

Capgemini logra un rendimiento récord en 2021

- **Ingresos de €18,160 millones de euros, un aumento del 14.6%**
- **Crecimiento durante el año fiscal a tipos de cambio constantes del +15.1% y crecimiento orgánico* del +10.2%**
- **Crecimiento en el cuarto trimestre a tipos de cambio constantes del +12.5% y crecimiento orgánico* del +13.2%.**
- **Aumento del margen operativo* en 1.0 puntos al 12.9% de los ingresos**
- **Aumento del 21% del beneficio neto del Grupo, con un incremento del 27% en ganancias normalizadas por acción***
- **Flujo de efectivo libre orgánico* fue de €1,873 millones de euros, un aumento de €754 millones de euros**
- **El dividendo propuesto es de 2.40 euros por acción**

París, 15 de marzo de 2022 –El Consejo de Administración de Capgemini SE, presidido por Paul Hermelin, se reunió en París para revisar y autorizar la emisión de cuentas¹ del Grupo Capgemini para el año que finalizó el 31 de diciembre de 2021.

Aiman Ezzat, director general de Grupo Capgemini, señaló: "Capgemini logró un rendimiento extraordinario en 2021 en términos de crecimiento, rentabilidad y generación de efectivo. Este es un exitoso paso inicial para alcanzar nuestra ambición para 2025, impulsada por la aceleración de la demanda en la nube, los datos y la IA.

Estamos posicionados como socios estratégicos para que nuestros clientes tengan éxito en su transformación digital. Nuestra capacidad para atraer y desarrollar talento es un activo importante para nuestro crecimiento sostenido. Nuestra política ESG (Environment, Social and Governance), recientemente anunciada, nos permite aprovechar el potencial de la tecnología para un futuro inclusivo y sostenible.

A partir de un buen ejercicio en 2021, Capgemini reafirmará la mejora de su perfil de crecimiento en 2022. Tengo plena confianza en la capacidad del Grupo para cumplir con nuestra ambición prevista."

CIFRAS CLAVE

(en millones de euros)	2020	2021	Variación
Ingresos	15,848	18,160	+14.6%
Margen operativo <small>¡Error! Marcador no definido.</small>	1,879	2,340	+25%
<i>como % de ingresos</i>	<i>11.9%</i>	<i>12.9%</i>	<i>+1.0 pt</i>
Ganancias operativas	1,502	1,839	+22%
<i>como % de ingresos</i>	<i>9.5%</i>	<i>10.1%</i>	<i>+0.6 pt</i>
Beneficio neto (participación del Grupo)	957	1,157	+21%
Utilidad neta (participación del Grupo)	5.71	6.87	+20%
Utilidades básicas por acción (€)	7.23 ^a	9.19 ^a	+27%
Flujo de efectivo libre orgánico*	1,119	1,873	+€754 millones
Efectivo neto / (Deuda neta) *.	(4,904)	(3,224)	

^a Excluyendo un gasto fiscal transitorio de €36 millones en 2021, frente a un ingreso fiscal de €8 millones en 2020.

En 2021, los resultados de Capgemini superaron todos sus objetivos, tal y como se planteó en octubre. En un contexto de fuerte recuperación económica mundial, el año pasado destacó la aceleración de la transformación

¹ Se han completado los procedimientos de auditoría de los estados financieros consolidados. Los auditores están en proceso de emitir su informe.



digital en importantes empresas y organizaciones. El Grupo está cosechando los beneficios de su inversión en ofertas innovadoras y su posicionamiento como socio estratégico para sus clientes. Estos resultados también se ven respaldados por el éxito de la integración de Altran, que ha fortalecido el liderazgo global de Capgemini en la Industria Inteligente y ha generado las sinergias de ingresos y costos previstas antes de lo esperado.

Capgemini obtuvo **ingresos** por €18,160 millones de euros en 2021, un incremento del +14.6% respecto a las cifras publicadas en 2020. El crecimiento en tipos de cambio constantes* fue del +15.1%, ligeramente por encima del objetivo planteado de +14.5% a +15.0%. Las adquisiciones tuvieron un impacto neto en el crecimiento de 4.9 puntos, principalmente debido a la consolidación de Altran a partir del 1 de abril de 2020. El crecimiento orgánico* (excluyendo los impactos de las fluctuaciones monetarias y los cambios en el alcance del Grupo) es, por lo tanto, del +10.2%.

