INDRA GROUP DA UN SALTO AL FUTURO Y DOBLARÁ SU TAMAÑO COMO LÍDER GLOBAL EN TECNOLOGÍA DUAL PARA SECTORES CRÍTICOS, CONECTANDO SUS CAPACIDADES Y POTENCIÁNDOLAS CON INDRAMIND

- **Con su plan estratégico Forward2030, se transforma en una compañía de nueva generación, que ejecuta, evoluciona y expande su negocio, simultáneamente, con un plan de crecimiento que mejora rentabilidad y productividad, más que duplicando los ingresos respecto al cierre de 2025**
- **Para ello, evolucionará hacia un único sistema integrado que conecta las capacidades del grupo y libera todo su potencial con una propuesta de valor única como líder global en tecnologías duales para sectores críticos, en torno a Defensa y Espacio, Tecnología inteligente e Infraestructuras críticas**
- **IndraMind se convierte en pieza estratégica transversal para el grupo, que conecta dominios militares y civiles y ofrece una capa soberana de IA, mando y control e integración, y con una cartera de 400 millones de euros, se posiciona como líder español de inteligencia artificial soberana**
- **Será el motor de crecimiento y rentabilidad junto con Defensa y Espacio, que combinan ejecución de cartera con producto diferencial propio para crecer en Europa; mientras, Air Traffic y Mobility estarán a la cabeza de la internacionalización, con foco en Norteamérica, Europa y Oriente Medio; y Minsait aportará profesionales y activos tecnológicos de mayor valor añadido**
- **Indra dedicará 1.000 millones de euros propios a I+D+i y al desarrollo de una oferta única de grupo que duplicará el potencial económico de sus productos hasta 2030 e invertirá 240 millones de euros en la transformación de talento, con un programa de re-skilling y up-skilling sin precedentes**
- **En cuanto a los objetivos financieros, Indra aspira a alcanzar unos ingresos de más de 12.000 millones de euros en 2030, un EBIT superior a los 1.500 millones de euros, un margen EBIT por encima del 12,5%, y una generación de caja de más de 3.100 millones de euros entre 2026 y 2030**
- **La ambición de Indra Group es lograr 20.000 millones de euros de ingresos en 2035**

Madrid, 25 de noviembre de 2026. – Indra Group presenta hoy en el marco de su Día del Inversor su nuevo plan estratégico *Forward2030*, con el que busca reforzar su posición como líder global en tecnologías duales para sectores críticos con una propuesta de valor única en torno a tres ejes: Defensa y Espacio, Tecnología inteligente e Infraestructuras críticas.

Para ello, Indra va a evolucionar hacia un único sistema integrado que conecta todas las capacidades del grupo y las lleva a su máximo potencial con IndraMind, la innovación continua y un nuevo modelo operativo, capaz de dar respuesta a las necesidades de hoy a la vez que construye una oferta competitiva de futuro que la consolida como empresa de producto. Esa fuerza conjunta de grupo permitirá a la compañía crear propuestas de valor únicas y potenciar el talento tecnológico.

“El objetivo de *Forward2030* es convertir a Indra en una empresa nueva que deje de ser un mero agregador de negocios para convertirse en una compañía integrada y sinérgica. Indra articulará este proyecto transformador a través de tres ejes, que hemos denominado E^3, que persiguen ejecutar, evolucionar y expandir su negocio desde el primer día y de forma paralela, integrando la IA en todos los procesos y con una oferta única competitiva, potenciada por las capacidades de IndraMind. De esta forma, Indra da respuesta a las entregas en tiempo y calidad, al mismo tiempo que se proyecta hacia el futuro”, explica Ángel Simón, presidente de Indra Group.

Simón pone en valor los cambios en el gobierno corporativo del grupo, subrayando que “este plan estratégico es fruto del trabajo y del acuerdo unánime del Consejo de Administración de Indra, que ha simplificado su estructura y ha reorganizado sus comisiones para centrarse en supervisar y apoyar la tarea que el consejero delegado y todo el equipo de Indra tienen por delante”.

Por su parte, el consejero delegado de Indra Group, Josep Maria Recasens, señala que el plan Forward2030 busca convertir a Indra en una compañía de siguiente generación, “NextGen”, capaz de ejecutar los programas actuales con calidad y fiabilidad, al tiempo que construye la tecnología, la capacidad industrial y las alianzas que determinarán la competitividad dentro de cinco a diez años.

