, se recopila información sobre

políticas, programas, iniciativas y acciones de valor responsable que pudieran haberse desarrollado durante el año.

**4.** 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.

**5.** El borrador del informe ha sido también enviado a representantes sindicales de CCOO, UGT, USO, CGT, ATC y Co.Bas para recoger parte de sus sugerencias.

**G4-26**

**6.** Presentación y aprobación por parte del Consejo de Administración en marzo de 2015.

**7.** Verificación por un tercero independiente.

**8.** Publicación en la web en mayo de 2015.

**9.** Presentación y aprobación en Junta General de Accionistas en junio de 2015.



# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe		AA1000 APS2008	GRI	CNMV	IR	Cómo aseguramos dicho principio
Participación de los grupos de interés/ Inclusividad	Identificación de los grupos y respuesta adecuada a sus expectativas e intereses razonables, así como la participación de los stakeholders en el desarrollo y logro de una respuesta transparente y estratégica a la sostenibilidad.	X	X	X	X	<p>Indra tiene diversos sistemas periódicos de consulta con los siguientes públicos: accionistas, empleados, clientes y proveedores. Adicionalmente, existe una comunicación con las instituciones del conocimiento y con la sociedad. Los principales sistemas de consulta específicos de Indra con cada uno de sus grupos de interés se encuentran descritos en los capítulos correspondientes. Las áreas responsables disponen, además, de sus propias herramientas de identificación y priorización de sus grupos de interés.</p> <p>La Dirección de Marca, Responsabilidad Corporativa y Comunicación Interna de Indra ha mantenido reuniones con los responsables de la relación con accionistas, empleados, clientes, proveedores, partes, medioambiente, instituciones del conocimiento y sociedad para la identificación de aspectos a incluir en el Informe y el seguimiento de los objetivos planteados en años anteriores. Además, el Informe se ha redactado con la participación de los responsables de las relaciones con cada público, a lo que se ha añadido una consulta a diversos responsables de operaciones con el fin de detectar el valor sostenible de la oferta comercial de Indra.</p> <p>El objetivo de Indra es avanzar en la formalización de estos procesos de identificación y priorización.</p>



# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe	AA1000 APS2008	GRI	CNMV	IR	Cómo aseguramos dicho principio
Materialidad/ Relevancia	X	X	X	X	<p>Desde el año 2007, de forma previa a la realización del Informe, se realiza un estudio de materialidad donde se analizan una serie de asuntos para considerar aquellos que sean más relevantes. Para ello, se ha realizado un análisis cualitativo sobre cómo tratan los asuntos materiales las empresas líderes del DJSI. Por otra parte, se realiza una investigación de noticias negativas aparecidas en la prensa para identificar aquellos aspectos a los que los medios han dado importancia. Por último, se han tenido en cuenta los aspectos que los inversores socialmente responsables (tales como el Dow Jones Sustainability Index) han considerado de una mayor relevancia, así como las opiniones de diferentes prescriptores, tanto para los sectores en los que Indra tiene actividad como para la sociedad.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>En 2014, se ha trabajado en mejorar el proceso interno de identificación de asuntos materiales mediante una sesión de focus groups con algunos de los responsables de las áreas de gestión de Indra. 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.</p>

# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe		AA1000 APS2008	GRI	CNMV	IR	Cómo aseguramos dicho principio
Capacidad de respuesta G4-27	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.	X	X	X	X	<p>A través de procesos de consulta y encuestas periódicas con accionistas, empleados, clientes y proveedores, Indra incorpora las expectativas y valores de sus grupos de interés en la gestión de su sostenibilidad. Indra informa públicamente de las expectativas y valores de sus grupos de interés en los diferentes capítulos del Informe Anual. El proceso de elaboración del Informe se encuentra descrito a lo largo de este capítulo.</p> <p>En el Plan Director de Responsabilidad Corporativa de Indra (cuyo proceso de elaboración se ha explicado en el apartado de participación de los grupos de interés/inclusividad) tiene como finalidad recoger las principales acciones que dan respuesta a las necesidades identificadas en los distintos grupos de interés.</p> <p>Como resultado de la comunicación mantenida con sus grupos de interés, Indra ha entendido que debe mejorar la comunicación de su RC y Sostenibilidad. Además, continuará trabajando con el objetivo de mejorar la documentación de la implantación de sus respuestas así como del seguimiento de la viabilidad de cada una de las acciones identificadas.</p> <p>Indra intenta identificar permanentemente aquellos contenidos de interés emergente para sus grupos de interés y mejorar progresivamente los contenidos de su Informe. Como ejemplo, el presente Informe incluye, dentro del capítulo de Cuadro de Mando, por primera vez una tabla resumen de la contribución fiscal de Indra por países, en respuesta de la demanda de diversos grupos de interés y anticipándose a posibles requisitos legales.</p>

# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

G4-18

Principios relativos a la definición de contenidos de este informe		AA1000 APS2008	GRI	CNMV	IR	Cómo aseguramos dicho principio
Exhaustividad	Alcance, cobertura y tiempo al que hace referencia el informe. Presentación razonable y apropiada de datos, y relación con calidad.	X	X	X	X	El proceso de realización del Informe y el de verificación interna y externa facilitan la exhaustividad del mismo.
Completa los estados financieros	Debe prepararse para los inversores, con el fin de respaldar sus evaluaciones de asignación de capital financiero.	X	X	X	X	Indra da respuesta a la mayor demanda de Información por parte de los grupos de interés: hechos pasados, explicación decisiones tomadas, información prospectiva, riesgos e incertidumbres, y decide completar el informe integrado 2014 con cierta información de los estados financieros.  El informe integrado aumenta de valor al recoger información de carácter financiero, social, económico y medioambiental de interés para los diferentes grupos de interés.

Principios relativos a la calidad de este informe		Cómo aseguramos dicho principio
Equilibrio	El informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos y permitir una valoración razonable del desempeño de la compañía.	El Informe de 2014 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	<b>G4-22</b> 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.

# PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTE INFORME

Principios relativos a la calidad de este informe		Cómo aseguramos dicho principio
Precisión	El informe debe ser suficientemente preciso y detallado para que se pueda valorar el desempeño de la Organización.	<p>El objetivo ha sido rendir cuentas conforme al nivel exhaustivo del G4, y en su caso explicar cuándo no son aplicables los indicadores, no están disponibles o se refieren solo a partes de la compañía.</p> <p>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.</p>
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	<p>Indra desarrolla una versión digital de su Informe de acceso público dentro de la web corporativa: <a href="http://www.indracompany.com/accionistas/memoria-y-cuentas-anales/2014">http://www.indracompany.com/accionistas/memoria-y-cuentas-anales/2014</a></p> <p>Además, hace llegar este informe a sus accionistas, principales clientes, medios, instituciones de inversión responsable y otros interesados que lo solicitan.</p> <p>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.</p>
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 "Informe de Verificación".
Conectividad de la información.	El informe ha de cumplir con los principios de jerarquía, separación de contenidos por niveles y referencia cruzada.	<p>El informe ha de cumplir con los principios de jerarquía, separación de contenidos por niveles y referencia cruzada. Indra desarrolla un informe integrado en formato pdf en el cual hace referencias cruzadas entre capítulos del mismo así como a contenidos específicos de la web corporativa.</p> <p>El informe en formato web se alimenta de links a otros contenidos de la web con el fin de evitar duplicidades de información.</p>
Enfoque estratégico y orientación futura	Un informe integrado debe permitir entender mejor la estrategia de la empresa y su relación con la capacidad de crear valor a corto, medio y largo plazo, así como con el uso de los capitales y el impacto que tiene sobre ellos.	<p>El informe integrado define claramente las estrategias y las previsiones futuras para cada una de las cuestiones que considera materiales.</p> <p>Indra define su modelo de capitales y los diferentes impactos a lo largo de toda su cadena de valor.</p>

Desde 2008, Indra publica un informe que describe el desempeño de la compañía en los planos económico, social y medioambiental de forma integrada. Indra considera que este modo de informar supone presentar a la compañía de forma más realista, al ofrecer una visión conjunta y global del impacto de sus actividades sobre todos sus grupos de interés.

A finales de 2011, Indra se incorporó al "Programa Piloto" del Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) con el objetivo de continuar avanzando en una mayor Integración del reporte económico, social y medio ambiental.

El trabajo realizado en el seno de este programa piloto ya se reflejó en el Informe Anual de 2011. Siguiendo esta línea y con el objetivo de de una mejora continua de la integración y del reporte, este año se han tenido en cuenta las directrices del nuevo Marco de trabajo del IIRC publicado en diciembre de 2013.

En 2014, Indra se ha incorporado al "Business Network" de IIRC, iniciativa que da continuidad al "Programa Piloto", y del que forman parte un

grupo de empresas líderes en la implantación del Marco de trabajo de 2013.

Para más información sobre la iniciativa "Business Network", consultar:  
<http://www.theiirc.org/companies-and-investors/ir-business-network/>



## Sobre el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC)

El Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC) comprende una representación multidisciplinar de líderes del ámbito empresarial, de inversión, contable, de valores, normativo, académico, de establecimiento de estándares y la sociedad civil.

El objetivo es contribuir al desarrollo de una información más completa y comprensible sobre las organizaciones, tanto prospectiva como retrospectiva, para apoyar la transición hacia una economía más global y sostenible.

### El papel principal del IIRC es:

- Desarrollar un Marco General de Informes Integrados, que establezca el alcance y los componentes clave de la presentación integrada de informes;
- Alcanzar un consenso entre los gobiernos, índices de inversión, empresas, inversores, organismos de contabilidad y estándares, sobre la mejor manera de avanzar hacia la presentación de informes integrados;
- Identificar las áreas prioritarias en las que se necesita trabajo adicional y proporcionar un plan para su desarrollo.
- Promover la adopción del reporte integrado por parte de los organismos reguladores pertinentes y de las empresas que publican informes.

Un informe integrado reúne la información relevante acerca de la estrategia, el gobierno, los resultados y las perspectivas de una organización de manera que refleje el contexto comercial, político, social y medioambiental en el que opera. Al abordar las cuestiones relevantes de una organización, proporciona una representación clara y concisa de 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.
- 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,

# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN DE ENTIDADES COTIZADAS

gestionar y comunicar la complejidad del proceso de creación de valor y como contribuye al éxito de la organización en el tiempo. La comunicación efectiva de este proceso puede ayudar a los inversores y otros grupos de interés a entender, no solo el desempeño de una organización hoy, sino también como será el desempeño de esa organización en el futuro.