El sólido impulso de crecimiento observado a principios de año continuó en los últimos tres meses en todas las regiones del Grupo, tanto en términos de crecimiento de cambio constantes (+12.5%) como de crecimiento orgánico (+13.2%).

Los servicios **digitales** y en la **nube** –que representan alrededor del 65%² de la actividad de Capgemini– se aceleraron de forma constante a lo largo del año, registrando un fuerte crecimiento de dos dígitos a tipos de cambio constantes y reflejando la prioridad dada por los clientes del Grupo a los proyectos críticos de transformación digital. Como se esperaba, el Grupo también se benefició de las sinergias generadas por la adquisición de Altran, en particular en el mercado de la Industria Inteligente.

Las **contrataciones** ascendieron a €19,462 millones de euros en 2021, un aumento interanual del +15.8% a tipos de cambio constantes, lo que representa un ratio contratación-factura de 1.07 para el año. La contratación aumentó un 10.3% a tipos de cambio constantes en el cuarto trimestre, alcanzando €5,726 millones de euros, lo que corresponde a un ratio contratación-factura de 1.17.

El **margen operativo*** aumentó +25%, alcanzando €2,340 millones. Con un 12.9% de los ingresos, la tasa del margen está significativamente por encima de la tasa mínima prevista del 12.7%, tal y como se planteó el pasado mes de octubre. Este porcentaje es 1.0 punto más alto que en 2020 y 0.6 puntos por encima del nivel antes de la pandemia (12.3% para el año fiscal 2019). Este incremento significativo de la tasa del margen operativo se sustenta en una mejora del margen bruto, complementada por la reducción de los gastos operativos impulsada por las sinergias de costos de Altran y determinadas reducciones de costos en el contexto de la pandemia.

Otros ingresos y gastos operativos representan un gasto neto de €501 millones de euros, un aumento de €124 millones de euros interanual. Este aumento se debe principalmente a la plusvalía de €120 millones de euros realizada en 2020 por la desinversión de Odigo.

Por lo tanto, las **ganancias operativas** de Capgemini aumentaron un 22% y se sitúan en €1,839 millones de euros, es decir, el 10.1% de los ingresos.

El **gasto financiero** es de €159 millones de euros, en comparación con €147 millones de euros en 2020. Este ligero aumento se debe principalmente al impacto de la carga de la deuda asociada a la adquisición de Altran durante todo el año.

El **gasto por impuesto sobre la renta** es de €526 millones de euros, en comparación con los €400 millones de euros del año pasado. Incluye un gasto fiscal transitorio de €36 millones de euros, frente a un ingreso de €8 millones de euros en 2020. Ajustado por elementos excepcionales, la tasa impositiva efectiva es del 29.2% a diferencia del 33.0% en 2020.

La **utilidad neta (participación del Grupo)** aumentó un +21% interanual a €1,157 millones de euros, mientras que las **utilidades básicas por acción** aumentaron +20% a €6.87. Si se excluye la plusvalía obtenida en 2020 por la venta de Odigo, el aumento es del 38% en ambos indicadores financieros. Las **utilidades normalizadas por acción*** fueron de €8.97. Las utilidades normalizadas por acción ajustadas por el gasto fiscal transitorio son de €9.19, un aumento del +27% en términos interanuales.

La generación de **flujo de efectivo libre orgánico*** ascendió a €1,873 millones de euros, un aumento de €754 millones de euros con respecto a 2020, superando ampliamente el objetivo de €1,700 millones de euros para 2021, planteado en dos ocasiones durante el año. Estos resultados reflejan principalmente el fuerte crecimiento de los ingresos del Grupo y la mejora de su margen operativo durante el año, junto con una notable reducción del capital circulante.

² Ahora se mide respecto al alcance total del Grupo, incluyendo a Altran, a diferencia de las publicaciones anteriores.