“Los límites entre el mundo civil y la defensa están desapareciendo y eso cambia las reglas del juego. Este nuevo ejercicio requiere la escala y la resiliencia propias de los actores establecidos del sector, y la agilidad

e innovación de los recién llegados. Indra Group aporta ambos conjuntos de capacidades de forma nativa y por su trayectoria en defensa, sectores críticos y servicios tecnológicos está en una posición única para ganar en este nuevo entorno", destaca.

"Indra tiene sólidas bases sobre las que construir, parte de una cartera de más de 22.000 millones de euros, pero además, se va a reforzar con una oferta única de producto que nos da escalabilidad. Así, *Forward2030* sienta las bases para que Indra pueda alcanzar los 20.000 millones de euros de ingresos en 2035, se convierta en una empresa verdaderamente global, con el 50% de los ingresos generados internacionalmente, y siga ampliando sus márgenes, mediante una combinación de negocios de mayor valor y la excelencia operativa", adelanta Recasens.

El CEO de Indra Group detalla el modelo de las tres «E» sobre las que se ancla el nuevo plan:

- Ejecutar-E1 – Entregar a tiempo y con calidad la cartera de pedidos y las actividades habituales, centrándose en el cliente, la escala industrial y la fiabilidad para cumplir compromisos.
- Evolucionar-E2 – Transformar la forma de operar para elevar el potencial del grupo como un único sistema integrado y pasando de ejecutar programas a desarrollar una cartera de productos competitiva.
- Expandir-E3 – Exportar productos competitivos y redoblar la apuesta por IndraMind para captar nuevas oportunidades con soluciones de nueva generación en la guerra híbrida, en los ámbitos militar y civil.

Entregar a tiempo y con calidad como ventaja competitiva

Del total de 22.000 millones de euros de cartera de Indra Group, alrededor del 70% se convertiría en ingresos hasta 2030, lo que proporciona una elevada visibilidad. Además, solo 12.000 millones de euros constituyen la cartera de pedidos físicos cuya entrega está prevista para 2030, formada principalmente por entregas de los Programas Especiales de Modernización (PEMs), radares de tráfico aéreo para Estados Unidos, equipos para Transport for London, y entregas para el programa espacial IRIS^2.

Indra ha establecido las condiciones para una entrega exitosa al establecer un modelo operativo integrado (COO); definir un modelo escalable de fabricar o comprar (*Make-vs-Buy*)*;* y *c*onstruir una sólida huella industrial, de ingeniería y de socios, con un modelo de industrialización rápido, rentable y replicable. Además, la compañía está invirtiendo anticipándose a la demanda, ha definido una hoja de ruta clara para cada uno de los programas más relevantes y está demostrando su capacidad de entrega.

Toda esta transformación está diseñada para reducir el riesgo de la conversión de cartera y para crear una Indra más escalable, eficiente en capital y con márgenes más altos.

Reforzar el portfolio para incrementar la competitividad

En su evolución, Indra apuesta por el producto y el I+D+i con una inversión de 1.000 millones de euros de recursos propios en el periodo 2026-2030, cuatro veces superior a lo invertido en los últimos cinco años, y con una mayor ambición, duplicando la inversión sobre ingresos. De esta forma, busca acelerar su transformación hacia una compañía más enfocada en producto y tecnología, en colaboración con todo el ecosistema, y ser más resiliente frente a las incertidumbres geopolíticas a través de la tecnología dual.

Indra ha planificado la evolución y lanzamiento de más de 200 productos, tras un análisis sin precedentes industria por industria, que converge en un único portfolio de grupo, con un potencial dual del 70% e IA integrada en el 90% de los casos, y ciclos de desarrollo hasta tres veces más rápidos.

También serán prioritarias las tecnologías emergentes duales que multiplican las oportunidades de producto y de mercado, e incluyen inteligencia artificial, electrónica avanzada, nuevos sensores, comunicaciones avanzadas, tecnologías cuánticas, sistemas autónomos o energía dirigida.

De esta forma, Indra espera expandir el alcance de sus productos para duplicar el mercado direccionable (TAM), el potencial económico de los productos del grupo, logrando un incremento de los ingresos de entre 3.000 y 5.000 millones de euros en 2035.