Para más información, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

## GUÍA PARA ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN DE ENTIDADES COTIZADAS

Las entidades españolas cotizadas están obligadas a divulgar un informe de gestión junto con sus estados financieros con independencia de su tamaño, nivel de capitalización o naturaleza de los valores negociados.

La CNMV ha impulsado la creación de un Grupo de expertos con el propósito de mejorar la calidad del informe de gestión:

- Mejorar la calidad
- Ayudar a concretar su contenido
- Reforzar su comparabilidad

- Aumentar su valor

La finalidad del grupo de trabajo era elaborar un conjunto de recomendaciones en el ámbito de los informes de gestión de las entidades cotizadas españolas, en consonancia con la necesidad detectada ya en el ámbito europeo, y el resultado es una guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas.

Esta guía contiene recomendaciones que las empresas cotizadas pueden seguir para la elaboración de los informes de gestión que acompañan a las cuentas anuales, cuyo contenido, según mandato legal, ha de ser una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la entidad, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta.

La intención del grupo de trabajo del Informe de gestión es fomentar buenas prácticas en el ámbito del informe de gestión, ya que hasta el año 2015 esta guía es de carácter voluntario.

El marco de referencia comprende un conjunto

de principios generales y buenas prácticas que podrían ser tenidas en cuenta por quienes elaboran el informe de gestión. Se articula en torno a tres pilares fundamentales:

- Pilar I: Objetivos del informe de gestión
- Pilar II: Contenido del informe de gestión
- Pilar III: Principios y reglas de elaboración del informe de gestión

Para más información consultar:

[http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Grupo/Guia\\_Gral.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Grupo/Guia_Gral.pdf)

El presente Informe cumple con los pilares I y III de la Guía, de acuerdo a lo descrito en el capítulo 30 y, además, responde a 53 de las 65 recomendaciones en materia de contenidos.

# 09

## ANEXOS

- 9.1 CUADRO DE MANDO
- 9.2 RESULTADOS ESTUDIO MATERIALIDAD
- 9.3 OTRA INFORMACIÓN SOCIETARIA
- 9.4 ÍNDICE GRI
- 9.5 INFORME DE VERIFICACIÓN
- 9.6 CONTRIBUCIÓN FISCAL POR PAÍSES

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Modelo de Gobierno</b>						
<b>Composición del Consejo de Administración</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de consejeros de Indra	15	14	15	14	14	13
Consejeros externos	13	12	12	12	12	11
Consejeros independientes	7	7	7	7	7	6
Consejeros dominicales	6	5	5	5	5	4
Nº de consejeros ejecutivos de Indra	2	2	3	2	2	2
Nº de mujeres miembros del Consejo de Administración de Indra	3	3	3	3	3	3
<b>Perfil Consejeros</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Proporción de mujeres en el Consejo de Administración	20%	21%	20%	21%	21%	23%
Nacionalidades representadas en el Consejo de Administración	2	2	2	3	2	2
Antigüedad media en el cargo	5,25	5,64	6,64	6,50	4,65	5,1
<b>Pirámide de edad de los consejeros por género</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de consejeros hombre / mujer: > de 60 años		3/0	4/0	4/0	3/0	3/0
Número de consejeros hombre / mujer: entre 50 y 59 años		7/2	7/3	7/3	7/3	7/2
Número de consejeros hombre / mujer: entre 40 y 49 años		0/1	0/0	3/0	1/0	1/0
Número de consejeros hombre / mujer: entre 30 y 39 años		1/0	1/0	0/0	0/0	0/0



# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Desempeño del Consejo de Administración</b>						
<i>Alcance</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Asistencia media a sesiones del Consejo	91,5%	91,8%	91,0%	89,0%	89%	96%
Retribución media de los consejeros	139.383	144.872	152.414	151.957	152.899	153.964
<b>Relaciones con inversores</b>						
<i>Alcance</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Inversores institucionales vistos en el año	380	433	423	393	356	441
Número de consultas telefónicas atendidas por la Oficina del Accionista	1.410	1.715	1.388	1.439	1.151	995
Reuniones one-on-one	285	364	290	156	184	146
Número de seguimientos de informes de los analistas	241	322	360	255	286	277
Entidades que realizan informes de análisis de cobertura de Indra en el año	29	31	31	28	28	27
Entidades de análisis que cerraron el ejercicio con recomendación positiva de compra	9	9	8	9	9	2
Visitas a la Revista del Accionista			2.663	2.109	2.827	1.181
<b>Código Ético y de Conducta Profesional</b>						
Número de comunicaciones a través del Canal Directo		17	0	7	40	48
<i>Alcance</i>		76%	100%	100%	100%	100%
% de profesionales formados en Código Ético					65%	57%
<i>Alcance</i>				56%	100%	100%
% profesionales del equipo de dirección y gestión				61%	54%	65%
% profesionales del equipo técnico				80%	68%	56%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Cientes</b>						
<b>Desempeño económico</b>						
Ventas (Millones de €)	2.513,2	2.557,0	2.688,5	2.941,0	2.914,1	2.937,9
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Ventas por regiones</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas en España (millones de euros)				1.257,8	1.124,9	1.146,5
Ventas en Latinoamérica (millones euros)				745,0	830,7	804,0
Ventas en Europa y Norteamérica (millones de euros)				67,1	577,3	612,5
Ventas en Asia, Oriente medio y África (millones de euros)				414,1	381,1	374,9
EBIT (Millones de €)	285,4	251,9	267,8	217,0	198,3	-42,0
EBIT recurrente (millones de €)				248,8	226,2	204,0
Cartera de pedidos (Millones de €)	2.578,9	2.899,2	3.230,9	3.470,3	3.493,3	3.473,0
Posición de Caja (Millones de €)	-134,5	-274,9	-513,6	-633,3	-622,5	-662,7
Beneficio atribuible (Millones de €)	195,6	188,5	181,0	127,6	116,7	-92,0
Clash-flow operativo (Millones de €)	337,9	308,1	324,4	258,1	249,7	220,0
Dividendo (Euros / Acción)	0,66	0,68	0,68	0,34	0,34	Pendiente de aprobación por parte de la Junta General de Accionistas

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Perfil de clientes</b>						
Nº de clientes anuales	1.569	1.586	2.269	2.422	2.289	2.262
Alcance	97%	99%	99%	100%	100%	100%
Nº de clientes sector público	493	493	612	629	638	609
Alcance	97%	99%	99%	100%	100%	100%
Nº de clientes sector privado	1.076	1.093	1.657	1.793	1.651	1.653
Alcance	97%	99%	99%	100%	100%	100%
Nº de clientes nuevos	379	357	631	628	459	437
Alcance	97%	99%	99%	100%	100%	100%
Cifra de negocio de los 35 primeros clientes (millones euros)	1.026	982	991	1.122	985	1.065
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de países en los que Indra tiene referencias	106	114	118	128	138	148
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Satisfacción de clientes</b>						
Satisfacción y lealtad del cliente (1-5)	3,8	3,7	3,9	3,9	3,9	3,6
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100,0
<b>Seguridad de TI</b>						
Nº de intrusiones de hackers	0	0	0	4	0	1
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Información de clientes desvelada accidentalmente	0	0	0	0	1	1
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de reclamaciones relacionadas con pérdidas de información de los clientes y brechas de privacidad de los clientes				0	1	1
Alcance				100%	100%	100%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Talento</b>						
<b>Perfiles generales</b>						
Plantilla final	26.175	28.608	35.730	38.577	38.548	39.130
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% de titulados y personal de alta cualificación	83	85	82	87,99%	68,23%	77,13%
Alcance	89%	88%	89%	81%	76%	100%
Directivos	508	502	523	527	500	490
Alcance	100%	100%	100%	98%	99%	100%
<b>Plantilla por regiones</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): España	70	71	59	55,86%	53,70%	54,85%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Europa y Norteamérica	4	4	4	4,50%	4,31%	4,47%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): Latinoamérica	20	23	34	36,81%	38,63%	36,77%
Desglose de empleados por áreas geográficas (%): África, Asia y Oriente Medio	3	2	2	2,83%	3,35%	3,91%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Diversidad</b>						
Edad media de la plantilla	36	36	36	36	36	37
Alcance	100%	100%	93%	99%	99%	100%
Edad media de los directivos	48	46	47	49	48	45
Alcance	100%	100%	93%	99%	100%	100%
Número de nacionalidades		80	90	96	94	97
Alcance		100%	100%	99%	100%	100%
Media de empleados locales (%)		93	95	96,58%	96,56%	96,02%
Alcance		93%	100%	99%	99%	100%
Proporción de directivos procedentes de la comunidad local (%)		93	95	93,00%	92,60%	87,69%
Alcance		78%	100%	100%	98%	97%
% de empleados con discapacidad en plantilla		0,71%	0,97%	0,45%	0,90%	0,92%
Alcance		55%	100%	98%	97%	58%
<b>Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral</b>						
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Total	64   36	65   35	64   36	63,86%	63,86%	64,10%
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Dirección		87   13	88   12	86,19%	84,91%	85,10%
Alcance		100%	100%	100%	99%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Gestión		77   23	78   22	77,25%	76,76%	76,18%
Alcance		100%	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 3		69   31	69   31	63,98%	69,63%	69,59%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alcance		100%	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 2		66   34	67   33	60,78%	66,25%	66,07%
Alcance		100%	100%	100%	100%	100%
Porcentajes de empleados hombre / mujer por categoría laboral: Técnico 1		62   38	64   36	61,29%	59,99%	60,13%
Alcance		100%	100%	100%	100%	100%
<b>Pirámide de edad por género hombre   mujer</b>						
Alcance	100%	100%	100%	99%	100%	100%
> 60 años	199   52	187   47	239   62	281   60	221   46	324   99
entre 55 y 60 años	483   161	533   192	661   248	779   263	718   256	923   391
entre 50 y 55 años	826   353	945   416	1195   533	1355   636	1282   635	1523   814
entre 45 y 50 años	1325   700	1517   785	1898   1029	2136   1111	2058   1083	2243   1221
entre 40 y 45 años	1891   1041	2214   1157	2820   1466	3216   1772	3120   1728	3774   2266
entre 35 y 40 años	3254   1933	3737   2263	4495   2741	4744   2940	4645   2906	4863   2814
entre 30 y 35 años	3955   2353	4288   2361	5060   2815	5409   3182	5418   3046	5601   3053
entre 25 y 30 años	3838   2208	3882   2226	4893   2702	4949   2745	4983   2736	4256   2263
entre 20 y 25 años	903   613	1108   638	1652   1039	1676   1128	2040   1342	1507   1005
< 20 años	58   29	78   34	97   85	89   106	131   154	69   121
<b>% de empleados con discapacidad en plantilla por categoría</b>						
Alcance				98%	98%	58%
% de empleados con discapacidad en plantilla: director				0,02%	0,03%	0,01%
% de empleados con discapacidad en plantilla: gestión				0,06%	0,06%	0,10%
% de empleados con discapacidad en plantilla: técnico				0,37%	0,81%	0,81%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Retribución</b>						
Gastos de personal: sueldos y salarios					1.046.060.586	1.039.904.714
Alcance					97%	97%
Gastos de personal: cargas sociales					242.997.552	245.273.048
Alcance					97%	97%
Gastos de personal: Pensiones					3.246.683	5.838.384
Alcance					97%	97%
% de empleados en sistema de retribución variable	21	19	16	15,69%	14,78%	15,26%
Alcance	100%	100%	100%	99%	99%	97%
Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local (%)				224,80%	183,05%	187,13%
Alcance			93%	99%	99%	97%
España					198,08%	208,86%
Europa y Norteamérica					276,75%	196,01%
Latinoamérica					173,55%	186,02%
Asia, Oriente Medio y África					196,25%	192,77%
<b>Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada)</b>						

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alcance					98%	97%
Brasil					19,2	12,8
Colombia					12,1	12,9
Mexico					10,1	9,2
Argentina					8,6	5,5
Perú					18,7	22,0
Filipinas					9,7	10,3
Chile					8,1	7,4
Italia					8,4	5,3
Venezuela					5,3	4,6
Portugal					6,5	6,6
El Salvador					18,9	11,8
Noruega					3,2	Sin Datos
Panamá					6,4	7,3
Republica Checa					4,8	4,3
Uruguay					10,6	10,6
EE.UU.					3,7	3,3
India					6,6	7,5
Australia					3,8	4,1
Kenia					6,2	6,4
Bahrein					2,3	5,6
China					5,9	5,0
Moldavia					2,7	2,6



# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Eslovaquia					4,8	4,6
Reino Unido					4,2	4,2
República Dominicana					7,4	8,2
Rumanía					2,7	2,8
Marruecos					6,3	15,0
Turquía					3,8	4,9
Malasia					4,7	4,6
Omán					2,8	2,7
Indonesia					4,1	5,3
Alemania					2,6	2,7
Kazajistán					2,3	1,5
Costa Rica					4,6	3,9
Polonia					3,5	2,6
Bulgaria					2,3	4,2
Francia					1,4	No Aplica
Letonia					2,0	2,2
Hungría					6,1	1,3
Canadá					1,6	1,8
España					11,6	11,6
Arabia Saudi					12,6	3,1
Argelia					13,6	2,9
Sudán					14,6	No Aplica
Emiratos Árabes					15,6	4,2
Bélgica					16,6	1,4
Ecuador					17,6	3,9
Guatemala					18,6	No Aplica
<b>Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual</b>						

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Alcance</b>					98%	97%
India					0,9	0,0
Panamá					1,0	0,0
Marruecos					0,9	0,0
Argelia					1,0	No Aplica
Rumanía					0,0	0,0
Argentina					0,5	0,0
Kenia					0,4	0,4
Australia					1,1	1,8
Bahrein					0,6	No Aplica
Portugal					0,0	0,0
Uruguay					0,7	No Aplica
Italia					9,8	No Aplica
Chile					1,1	No Aplica
Colombia					5,2	0,0
México					0,0	No Aplica
Costa Rica					1,9	0,0
Oman					0,0	0,0
El Salvador					0,0	0,0
Perú					0,0	0,0
EE.UU.					0,6	0,0
República Dominicana					1,6	0,0
Filipinas					0,7	0,5
Turquía					1,5	0,0
Francia					1,6	0,0
Alemania					0,6	0,0
España					0,0	0,0
<b>Ratio salarial hombre/mujer por categoria laboral</b>						

No Aplica indica que el número de empleados es demasiado baja para comprobar.

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Alcance</b>	89%	99%	93%	99%	97%	97%
Ratios salariales hombre/mujer (%) director	113%	123%	124%	119,22%	105,16%	109,01%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gerente	109%	112%	109%	105,19%	104,52%	103,76%
Ratios salariales hombre/mujer (%) gestor				104,91%	102,96%	102,65%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 3	104%	107%	105%	105,16%	102,08%	102,19%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 2	102%	105%	103%	103,56%	102,65%	101,18%
Ratios salariales hombre/mujer (%) técnico 1	102%	111%	111%	108,15%	103,94%	103,66%
<b>Compromiso y motivación</b>						
Antigüedad media	6,2	6,14	5,38	5,90	6,29	6,46
<b>Alcance</b>	100%	100%	99%	99%	98%	100%
Rotación externa no deseada (%)	5	7,2	8,9	9,69%	10,03%	9,26%
<b>Alcance</b>	100%	100%	100%	99%	100%	100%
<b>Rotación externa no deseada por rango de edad y género (%) hombre   mujer</b>						
<b>Alcance</b>		85%	100%	100%	100%	100%
> 60 años		1,6   0,0	0,9   1,8	4,26   1,41	12,82   6,25	3,74   2
entre 55 y 60 años		1,9   1,8	0,8   1,9	1,96   2,25	4,78   4,69	1,81   1,09
entre 50 y 55 años		0,7   1,7	1,4   0,9	3,98   2,48	7,3   4	2,9   1,69
entre 45 y 50 años		2,1   2,0	2,2   1,8	3,84   3,53	7,72   7,47	3,62   2,62
entre 40 y 45 años		3,4   2,7	3,6   3,0	4,8   2,67	10,61   7,14	5,21   3,56
entre 35 y 40 años		4,9   3,8	6,3   3,5	6,72   5,21	15   10,44	7,69   5,77
entre 30 y 35 años		9,9   6,5	11,3   7,6	12,26   7,81	25,08   18,23	13,39   9,37
entre 25 y 30 años		15,2   11,6	16,2   14,4	16,54   15,57	33,54   28,97	20,47   16,13
entre 20 y 25 años		18,9   17,6	19,0   17,0	21,83   17,24	34,11   27,46	18,8   15,78
< 20 años		2,7   0,0	8,2   9,8	30,02   12,63	28,84   11,68	9,54   9,27
<b>Rotación externa no deseada por áreas geográficas (%)</b>						

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Alcance</b>		85%	100%	100%	100%	100%
España		4,5	5,4	4,15%	3,87%	5,02%
Latinoamérica		17,2	16,6	18,61%	18,69%	13,46%
Europa y Norteamérica		17,3	16,4	18,0%	14,9%	0,8%
Asia, Oriente medio y África		17,9	13,9	11,89%	11,37%	9,62%
Rotación total %			24,6	28,8	33,39	35,23
<b>% de empleados con contrato fijo</b>		83,7	85,5	85,02%	86,87%	86,32%
<b>Alcance</b>		100%	100%	100%	100%	100%
España				83,74%	86,87%	87,41%
Latinoamérica				86,69%	90,18%	85,74%
Europa y Norteamérica				92,11%	90,62%	85,15%
Asia, Oriente medio y África				77,16%	96,52%	77,78%
<b>Evaluación y promoción</b>						
% de personas promocionadas	13	19,8	15,9	23,90%	20,20%	19,04%
<b>Alcance</b>	100%	83%	86%	87%	98%	70%
% de mujeres promocionadas (sobre total de promocionados en la empresa)		6,6	9,2	29,25%	30,40%	31,32%
<b>Alcance</b>		80%	86%	87%	98%	70%
Nº de empleados que han participado en el sistema de evaluación de desempeño	19.566	18.668	21.386	26.219	27.070	28.440
<b>Alcance</b>	100%	83%	80%	87%	98%	100%
% mujeres en el sistema de evaluación de desempeño % women in skill-based evaluation system			44,4	31,23%	31,33%	32,56%
<b>Alcance</b>			80%	87%	70%	100%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Formación y conocimiento</b>						
Total de horas de formación recibidas (incl. On-line)	535.186	501.797	657.540	870.982	856.181	945.746
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	98%	97%
Horas de formación recibidas on-line	137.045	90.750	122.727	271.395	262.718	267.409
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	98%	97%
Horas de formación por profesional	20,4	17,5	18,4	22,6	22,2	24,2
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	98%	97%
Acciones formativas	2.224	4.666	5.521	4.964	18.284	26.078
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	98%	97%
Nº Alumnos asistentes	25.215	38.279	89.738	75.087	87.376	81.085
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	98%	97%
% de gastos de formación sobre remuneración total	2,5	1,6	0	2,59%	1,86%	2,42%
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	97%	98%
Evaluación de la formación: satisfacción alumnos (1-4)	4	3,8	4	3,30	3,74	3,59
<i>Alcance</i>	66%	89%	94%	81%	100%	98%
Profesionales en programas de desarrollo de talento (%)		5	2	2,98%	1,98%	2,31%
<i>Alcance</i>		59%	94%	73%	98%	98%
<b>Atracción laboral</b>						
Nº solicitudes de empleo recibidas espontáneas	22.660	57.201	137.025	69.640	97.471	66.619
<i>Alcance</i>	64%	94%	85%	99%	79%	100%
Nº medio de solicitudes de empleo recibidas por oferta	112	61	45	80	96	69
<i>Alcance</i>	64%	94%	85%	99%	96%	100%
Creación de empleo neta		2.433	7.122	2.847	-29	582
<i>Alcance</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Conciliación</b>						
Nº empleados en el programa de Teletrabajo	110	132	225	226	226	319
<i>Alcance</i>	100%	89%	91%	100%	79%	98%
Profesionales en con el servicios de "Mi escritorio"		6.011	6.102	6.521	7.019	6.878
<i>Alcance</i>		89%	91%	100%	100%	100%
% de empleados satisfechos con el teletrabajo	96	99	100	99,6%	99,6%	100,0%
<i>Alcance</i>	100%	89%	91%	100%	97%	100%
Bajas por maternidad disfrutadas	465	594	1.018	579	996	823
<i>Alcance</i>	69%	89%	85%	50%	97%	100%
Personas que disfrutaron de reducción de jornada		532	1.132	1.552	1.457	1.852
<i>Alcance</i>		89%	85%	50%	97%	100%
Ratio de retención tras baja paternal/maternal		96,78%	98,50%	92,49%	86,79%	67,22%
<i>Alcance</i>		89%	85%	50%	97%	100%
<b>Beneficios sociales</b>						
<i>Alcance</i>	58%	90%	98%	95%	97%	100%
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de enfermedad	99,4	76,73	64,42	63,47%	50,46%	67,86%
% Empleados que acceden al complemento de la prestación social en caso de accidente	100	71	64,45	61,38%	47,97%	64,86%
% Empleados con complemento de ayuda a comida	36	32	35,34	46,00%	41,86%	46,16%
<b>Siniestralidad laboral (accidentes de trabajo con y sin baja médica, excluidos accidentes 'in itinere')</b>						