Transformación hacia un sistema único integrado

Para poder ejecutar y evolucionar, la organización se transforma con un nuevo modelo operativo menos complejo, más ágil y especializado, que conecta las capacidades del grupo y libera todo su potencial con una propuesta de valor única. Así, convierte la diversidad en una ventaja competitiva, al abordar como grupo necesidades de los clientes que ningún negocio podría satisfacer por sí solo.

En el centro de esa tranformación están las personas. Indra plantea mantener una plantilla estable de alrededor de 56.000 empleados y reforzar el talento tecnológico, con un programa de re-skilling y up-skilling sin precedentes.

También es clave para el crecimiento de Indra, el ecosistema de más de 2.100 alianzas, con colaboradores que evolucionan y pasan de ser provedores a socios fundamentales para la estrategia de la compañía.

Expansión internacional

La expansión internacional de Indra Group es consecuencia de su capacidad para entregar en tiempo y calidad y para crear una oferta competitiva, de acuerdo con el modelo E^3, cuyo éxito tiene su mejor ejemplo en el negocio de Air Traffic, con alrededor de un 88% de ingresos procedentes del mercado internacional, una oferta end-to-end con 16 productos que cubren todas las fases de vuelo y una capacidad de entrega probada con cifras récord en 2026. Hay otros ejemplos como los radares Lanza o los sistemas de ticketing para el transporte.

La ambición de Indra es replicar esta fórmula en el resto de oferta estratégica y aspira a que más del 50% de los más de 220 productos del grupo sean exportables para 2030.

El nuevo plan estratégico considera prioritarias tres regiones: Europa, Norteamérica y Oriente Medio.

Escalar soluciones next-gen con IndraMind

Según el plan estratégico *Forward2030*, IndraMind se convierte en pieza estratégica transversal que cohesiona el grupo al conectar dominios militares, de seguridad y civiles críticos, y ofrecer una capacidad soberana de IA, mando y control (C2) e integración.

Más allá del impacto en la transformación del grupo, la aspiración para 2030 es convertir IndraMind en el referente español de inteligencia artificial soberana, con la plataforma de IA de referencia y un competitivo portfolio de soluciones de nueva generación para, posteriormente, internacionalizarla.

IndraMind tiene ya 400 millones de euros de cartera, ha desarrollado 15 soluciones y firmado contratos para ocho soluciones, y cuenta con más de 3.000 expertos en IA. Para 2030 escalará hasta 1.200 millones de euros de ingresos, con un reparto equilibrado, 50/50, entre soluciones de defensa y soluciones civiles.

Frente a otros competidores, su oferta soberana en el ámbito de la seguridad y la defensa se extiende a lo largo de toda la cadena de valor de la IA y abarca desde la superioridad cognitiva, la operación autónoma y el mando y control hasta la mayor ciberresiliencia.

Defensa y Espacio: motor de crecimiento, rentabilidad y cambio de escala

Defensa y Espacio serán, junto con IndraMind, motor de crecimiento y rentabilidad, combinando la ejecución de su cartera con producto diferencial propio para crecer en Europa.

En Defensa, Indra busca consolidarse como prime europeo, apoyándose en una cartera de unos 11.400 millones de euros, una nueva generación de vehículos terrestres, y sus soluciones líderes de mando y control, guerra electrónica, radares, comunicaciones, sistemas autónomos, drones, y tecnologías de nueva generación.

Una de las apuestas destacadas es *Land Next Gen*, una plataforma terrestre modular, híbrido-eléctrica, tripulada o no tripulada y definida por software, con siete tipos de misión. Indra va a invertir cerca de 20 millones de euros de recursos propios en su desarrollo, con un objetivo de disponibilidad para 2028-2029. Su nuevo modelo de producción LAB-X hará el ciclo de desarrollo tres veces más rápido e IndraMind contribuirá a transformar los datos obtenidos en conocimiento.

Por su parte, Espacio cambia radicalmente de escala tras la adquisición de Hispasat e Hisdesat, con el impulso del programa europeo IRIS², de 1.900 millones de euros, y los programas SPAINSAT-NG y PAZ II. El objetivo para 2030 es pasar a ser integrador europeo de referencia de misiones end-to-end y actor tecnológico líder en aplicaciones espaciales duales. Así, la apuesta espacial no se presenta sólo como crecimiento comercial, sino vinculada directamente a defensa, soberanía europea y autonomía estratégica.