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Número de accidentes</b>		250	246	188	164	133
<i>Alcance</i>		95%	98%	98%	85%	79%
España			208	131	112	110
Resto U.E.			0	0	1	1
Latinoamérica			38	56	51	22
Norteamérica			0	0	0	0
África, Asia y Pacífico			0	1	0	0
<b>Índice de frecuencia</b>	7,4	6,24	5,26	3,09	3,02	2,48
<i>Alcance</i>	73%	95%	98%	98%	85%	79%
España			6,13	3,81	3,2	3,1
Resto U.E.			0	0	0,5	0,5
Latinoamérica			3,67	2,49	3,5	1,5
Norteamérica			0	0	0,0	0,0
África, Asia y Pacífico			0	0,57	0,0	0,0
<b>Índice de incidencia</b>	13,2	11,3	8,96	5,30	5,0	4,4
<i>Alcance</i>	73%	95%	98%	98%	85%	79%
España			10,16	6,39	5,3	5,3
Resto U.E.			0	0	0,8	0,9
Latinoamérica			6,62	6,25	7,3	3,1
Norteamérica			0	0	0,0	0,0
África, Asia y Pacífico			0	1,04	0,0	0,0
<b>Índice de gravedad</b>	0,04	0,05	0,03	0,12	0,0	0,04
<i>Alcance</i>	73%	95%	98%	98%	85%	79%
España			0,02	0,2	0,0	0,02
Resto U.E.			0	0	0,0	0,03
Latinoamérica			0,05	0,02	0,0	0,1
Norteamérica			0	0	0,0	0,0
África, Asia y Pacífico			0	0	0,0	0,0

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Duración media</b>	4,85	7,36	5,42	39,52	6,6	16,1
<i>Alcance</i>	73%	95%	98%	98%	85%	79%
España			3,69	52,39	3,9	5,7
Resto U.E.			0	0	9,5	52,0
Latinoamérica			14,63	9,33	10,6	66,5
Norteamérica			0	0	0	0
África, Asia y Pacífico			0	4,22	0	0
Accidentes mortales	0	0	0	1	0	0
<i>Alcance</i>	73%	95%	98%	98%	85%	79%
Horas de formación en riesgos laborales	23.100	36.588	47.900	67.896	21.538	36.634
<i>Alcance</i>	73%	95%	98%	98%	85%	79%
<b>Negociación colectiva</b>						
<i>Alcance</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% de empleados cubiertos por un convenio colectivo	90	93	95	79%	76%	80%
España				100%	100%	100%
Latinoamérica				60%	52%	63%
Europa y Norteamérica					54%	62%
Asia, Oriente Medio y África				0%	0%	0%



# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Soluciones y servicios de valor añadido</b>						
<b>Innovación y colaboración con instituciones del conocimiento</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Inversión en I+D+i (M€)	175	184	189	193	195	195
% inversión en I+D+i sobre ventas	7,0%	7,2%	7,0%	6,6%	6,7%	6,6%
Nº de acuerdos con Universidades y centros de investigación	98	105	126	154	182	192
<b>Perfil de partners</b>						
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de alianzas en vigor	126	146	174	200	220	241
<b>Perfil de proveedores</b>						
Distribución de proveedores						
Alcance	95%	100%	100%	100%	100%	100%
España				54%	62%	51%
Resto Europa				18%	20%	34%
Latinoamérica				13%	15%	13%
Distribución de proveedores en África, Asia y Pacífico				3%	2%	2%
Distribución de proveedores en Norteamérica		78%	79%	69%	77%	80%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Contribución al entorno</b>						
<b>Consumo de recursos, generación de residuos y emisiones</b>						
Electricidad (kWh)	94.055.774	86.579.584	85.472.592	98.324.024	95.567.851	84.505.310
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Electricidad (GJ)	338.601	311.687	307.701	353.966	344.044	304.219
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gasóleo C (l)	269.839	484.077	258.394	280.297	338.496	286.683
Alcance	49%	52%	49%	51%	79%	100%
Gasóleo C (GJ)	10.686	19.169	10.232	11.100	13.404	11.353
Alcance	49%	52%	49%	51%	79%	100%
Gas Natural (m3)	352.018	377.425	270.352	390.152	513.278	374.024
Alcance	49%	52%	49%	51%	79%	100%
Gas Natural (GJ)	13.729	14.720	10.544	15.216	20.018	14.587
Alcance	49%	52%	49%	51%	79%	100%
Energía total consumida (GJ)	363.015	345.576	328.477	380.282	377.467	330.159
Alcance			97%	97%	87%	100%
Agua potable de utilities (m3)	308.530	249.042	180.594	206.990	225.271	143.096
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agua de pozo (m3)	44.887	20.864	13.344	19.205	14.841	8.401
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residuos peligrosos (kg)	40.979	51.669	34.847	46.407	34.168	35.582
Alcance	49%	55%	50%	51%	49%	48%
Residuos no peligrosos (kg)	712.214	781.039	748.961	1.108.446	774.842	621.590
Alcance	49%	55%	50%	51%	49%	48%
% de empleados en Centros certificados medioambientalmente	49,4%	52,1%	48,6%	51,5%	49,6%	61,0%
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emisión directas de CO2 (T CO2e) (scope 1)	1.389	2.012	1.204	1.489	1.880	1.478
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emisión indirectas de CO2 por electricidad consumida (T CO2e) (scope 2)	32.321	30.227	27.033	28.818	25.891	23.136
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones directas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos propios) (t) (scope 1)	536	1.416	5.767	4.948	4.547	4.876
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones indirectas de CO2 derivadas del transporte de la compañía (vehículos de terceros) (t) (scope 3)	10.808	10.476	12.892	17.058	19.433	14.088
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones de Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) (T)		< 0,151	< 0,151	< 0,151	< 0,151	< 0,152
Alcance		100%	100%	100%	100%	100%
Emisiones de CO2 (scope 1 + 2) por profesional	1,31	1,18	0,95	0,91	0,84	0,75
Alcance	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos e inversiones medioambientales	511.078	398.216	755.059	184.731	473.262	278.392
Alcance	82%	84%	50%	51%	100%	100%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Movilidad y eficiencia</b>						
<b>Alcance</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de conversaciones en el servicio de mensajería instantánea (M)	4,69	10,3	13,6	14,5	21,7	22,5
Videoconferencias realizadas	5.619	2.200	29.325	28.900	28.829	30.195
<b>Sanciones y multas</b>						
Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	559.774	545.853	630.815	859.713	4.340.824	3.005.001
<b>Alcance</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental (€)	0	0	300	333	0	0
<b>Alcance</b>	82%	84%	100%	86%	100%	100%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a la salud y seguridad del cliente				0	0	0
<b>Alcance</b>				86%	100%	100%
Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimientos de las normativas referentes a violaciones del derecho del consumidor				4.000	0	0
<b>Alcance</b>				86%	100%	100%
Número de sanciones no monetarias		0	1	0	0	0
<b>Alcance</b>		100%	100%	86%	100%	100%
Casos resueltos a través de mecanismos de resolución de disputas		3	1	4	5	2
<b>Alcance</b>		100%	100%	86%	100%	100%
Acciones legales por comportamiento anticompetitivo o prácticas monopolísticas		0	0	0	0	0
<b>Alcance</b>		100%	100%	86%	100%	100%

# CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación					0	0
<i>Alcance</i>					100%	100%
<b>Contribución económica a la comunidad   Economic contribution to the community</b>						
<i>Alcance</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Contribución fiscal					1.168.986.998	1.272.482.678
Subvenciones de capital			101.216	2.819.241	2.111.076	5.333.710
Valor de exenciones fiscales			31.992.557	26.697.872	19.221.411,34	18.133.298,76
Subvenciones a la inversión			27.536.795	15.402.625	16.966.353,66	18.309.154,00
Valor de asistencia financiera de ECAs			0	0	0	0
Valor de incentivos financieros			0	0	0	0
Inversión en Acción Social	1.319.065	1.472.987	1.482.458	1.318.192	1.459.007	2.103.240
% compras realizadas a centros especiales de empleo en relación a las compras totales					2.271.993	2.183.600
<b>Sostenibilidad en la cadena de valor</b>						
<i>Alcance</i>				100%	100%	100%
% de proveedores activos que han aceptado el Código Ético de Proveedores de Indra				34%	34%	35%

## CUADRO DE MANDO

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% de compras a proveedores que se examinaron en criterios ambientales					66,4	65%
% de compras a proveedores que se examinaron en función de términos relativos a prácticas laborales					66,4	65%
% de compras a proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a Derechos Humanos					66,4	65%
Número de reclamaciones sobre Derechos Humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante criterios formales de reclamación					0	0
% de compras a proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social					66,4	65%
Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación					0	0

## Contribución fiscal 2014 ( en Euros )

País	Total Impuestos propios	Total Impuestos de Terceros	Total
España	445.858.595,13	524.787.799,69	970.646.394,82
Europa & Norteamérica	41.099.006,63	57.085.732,73	98.184.739,35
Latinoamérica	84.061.705,09	100.166.002,12	184.227.707,21
Asia, Oriente Medio y África (AMEA)	7.892.976,17	11.530.860,31	19.423.836,49
<b>TOTAL</b>	<b>578.912.283,02</b>	<b>693.570.394,85</b>	<b>1.272.482.677,88</b>

## Contribución fiscal 2013 ( en Euros )

País	Total Impuestos propios	Total Impuestos de Terceros	Total
España	375.110.145,60	464.055.940,08	839.166.085,68
Europa & Norteamérica	37.100.964,86	53.497.430,72	90.598.395,58
Latinoamérica	108.079.546,46	112.300.456,75	220.380.003,21
Asia, Oriente Medio y África (AMEA)	8.035.795,66	10.806.718,02	18.842.513,68
<b>TOTAL</b>	<b>528.326.452,58</b>	<b>640.660.545,57</b>	<b>1.168.986.998,15</b>

\* Detalle de contribución fiscal por países en página 223 del actual informe.

# RESULTADOS ESTUDIO MATERIALIDAD

A continuación se refleja la relevancia externa e interna de cada uno de los asuntos identificados:

Asunto	Puntuación Global	Relevancia Interna Ponderada	Presencia en la cadena (radio esferas)	Relevancia Externa
Normas de buen gobierno (normativa del consejo de administración y sus comisiones, junta general de accionistas)	4,1	96%	1,0	16%
Composición del consejo de administración (experiencia, diversidad, capacidades)	4,3	100%	1,0	17%
Estructura retributiva del consejo de administración y alta dirección (vinculación a la creación de valor de la compañía)	3,7	86%	1,0	36%
Gestión de riesgos y sistemas de control internos	3,5	82%	3,0	50%
Ética y cumplimiento normativo	3,8	88%	4,0	57%
Transparencia informativa (información para accionistas y otros públicos clave)	3,4	79%	4,0	10%
Sistema de gestión de la sostenibilidad	2,7	64%	3,0	8%
Gestión comercial y de clientes	3,5	82%	2,0	39%
Seguridad de la información y protección de datos	3,4	80%	2,0	90%
Gestión de la marca	3,5	81%	3,0	15%
Calidad de la oferta	3,6	84%	2,0	12%
Gestión de la innovación y desarrollo de nueva oferta	4,1	96%	2,0	100%
Gestión de alianzas	3,6	83%	3,0	15%
Gestión de IICC (Acuerdos y Cátedras)	2,4	56%	1,0	18%
Gestión de proveedores	3,5	83%	2,0	7%
Política de diversidad y conciliación	3,4	79%	1,0	9%



# RESULTADOS ESTUDIO MATERIALIDAD

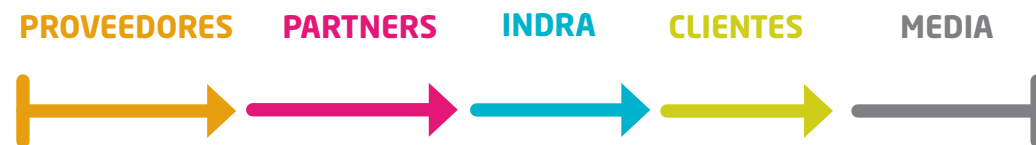
A continuación se refleja la relevancia externa e interna de cada uno de los asuntos identificados:

Asunto	Puntuación Global	Relevancia Interna Ponderada	Presencia en la cadena (radio esferas)	Relevancia Externa
Plan de Formación	3,5	81%	1,0	11%
Desarrollo de Carrera	3,5	81%	1,0	14%
Política retributiva	3,4	80%	1,0	14%
Seguridad, salud y bienestar	3,3	77%	1,0	10%
Beneficios sociales	2,6	60%	1,0	0%
Relaciones laborales	3,6	84%	1,0	38%
Gestión ambiental	2,1	49%	3,0	30%
Huella de carbono de productos	2,1	48%	4,0	27%
Estándares de sostenibilidad en la cadena de valor (proveedores)	3,1	73%	3,0	14%
Cumplimiento de derechos humanos	4,0	93%	4,0	11%
Política de Acción Social	2,8	66%	1,0	9%
Gestión fiscal en las comunidades locales.	3,4	80%	1,0	16%
Gestión de alianzas	3,6	83%	3,0	15%
Gestión de IICC (Acuerdos y Cátedras)	2,4	56%	1,0	18%
Gestión de proveedores	3,5	83%	2,0	7%
Política de diversidad y conciliación	3,4	79%	1,0	9%

# RESULTADOS ESTUDIO MATERIALIDAD

## PUNTUACIÓN CADENA DE VALOR

A continuación se muestran la relevancia de cada uno de los asuntos identificados en la cadena de valor de la compañía:



Normas de buen gobierno (normativa del consejo de administración y sus comisiones, junta general de accionistas)	--	--	4,1	--	4,1
Composición del consejo de administración (experiencia, diversidad, capacidades)	--	--	4,3	--	4,3
Estructura retributiva del consejo de administración y alta dirección (vinculación a la creación de valor de la compañía)	--	--	3,7	--	3,7
Gestión de riesgos y sistemas de control internos	3,1	3,2	4,1	--	3,5
Ética y cumplimiento normativo	3,5	3,7	4,2	3,6	3,8
Transparencia informativa (información para accionistas y otros públicos clave)	2,9	3,1	4,6	3,0	3,4
Sistema de gestión de la sostenibilidad	2,5	2,8	2,9	--	2,7
Gestión comercial y de clientes	--	--	3,9	3,1	3,5
Seguridad de la información y protección de datos	--	--	3,8	3,0	3,4
Gestión de la marca	--	3,0	4,1	3,2	3,5
Calidad de la oferta	--	--	4,9	1,0	2,9
Gestión de la innovación y desarrollo de nueva oferta	--	3,3	4,9	--	4,1
Gestión de alianzas	--	3,2	3,9	3,6	3,6
Gestión de IICC (Acuerdos y Cátedras)	--	--	2,4	--	2,4
Gestión de proveedores	3,0	--	--	--	3,0

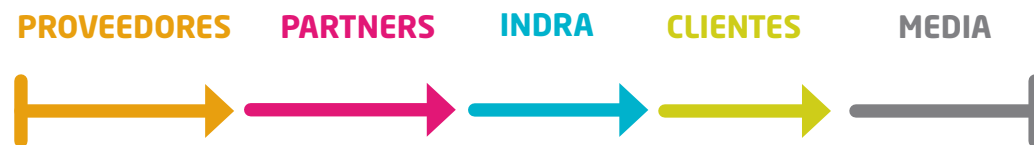
Valoración: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante)

(--) En estos casos el asunto no es de aplicación en esa fase de la cadena de valor

# RESULTADOS ESTUDIO MATERIALIDAD

## PUNTUACIÓN CADENA DE VALOR

A continuación se muestran la relevancia de cada uno de los asuntos identificados en la cadena de valor de la compañía:



	PROVEEDORES	PARTNERS	INDRA	CLIENTES	MEDIA
Política de diversidad y conciliación	--	--	3,4	--	3,4
Plan de Formación	--	--	3,5	--	3,5
Desarrollo de Carrera	--	--	3,5	--	3,5
Política retributiva	--	--	3,4	--	3,4
Seguridad, salud y bienestar	--	--	3,3	--	3,3
Beneficios sociales	--	--	2,6	--	2,6
Relaciones laborales	--	--	3,6	--	3,6
Gestión ambiental	1,9	2,0	2,3	--	2,1
Huella de carbono de productos	2,0	1,9	2,0	2,4	2,1
Estándares de sostenibilidad en la cadena de valor (proveedores)	2,9	2,8	3,6	--	3,1
Cumplimiento de derechos humanos	3,7	3,8	4,5	3,8	4,0
Política de Acción Social	--	--	2,8	--	2,8
Gestión fiscal en las comunidades locales.	--	--	3,4	--	3,4

Valoración: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante)

(--) En estos casos el asunto no es de aplicación en esa fase de la cadena de valor

## Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

### Detalle de las Sociedades que componen el Grupo al 31 de diciembre de 2014

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
<b>1.- Sociedad dominante</b>		
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.
<b>2.- Dependientes</b>		
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.	Portuete, 23, (San Sebastián)	Prestación de servicios técnicos de arquitectura e ingeniería.

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

## Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

### Detalle de las Sociedades que componen el Grupo al 31 de diciembre de 2014

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.
Politec Argentina, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Azertia Tecnologías de la Información Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Computación Ceicom, S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Procesamiento de datos, consultoría y asistencia técnica en análisis de sistemas, desarrollos e implementación de programas para equipos de computación.
Indra Company Brasil Tecnologia, Ltda.	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Brasil Soluciones y Servicios, S.A.	Sao Paulo (Brasil)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Search Informatica Ltda	Brasilia (Brasil)	Asesoramiento y consultoría en administración empresarial informática, desarrollo de software y venta de equipos y software.
Ultracom Consultoria em Tecnologia da Informacao Ltda	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.
Indra Colombia LTDA.	Bogotá (Colombia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Chile, S.A.	Santiago de Chile (Chile)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluziona C & S Holding, S.A. (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.
Soluziona Guatemala, S.A.	Guatemala (Guatemala)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

## Indra Sistemas, S.A. y Sociedades dependientes

### Detalle de las Sociedades que componen el Grupo al 31 de diciembre de 2014

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
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.
Azertia Tecnología de la Información México S.A.C.V.	México D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluziona Mejico S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Panamá, S.A.	Panamá (Panamá)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Company Perú S.A.C.	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 USA 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 para el sector de tráfico aéreo, defensa, transporte y tráfico terrestre, marítimo y ferroviario, y procesos electorales.
Indra USA IT Services	Atlanta (Estados Unidos)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
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.
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.
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.