Las prioridades son ejecutar los grandes programas, desarrollar tecnología propia, especialmente en carga útil (*payloads*), Direct-to-Device y segmento terreno LEO, así como capturar nuevas oportunidades como SEOT NG, Space Shield o PNT Robusto

Minsait cambia su modelo: de volumen a valor

Minsait experimentará una transformación profunda y continuará transformando su mix de negocio hacia una oferta de mayor valor añadido basada en IA, datos, soluciones propias y servicios estratégicos, con un objetivo ambicioso: pasar de, aproximadamente, un 40% de oferta estratégica/IA en 2025 al 70% en 2030.

Con esta transformación, Indra Group pretende que Minsait se posicione como el socio estratégico y orquestador de soluciones tecnológicas en las transformaciones de sus clientes, desde la IA hasta cualquier evolución tecnológica posterior; que aporte activos tecnológicos y acceso a clientes al conjunto del grupo; y sea destino de talento tecnológico apoyándose en una plantilla aumentada con IA y un re-skilling intensivo. Adicionalmente, se pretende reequilibrar geográficamente el negocio hacia actividades de mayor valor y menor riesgo.

El efecto financiero esperado es elevar el margen EBIT de, aproximadamente, 6,4% en 2025 a 8% en 2030.

Air Traffic & Mobility: a la cabeza de la internacionalización

Air Traffic y Mobility liderarán la expansión internacional de Indra Group gracias a que cuentan con producto propio y posiciones ya consolidadas en las tres regiones prioritarias.

Air Traffic aspira a ser número uno mundial por ingresos, apoyándose en su presencia global; su capacidad industrial para ejecutar una cartera superior a 1.400 millones de euros (sin CAPEX adicional), con más de 450 radares entregados y más de 185 radares contratados en Estados Unidos; y la aceleración de la comercialización de productos como su torre digital, su plataforma de UTM o sistemas de automatización.

Por su parte, Mobility busca utilizar sus referencias existentes para acelerar especialmente la internacionalización y convertirse en referencia mundial en movilidad urbana, situarse entre los cinco principales actores globales de peaje y convertirse en líder tecnológico en smart mobility. Parte de una cartera de pedidos de, aproximadamente, 1.700 M€ y proyectos relevantes para clientes estratégicos como Transport for London, Metro de Washington o diferentes autopistas de Estados Unidos.

Objetivos financieros

En cuanto a los objetivos financieros del plan estratégico *Forward2030*, Indra aspira a alcanzar unos ingresos superiores a los 12.000 millones de euros en 2030, que más que duplican los ingresos de 5.457 millones de euros de 2025; un EBIT superior a los 1.500 millones de euros, con un margen EBIT por encima del 12,5%; y una generación de caja de más de 3.100 millones de euros entre 2026 y 2030, excluyendo anticipos de los PEM.

Al partir de una cartera de más de 22.000 millones de euros, de los que alrededor del 70% se convertiría en ingresos hasta 2030, para alcanzar estos objetivos solo sería necesario un book-to-bill inferior a 1,1x, frente al 1,4x medio de Indra entre 2021 y 2025, lo que reduce el riesgo y proporciona una elevada visibilidad.

Los ingresos por empleado (FTE) prácticamente se duplicarán, pasando de, aproximadamente, 120.000 euros en 2026 a más de 215.000 euros en 2030, gracias al programa de re-skilling y up-skilling, con una inversión en transformación de 240 millones de euros, al cambio del mix de negocios, la escala por incrementos en la producción impulsada por el plan de industrialización y a eficiencias de la IA.

Sobre estos cimientos, la ambición de Indra es lograr 20.000 millones de euros de ingresos en 2035.

Sobre Indra Group

Indra Group (www.indragroup.com) es la multinacional española de referencia y una de las principales compañías de Europa de defensa y digitalización avanzada. Tiene una posición de liderazgo en los negocios de defensa, espacio, gestión del tráfico aéreo, movilidad y tecnologías transformadoras, a través de Minsait, e integra en IndraMind sus capacidades de IA soberana, ciberseguridad y ciberdefensa. Indra Group impulsa un futuro más seguro y conectado a través de soluciones innovadoras, relaciones de confianza y el mejor talento. La sostenibilidad forma parte de su estrategia y de su cultura, para dar respuesta a los retos sociales y ambientales presentes y futuros. A cierre del ejercicio 2025, Indra Group tuvo unos ingresos de 5.457 millones de euros, presencia local en 46 países y operaciones comerciales en más de 140 países.

Contacto de Comunicación

Toñi García Carballal
magcarballal@indragroup.com
648102948