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
Indra Czech Republic s.r.o.	Praga (República Checa)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Eslovakia, a.s.	Bratislava (Eslovaquia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra France S.A.S.	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 (Hungría)	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 Systemas Polska S.p.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 Systemas 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.
Elektrika Soluziona S.A. (Rumania)	Bucarest (Rumania)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Ucrania L.L.C.	Kiev (Ucrania)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones para el sector de tráfico aéreo, defensa, transporte y tráfico terrestre, marítimo y ferroviario, y procesos electorales.
Indra Kazakhstan Engineering Llp	Astana (Kazakstán)	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 y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra Radar Technology (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (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 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 Malasya Sdn Bhd	Kuala Lumpur (Malasya)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
PT Indra Indonesia	Jakarta (Indonesia)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas India Private Limited	Nueva Dheli (India)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Bahrain Consultancy SPC	Manama (Bahréin)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Arabia Company Ltd.	Jeddah (Arabia Saudita)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Sistemas Magreb S.A.R.L	Rabat (Marruecos)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Limited (Kenya)	Nairobi (Kenya)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Soluziona Professional Services (Private) Ltd	Harare (Zimbabwe)	Diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas, soluciones y servicios basados en el uso de tecnologías de la información: informática, electrónica y comunicaciones.
Indra Technology South Africa Pty Ltd	Johannesburg (Sudáfrica)	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 Ltd	Sídney (Australia)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
Indra BPO, 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 BPO Servicios, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión de digitalización y captura de datos.
Central de Apoyos y Medios Auxiliares, S.A.U.	Manufacturas, 11. Mairena del Aljarafe (Sevilla)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
Indra II Business Process Outsourcing Portugal, unipersonal LTD	Lisboa (Portugal)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).
OUAKHA Services, Saarl AU (Marruecos)	Tánger (Marruecos)	Gestión de procesos (BPO) de Back-office para entidades financieras.
IFOS (International Financial Operational Services), S.A.	Buenos Aires (Argentina)	Gestión y externalización de procesos de negocio, y diseño, desarrollo, producción, integración y mantenimiento de sistemas para entidades financieras.



DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
Indra Business Consulting, S.L.	Calle Tánger, 98 Barcelona	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Advanced Logistics Group, S.A.	Calle Tánger, 98 Barcelona	Confección elaboración de estudios, proyectos técnicos y dictámenes referidos a la ingeniería de transporte, consultoría y logística.
Europraxis ALG Consulting Maroc, S.A.	Casablanca (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.
Indra Business Consulting ALG Mexico S.A. de C.V.	México D.F. (México)	Prestación de servicios profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
Europraxis ALG Consulting 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 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 profesionales, cubriendo las áreas de consultoría de negocio y consultoría tecnológica y de soluciones.
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 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.
Consis Proiect SRL	Bucarest (Rumania)	Prestación de servicios de ingeniería civil y consultoría.
Prointec Romaría S.R.L. (Rumanía)	Bucarest (Rumania)	Prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el ámbito civil.
Prointec India Privated Ltd	Haryana (India)	Prestación de servicios de ingeniería civil y consultoría.
Servicios Avanzados Printing & Finishing, S.L.	Avenida de Bruselas, 35 Alcobendas (Madrid)	Gestión y externalización de procesos de negocio (BPO).

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
AC-B air Traffic Control & Business Systems GmbH (Alemania)	Markdorf (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	Friedrichshafen (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 S.R.O.	Bratislava (Eslovaquia)	Diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de ayuda a la navegación, el aterrizaje y sistemas de control de tráfico aéreo.
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.

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
<b>3.- Negocios conjuntos</b>		
I3 Televisión, S.L.	Avda. Isla Graciosa 13, San Sebastián de los Reyes (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.
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.
Consortio Procom	Perú (Lima)	Implantación de medidores de gestión comercial
Consortio CEI	Perú (Lima)	Portabilidad numérica
Consortio GMD	Perú (Lima)	Gestión de archivo central
Consortio Petróleos	Perú (Lima)	Implementación de ERP
Consortio NSC	Perú (Lima)	Desarrollo e implementación de Software contable
Consortio Mincetur	Perú (Lima)	Desarrollo e implementación de Software de casinos
Consortio Fábrica	Perú (Lima)	Fábrica de Software
Consortio Reapro	Perú (Lima)	Reingeniería y automatización de procesos

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
<b>4.- Asociadas</b>		
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.
Green Border OOD	Sofía (Bulgaria)	Diseño, desarrollo, integración y mantenimiento de sistemas y soluciones destinados a la vigilancia y control de seguridad de instalaciones.
Tower Air Traffic Services, S.L.	Carretera de Loeches 9, Torrejon de Ardoz (Madrid)	Prestación de servicios de tránsito aéreo de aeródromo, para la gestión del tráfico de aeronaves en el espacio aéreo.

DENOMINACIÓN	DOMICILIO	ACTIVIDAD
A4 Eссор, 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.
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.
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.
<b>Indra México</b>		
Indra Isolux México SA de CV	México DF	El suministro, instalación y puesta en servicio del equipamiento para los sistemas de gestión de peajes y/o sistemas de control de tráfico.
Visión Inteligente Aplicada S.A de C.V	México DF	Prestación de Servicios
EFI Túneles Necaxa SA de CV	Munich (Alemania)	Estudio, asesoría, elaboración de proyectos y la construcción de obras públicas, así como cualquier tipo de obras civiles, hidráulicas, eléctricas, de infraestructura y similares, en los sectores públicos y privados, la adquisición de materiales e insumos para la construcción y el transporte de los mismos y en general, todo lo relacionado con la construcción.



## Custom Content Index - 'In accordance' Comprehensive

*This Content Index provides an overview of the G4 Standard Disclosures based on the selections made.*

*GRI's Standard Disclosures are comprised of one or more disclosure requirements. Following the link on a specific disclosure label in this Index will take you to the next sheet, 'Overview - Standard Disclosures', where the requirements are listed from "a" to "z" under the column "Disclosure Requirements". In order to report 'in accordance', an organization must answer each of the disclosure requirements for all the required Standard Disclosures.*

*In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, reasons for omission may apply for those Standard Disclosures marked with (\*) in tables 3 and 4 on page 12 of [Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures](#). Consult the "Reasons for omission" on page 13 of the [Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures](#). There are also macros embedded in this sheet to assist you in disclosing accepted reasons for omission; click on the cell in the Reason(s) for Omission(s) column that you want to provide such a reason for and a selection form will open.*

*The GRI Guidelines contain the authoritative text. In case of any discrepancies between this Content Index template and the GRI Guidelines, the GRI Guidelines' text shall prevail.*

GENERAL STANDARD DISCLOSURES					
General Standard Disclosures	Page Number (or Link)	Identified Omission(s)	Reason(s) for Omission(s)	Explanation for Omission(s)	External Assurance
	Information related to Standard Disclosures required by the "in accordance" options may already be included in other reports prepared by the organization. In these circumstances, the organization may elect to add a specific reference to where the relevant information can be found.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, identify the information that has been omitted.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, provide the reason for omission.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, explain the reasons why the information has been omitted.	Indicate if the Standard Disclosure has been externally assured.  If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report.
STRATEGY AND ANALYSIS					
<a href="#">G4-1</a>	4,5,6,7 y 8	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-2</a>	31,68,89 y 96	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
ORGANIZATIONAL PROFILE					
<a href="#">G4-3</a>	204	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-4</a>	13, 15	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-5</a>	204	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-6</a>	10, 200 y 204	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-7</a>	16, 204	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-8</a>	13, 14 y 117	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-9</a>	10, 11, 13, 16 y 180	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-10</a>	180-182	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-11</a>	192	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-12</a>	13-14	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-13</a>	4, 5, 16 y 204	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-14</a>	66	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-15</a>	4 y 5	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-16</a>	140, 144, 148, 151 y 159	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222

IDENTIFIED MATERIAL ASPECTS AND BOUNDARIES					
G4-17	166	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-18	167,168-171	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-19	96,97,98	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-20	96,97,98	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-21	96,97,98	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-22	171	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-23	166	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
STAKEHOLDER ENGAGEMENT					
G4-24	77	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-25	168 y 167	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-26	167 y 168	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-27	170	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
REPORT PROFILE					
G4-28	Cover, 165,166	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-29	165, 172	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-30	165, 172	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-31	<a href="http://www.indracompany.com/sobre-indra/contactos">http://www.indracompany.com/sobre-indra/contactos</a>	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-32	165, 166 y 176	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-33	4, 5, 165, 175	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
GOVERNANCE					
G4-34	38-39	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
G4-35	35-37				222
G4-36	74				222
G4-37	165				222
G4-38	38-39				222
G4-39	38-39				222
G4-40	38, 39, 168, MR15-16, MR22-23				222
G4-41	MR 47-47				222
G4-42	35-37				222
G4-43	74-77				222
G4-44	MR 23				222
G4-45	MR 48				222
G4-46	MR 49				222
G4-47	36-37				222
G4-48	74-77				222
G4-49	166, 167 y 168				222
G4-50	47-65, <a href="http://www.indracompany.com/accionistas/junta-general-accionistas/2014">http://www.indracompany.com/accionistas/junta-general-accionistas/2014</a>				222
G4-51	46, MR 54				222
G4-52	46				222
G4-53	ARC 3				222
G4-54	183-185				222
G4-55	183-185				222



ETHICS AND INTEGRITY					
<a href="#">G4-56</a>	47-65	Not applicable	Not applicable	Not applicable	222
<a href="#">G4-57</a>	47 y 48				222
<a href="#">G4-58</a>	47 y 48				222
SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES					
DMA and Indicators	Page Number (or Link)	Identified Omission(s)	Reason(s) for Omission(s)	Explanation for Omission(s)	External Assurance
	Information related to Standard Disclosures required by the 'in accordance' options may already be included in other reports prepared by the organization. In these circumstances, the organization may elect to add a specific reference to where the relevant information can be found.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, identify the information that has been omitted.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, provide the reason for omission.	In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, explain the reasons why the information has been omitted.	Indicate if the Standard Disclosure has been externally assured.  If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report.
CATEGORY: ECONOMIC					
MATERIAL ASPECT: ECONOMIC PERFORMANCE					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-EC1</a>	87, 88 y 93	The break-down by country is not included	The information is subject to specific confidentiality constraints	Indra believes that by giving this information it compromises its competitive position	222
<a href="#">G4-EC2</a>	62, 63 y 66				222
<a href="#">G4-EC3</a>	Not reported	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations	The standard disclosure or part of the standard disclosure is not applicable	Indra does not have benefit plans	222
<a href="#">G4-EC4</a>	16, 197	The break-down by country is not included	The information is currently unavailable	Indra plans to improve its information system next year	222
MATERIAL ASPECT: MARKET PRESENCE					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-EC5</a>	183, 184 y 184. "Local" refers to the same region where Indra has operations.	A break-down by region is included instead a break-down by country	The information is subject to specific confidentiality constraints	Indra believes that by giving this information it compromises its competitive position	222
<a href="#">G4-EC6</a>	181. "Local" refers to the same region where Indra has operations.				222
MATERIAL ASPECT: INDIRECT ECONOMIC IMPACTS					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-EC7</a>	87-93, 105-116, 140-163				222
<a href="#">G4-EC8</a>	87-93				222
MATERIAL ASPECT: PROCUREMENT PRACTICES					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-EC9</a>	197. "Local" refers to the same region where Indra has operations.				222

CATEGORY: ENVIRONMENTAL					
<b>MATERIAL ASPECT: ENERGY</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-EN3	194, 195				222
G4-EN4	194 y 195. GHG Protocol methodology used				222
G4-EN5	194 y 195. GHG Protocol methodology used				222
G4-EN6	148, 194 y 195				222
G4-EN7	148, 194 y 195				222
<b>MATERIAL ASPECT: EMISSIONS</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-EN15	197. Calculation includes CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> and N <sub>2</sub> O. GHG Protocol methodology used.				222
G4-EN16	197. Calculation includes CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> and N <sub>2</sub> O. GHG Protocol methodology used.				222
G4-EN17	197				222
G4-EN18	197				222
G4-EN19	148, 197				222
G4-EN20		Emissions of ozone-depleting substances (ODS)	The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	The natural gas and gasoil boilers produce low levels (no significant) of NO <sub>x</sub> and SO <sub>x</sub> . The emissions are included in the GHG indicator. Data on CO <sub>2</sub> e and POPs are included in the Balance Scorecard. No other significant emissions are made.	222
G4-EN21		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatile organic compounds (VOC)</li> <li>• Hazardous air pollutants (HAP)</li> <li>• Particulate matter (PM)</li> <li>• Other standard categories of air emissions identified in relevant regulations</li> </ul>	The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	The natural gas and gasoil boilers produce low levels (no significant) of NO <sub>x</sub> and SO <sub>x</sub> . The emissions are included in the GHG indicator. Data on CO <sub>2</sub> e and POPs are included in the Balance Scorecard. No other significant emissions are made.	222
<b>MATERIAL ASPECT: COMPLIANCE</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-EN29	196				222
<b>MATERIAL ASPECT: OVERALL</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-EN31	150				222
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ENVIRONMENTAL ASSESSMENT</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-EN32	197				222
G4-EN33	91				222
<b>MATERIAL ASPECT: ENVIRONMENTAL GRIEVANCE MECHANISMS</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-EN34	196				222

CATEGORY: SOCIAL					
SUB-CATEGORY: LABOR PRACTICES AND DECENT WORK					
<b>MATERIAL ASPECT: EMPLOYMENT</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-LA1</a>	187				222
		Total number of employees that were entitled to parental leave, by gender; Total number of employees that took parental leave, by gender; Total number of employees who returned to work after parental leave ended, by gender; Total number of employees who returned to work after parental leave ended who were still employed twelve months after their return to work, by gender; Return to work and retention rates of employees who took parental leave, by gender.			
<a href="#">G4-LA2</a>	"Local" refers to the same region where Indra has operations.			Indra is working to improve its information systems in 2 years	222
<a href="#">G4-LA3</a>	190		The information is currently unavailable		222
<b>MATERIAL ASPECT: LABOR/MANAGEMENT RELATIONS</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
	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.				
<a href="#">G4-LA4</a>					222
<b>MATERIAL ASPECT: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-LA5</a>	192 Y 193				222
		Break down by gender and information for independent contractors			
<a href="#">G4-LA6</a>	191 Y 192		The Standard Disclosure or part of the Standard Disclosure is not applicable	Indra believes that the information not disclosed is not material	222
<a href="#">G4-LA7</a>	Not reported		The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems next year	222
<a href="#">G4-LA8</a>	136				222
<b>MATERIAL ASPECT: TRAINING AND EDUCATION</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-LA9</a>	190	Break down by gender and category	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems next year	222
<a href="#">G4-LA10</a>	126				222
<a href="#">G4-LA11</a>	190	Break down by gender and category	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems next year	222
<b>MATERIAL ASPECT: DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-LA12</a>	38, 39, 181, 182 y 183				222
<b>MATERIAL ASPECT: EQUAL REMUNERATION FOR WOMEN AND MEN</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
	187. "Significant locations of operations" refers to the countries where Indra has employees.				
<a href="#">G4-LA13</a>					222
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR LABOR PRACTICES</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-LA14</a>	197				222
<a href="#">G4-LA15</a>	87, 105, 140				222
<b>MATERIAL ASPECT: LABOR PRACTICES GRIEVANCE MECHANISMS</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-LA16</a>	196-198				222

SUB-CATEGORY: HUMAN RIGHTS					
<b>MATERIAL ASPECT: NON-DISCRIMINATION</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-HR3</a>	47				222
<b>MATERIAL ASPECT: FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-HR4</a>	55				222
<b>MATERIAL ASPECT: CHILD LABOR</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-HR5</a>	55				222
<b>MATERIAL ASPECT: FORCED OR COMPULSORY LABOR</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-HR6</a>	55				222
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER HUMAN RIGHTS ASSESSMENT</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-HR10</a>	195				222
<a href="#">G4-HR11</a>	105,14	Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative human rights impacts with which improvements were agreed upon as a result of assessment; Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative human rights impacts with which relationships were terminated as a result of assessment, and why.	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	222
<b>MATERIAL ASPECT: HUMAN RIGHTS GRIEVANCE MECHANISMS</b>					
<a href="#">G4-DMA</a>	74-77, 87-93				222
<a href="#">G4-HR12</a>	198				222

SUB-CATEGORY: SOCIETY					
<b>MATERIAL ASPECT: ANTI-CORRUPTION</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-SO3	48, 49 y 54				222
G4-SO4	48, 49 y 196				222
G4-SO5	48, 49 y 54				222
<b>MATERIAL ASPECT: PUBLIC POLICY</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-SO6	53				222
<b>MATERIAL ASPECT: ANTI-COMPETITIVE BEHAVIOR</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-SO7	196				222
<b>MATERIAL ASPECT: COMPLIANCE</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-SO8	196				222
<b>MATERIAL ASPECT: SUPPLIER ASSESSMENT FOR IMPACTS ON SOCIETY</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-SO9	113, 114, 159, 197 y 198				222
		Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative impacts on society with which improvements were agreed upon as a result of assessment; Percentage of suppliers identified as having significant actual and potential negative impacts on society with which relationships were terminated as a result of assessment, and why.	The information is currently unavailable	Indra is working to improve its information systems in 2 years	222
G4-SO10	197 Y 198				222
<b>MATERIAL ASPECT: GRIEVANCE MECHANISMS FOR IMPACTS ON SOCIETY</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-SO11	47, 48, 55, 61				222
SUB-CATEGORY: PRODUCT RESPONSIBILITY					
<b>MATERIAL ASPECT: CUSTOMER HEALTH AND SAFETY</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-PR1	As Indra's activity is based on the development of personalized solutions and customer services, health and				222
G4-PR2	196				222
<b>MATERIAL ASPECT: PRODUCT AND SERVICE LABELING</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-PR3	As Indra's activity is based on the development of personalized solutions and customer services, health and				222
G4-PR4	196				222
G4-PR5	122				222
<b>MATERIAL ASPECT: MARKETING COMMUNICATIONS</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-PR6	49-50				222
G4-PR7	196				222
<b>MATERIAL ASPECT: CUSTOMER PRIVACY</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-PR8	179				222
<b>MATERIAL ASPECT: COMPLIANCE</b>					
G4-DMA	74-77, 87-93				222
G4-PR9	196				222



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 2014 (en adelante, "el Informe"). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en el capítulo "Índice GRI" del Informe como verificado.

La Dirección de Indra es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4) según lo detallado en el punto G4-32 del capítulo "Índice GRI" del Informe y siguiendo los criterios del *Materiality Disclosure Service*, obteniendo confirmación de Global Reporting Initiative sobre la correcta aplicación de los mismos. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la implantación de procesos y procedimientos que cumplan los principios establecidos en la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 2008 (AA1000 APS); de la determinación de los objetivos de Indra en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado emitir un informe. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el informe está exento de errores materiales. Se trata de un trabajo de revisión que se realiza de acuerdo a las normas de independencia para trabajos de aseguramiento de KPMG, así como a los requerimientos del Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales. Además, hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo a la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS 2008 de AccountAbility (Tipo 2) que abarca no sólo la naturaleza y el alcance del cumplimiento, por parte de la organización, de la norma AA1000 APS, sino que además evalúa la fiabilidad de la información referente al desempeño tal y como se indica en el alcance.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestro trabajo de revisión limitada ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar los siguientes procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias:

- Análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el Informe.
- Verificación de consistencia de la información que da respuesta a los Contenidos Básicos Generales con los sistemas o documentación interna.

KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y  
firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a  
KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad  
suiza.  
Reg. Mer. Madrid, T. 14.972, F. 53,  
Sec. 8, N.º M. 249.480, Inscrit. 1.ª  
N.I.F. B-02498650

2

- Entrevistas con la Dirección para entender los procesos de los que dispone Indra para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en estos procesos.
- Entrevistas con el personal pertinente de Indra, sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad.
- Entrevistas con el personal pertinente de Indra responsables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative para la preparación de informes según la opción de conformidad exhaustiva.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de Indra.
- Contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en 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 2014 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que el Informe no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 según lo detallado en el punto G4-32 del capítulo "Índice GRI" del Informe. Adicionalmente, y también basándonos en los procedimientos realizados, anteriormente descritos, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos indique que Indra Sistemas, S.A. no ha aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta de la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 APS 2008 según lo detallado en el informe en el subcapítulo de "Principios que rigen este Informe".

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de Indra un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora. Sin perjuicio de las conclusiones presentadas anteriormente, detallamos a continuación las observaciones principales:

## En cuanto al principio de INCLUSIVIDAD

Tal y como se ha venido realizando en los últimos años, en 2014 se ha actualizado el Plan Director de Indra en el que se recogen, entre otras, las principales acciones a desarrollar por cada una de las áreas responsables de la gestión de los grupos de interés de la compañía. Como novedad, este año se ha considerado un periodo bienal de vigencia del Plan. Para continuar con el modelo de gestión que se está implantando en las filiales, se ha elaborado un diagnóstico sobre el estado de implantación del Plan Director en las principales filiales de la compañía. Se recomienda emplear este diagnóstico para continuar avanzando en la implantación del plan, mediante la identificación y el seguimiento de los planes de acción, de forma que sean consistentes en lo que respecta a los grupos interés a los que considerar.

3

## En cuanto al principio de RELEVANCIA

En los últimos ejercicios se ha avanzado en el proceso de priorización de los asuntos materiales para Indra. Si en 2013 se avanzó en la identificación de los asuntos en la cadena de valor de la compañía, en 2014 se ha priorizado cada uno de ellos en cada punto de la cadena de valor. Esto aporta información específica sobre el riesgo de los diferentes asuntos. Además, se ha llevado a cabo un proceso formalizado de priorización interna, adicional al que se venía realizando de priorización externa, y en el que han estado implicados representantes de las principales áreas de gestión de Indra. Se considera que se podría continuar avanzando en el desarrollo de una materialidad cada vez más específica teniendo en cuenta, además de la cadena de valor, en qué geografías está presente la compañía y qué riesgo puede suponer cada asunto en cada una de ellas.

## En cuanto al principio de RESPUESTA

Durante 2014 se ha trabajado en la formalización de un procedimiento de elaboración e implantación del Plan Director, como parte del sistema de gestión de la RSC en la compañía. Indra tiene prevista la comunicación de las directrices relativas a la implementación del plan a las funciones de RSC de las filiales, con el objetivo de dar respuestas homogéneas y consistentes a los diferentes grupos de interés en las diferentes geografías. Se recomienda, además, continuar trabajando en la inclusión de los nuevos asuntos que surjan de requerimientos de los grupos de interés, en la gestión que lleva a cabo la compañía con el objeto de dar una respuesta formal a través de los procesos de comunicación ya establecidos.

KPMG Asesores, S.L.

  
José Luis Blasco Vázquez

22 de mayo de 2015



# CONTRIBUCIÓN FISCAL POR PAÍSES 2013

## En Euros

País	Total Impuestos propios	Total Impuestos de terceros	Total
España	375.110.145,60	464.055.940,08	839.166.085,68
Portugal	7.501.259,06	13.058.175,70	20.559.434,76
Italia	13.523.805,51	20.953.148,26	34.476.953,77
Alemania	475.011,00	262.859,00	737.870,00
Francia	127.633,00	232.084,00	359.717,00
Irlanda	2.645.424,00	3.174.450,00	5.819.874,00
U.K.	82.033,48	31.227,51	113.260,99
Grecia	23.462,37	5.126,72	28.589,09
Belgica	33.788,00	0,00	33.788,00
Eslovaquia	152.953,82	93.323,96	246.277,78
Bulgaria	70.316,86	64.526,36	134.843,21
Turquía	1.253.101,19	3.047.662,81	4.300.764,00
Kazhstan	222.354,83	568.331,34	790.686,17
Noruega	748.902,18	617.642,33	1.366.544,52
Chequia	7.408.645,77	7.270.701,18	14.679.346,94
Rumanía	337.078,75	0,00	337.078,75
Hungría	244.053,66	832.582,44	1.076.636,09
Polonia	8.918,40	0,00	8.918,40
Moldavia	330.637,93	318.906,71	649.544,64
Lituania	821.719,73	556.794,09	1.378.513,82
USA	113.429,50	20.779,62	134.209,13
Canada	281.457,90	4.126,84	285.584,75
<b>Europa &amp; Norteamérica</b>	<b>521.309,78</b>	<b>1.950.920,89</b>	<b>2.472.230,66</b>
Panamá	173.668,15	434.060,95	607.729,10
Honduras	37.100.964,86	53.497.430,72	90.598.395,58
Guatemala	1.795.967,58	1.442.375,57	3.238.343,15
Uruguay	907.729,32	877.692,76	1.785.422,08
Chile	9.161.086,09	5.019.926,28	14.181.012,37
México	23.799.559,98	31.272.445,17	55.072.005,15
Venezuela	4.416.545,41	6.422.077,73	10.838.623,14

## En Euros

País	Total Impuestos propios	Total Impuestos de terceros	Total
Rep.Dominicana	7.697.880,73	9.945.492,35	17.643.373,07
Puerto Rico	16.855.372,45	17.178.600,02	34.033.972,47
Paraguay	18.541.805,01	17.870.967,02	36.412.772,03
Ecuador	417.048,67	1.040.759,87	1.457.808,54
Costa Rica	59.381,19	0,00	59.381,19
Perú	5.763,30	0,00	5.763,30
Bolivia	161.425,90	0,00	161.425,90
El Salvador	883.126,58	290.000,95	1.173.127,53
Argentina	91.724,02	167.210,44	258.934,47
Colombia	23.021.779,54	20.417.425,89	43.439.205,43
Brasil	95.823,26	114.027,06	209.850,32
<b>Latinoamérica</b>	<b>167.527,43</b>	<b>241.455,63</b>	<b>408.983,07</b>
Australia	108.079.546,46	112.300.456,75	220.380.003,21
Filipinas	2.617.510,04	3.056.464,00	5.673.974,05
China	46.307,00	34.080,40	80.387,40
Indonesia	180.477,08	48.736,54	229.213,62
India	77.368,44	0,00	77.368,44
Malasia	1.620,23	0,00	1.620,23
Bahrein	320.282,27	270.411,49	590.693,75
Arabia Saudi	11.799,26	49.583,41	61.382,67
Egipto	43.968,19	18.823,78	62.791,96
Oman	174.825,03	0,00	174.825,03
Argelia	100.942,38	59.461,66	160.404,04
Zambia	3.348.387,32	5.519.208,05	8.867.595,37
Tunez	627.106,16	626.935,03	1.254.041,18
Marruecos	200.270,25	333.236,82	533.507,07
Kenia	102.572,50	289.284,54	391.857,04
Sudáfrica	182.359,52	500.492,30	682.851,81
<b>Asia, Oriente Medio y Africa (AMEA)</b>	<b>8.035.795,66</b>	<b>10.806.718,02</b>	<b>18.842.513,68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>528.326.452,58</b>	<b>640.660.545,57</b>	<b>1.168.986.998,15</b>

# CONTRIBUCIÓN FISCAL POR PAÍSES 2014

## En Euros

País	Total Impuestos propios	Total Impuestos de terceros	Total
España	445.858.595,13	524.787.799,69	970.646.394,82
Portugal	5.836.699,00	9.986.769,00	15.823.468,00
Italia	14.372.053,15	20.057.172,75	34.429.225,90
Francia	3.015.302,00	3.818.039,00	6.833.341,00
Irlanda	81.968,00	12.849,00	94.817,00
Alemania	312.475,00	513.207,00	825.682,00
Grecia	1.484.964,31	4.329.097,31	5.814.061,62
Belgica	72.749,06	5.282,21	78.031,27
Eslovaquia	72.511,57	39.424,60	111.936,17
Hungria	430.663,64	203.501,96	634.165,60
Polonia	73.015,34	458.321,63	531.336,97
UK	2.431.774,46	1.907.115,33	4.338.889,79
Bulgaria	168.152,92	1.663.165,14	1.831.318,06
Turquía	7.678.232,36	5.984.161,53	13.662.393,89
Noruega	806.461,75	2.529.226,63	3.335.688,38
Chequia	984.033,30	1.284.656,49	2.268.689,80
Rumanía	26.310,65	7.691,75	34.002,40
Moldavia	79.031,95	153.583,66	232.615,61
Kazakhstan	145.456,13	132.662,29	278.118,42
Lituania	2.076.612,65	1.936.879,50	4.013.492,15
Letonia	917.791,06	1.770.706,82	2.688.497,89
Rusia	32.748,30	292.219,13	324.967,43
USA	41.099.006,63	57.085.732,73	98.184.739,35
Canada	2.709.365,32	1.758.816,90	4.468.182,22
Europa & Norteamérica	33.886,06	4.077,72	37.963,78
Panamá	364.910,12	4.096,05	369.006,17
Uruguay	490.976,02	1.420.677,79	1.911.653,80
Chile	2.196.008,63	6.814.053,52	9.010.062,15
México	20.862.380,31	35.038.399,87	55.900.780,17
Venezuela	748.027,27	675.175,75	1.423.203,02

## En Euros

País	Total Impuestos propios	Total Impuestos de terceros	Total
Perú	418.436,35	1.438.985,10	1.857.421,46
Argentina	567.293,19	77.313,02	644.606,22
Colombia	17.861,31	5.569,04	23.430,35
Rep. Dominicana	29.204,30	6.548,67	35.752,97
Puerto Rico	90.576,83	76.096,90	166.673,73
Paraguay	4.695.361,10	8.729.217,60	13.424.578,70
Honduras	281.045,48	618.424,39	899.469,87
El Salvador	888.619,21	603.680,46	1.492.299,67
Costa Rica	14.749.887,81	12.986.011,36	27.735.899,17
Brasil	14.441.669,51	21.989.533,03	36.431.202,54
Ecuador	20.476.196,26	7.919.324,96	28.395.521,23
Bolivia	84.061.705,09	100.166.002,12	184.227.707,21
Latinoamérica	1.087.709,14	3.358.074,76	4.445.783,90
Australia	3.636.202,21	5.591.306,83	9.227.509,04
Indonesia	616.745,42	567.769,18	1.184.514,60
Malasia	34.645,17	23.115,62	57.760,79
Bahrein	270.898,20	156.905,56	427.803,76
Arabia Saudi	327.245,18	271.165,93	598.411,11
Argelia	87.179,69	47.256,69	134.436,38
Zambia	8.336,86	0,00	8.336,86
Tunez	45.690,56	7.006,85	52.697,41
Oman	527.744,06	5.967,35	533.711,41
Egipto	607.798,23	273.408,29	881.206,52
Filipinas	9.107,89	31.014,47	40.122,36
China	27.623,43	61.371,91	88.995,34
Marruecos	410.173,54	488.635,05	898.808,59
India	164.769,69	626.385,35	791.155,05
Kenia	31.106,92	21.476,46	52.583,38
Asia, Oriente Medio y Africa (AMEA)	7.892.976,17	11.530.860,31	19.423.836,49
<b>TOTAL</b>	<b>578.912.283,02</b>	<b>693.570.394,85</b>	<b>1.272.482.677,88</b>





Más de 150 personas de Indra han participado en la elaboración de este Informe Integrado Anual. Gracias a todos ellos.  
Redacción: Dirección de Responsabilidad Corporativa y Marca de Indra.  
Traducción: Servicio de traducción de Indra.  
Verificación: KPMG.  
Diseño: Equipo de User Experience de Indra y Singular Studio.