En 2021, Capgemini invirtió €369 millones de euros netos en adquisiciones. El Grupo también pagó dividendos €329 millones (€1.95 por acción) y destinó €200 millones de euros a la recompra de acciones, conforme a su programa plurianual. Por último, el octavo plan de participación de los empleados en acciones, implantado en el segundo semestre del año, dio lugar a un aumento de capital bruto de €589 millones de euros.

El Consejo de Administración ha decidido recomendar en la Junta de Accionistas del 19 de mayo de 2022, el pago de un dividendo de €2.40 por acción. El índice de pago correspondiente es del 35% de utilidad neta (participación del Grupo), acorde con la política de distribución del Grupo.

OPERACIONES POR REGIÓN

Variación en ingresos a tipos de cambio constantes

	4to T 2021	Año Fiscal 2021
América del Norte	+11.1%	+12.0%
Reino Unido e Irlanda	+18.0%	+18.3%
Francia	+4.3%	+10.3%
Resto de Europa	+12.7%	+17.6%
Asia-Pacífico y América Latina	+35.8%	+27.3%
TOTAL	+12.5%	+15.1%

- **Para el año completo:**

Todas las regiones del Grupo registraron un crecimiento de dos dígitos a tipos de cambio constantes en 2021, lo que refleja la fuerte aceleración de las actividades del Grupo. Esta aceleración es también visible en la mayoría de los sectores, pero en particular en el de Manufactura y Bienes de Consumo, que se vieron muy afectados por la pandemia en 2020. Sólo el sector de Energía y Servicios Públicos registró un crecimiento moderado.

Los ingresos en **América del Norte** (29% de los ingresos del Grupo) crecieron un 12.0% a tipos de cambio constantes, impulsados principalmente por los sectores de TMT (Telecomunicaciones, Medios y Tecnología), Bienes de Consumo y Manufactura. La tasa de margen operativo mejoró hasta alcanzar el 15.9%, desde el 14.8% de 2020.

La región **Reino Unido e Irlanda** (11% de los ingresos del Grupo) tuvo un año particularmente fuerte, con un crecimiento del 18.3% en ingresos a tipos de cambio constantes. Estos resultados fueron liderados por el Sector Público, que mantuvo un gran dinamismo a lo largo del año, y por la fuerte recuperación de los Servicios Financieros a finales de año. El margen operativo alcanzó un récord del 18.0%, en comparación con el 15.5% del año anterior.

Francia (21% de los ingresos del Grupo) registró un crecimiento del 10.3% a tipos de cambio constantes, impulsado en gran medida por la fuerte recuperación del sector Manufactura y, en menor medida, de los sectores Servicios y Bienes de Consumo. El margen operativo mejoró en 150 puntos base respecto al año anterior, situándose en el 10.2%.

La región del **resto de Europa** (31% de los ingresos del Grupo) creció un +17.6% a tipos de cambio constantes, beneficiándose una vez más de la importante recuperación del sector Manufactura. Este impulso también se vio respaldado por la recuperación de los sectores de TMT y Bienes de Consumo. El margen operativo aumentó al 12.3% frente al 11.4% del año anterior.

Por último, los ingresos en la región de **Asia-Pacífico y América Latina** (8% de los ingresos del Grupo) aumentaron considerablemente, un +27.3% a tipos de cambio constantes. El impulso orgánico aumentó de forma constante a lo largo del año y se complementó con las adquisiciones del Grupo en Asia-Pacífico. Por lo tanto, todos los principales sectores registraron un crecimiento de doble dígito a tipos de cambio constantes. La tasa de margen operativo bajó al 11.5% respecto al 13.0% del año anterior.

- **Cuarto trimestre de 2021:**

Las tendencias del cuarto trimestre coinciden con las del anterior, a pesar de una base de comparación más estricta. A tipos de cambio constantes, el sólido impulso subyacente en Francia se ve parcialmente compensado por el impacto de la desinversión en Odigo.



Estas evoluciones regionales se ven favorecidas por las tendencias sectoriales que son relativamente consistentes en todas las regiones. Todos los sectores registraron tasas de crecimiento comparables a las de los dos trimestres anteriores, y los sectores de Manufactura (25% de los ingresos del Grupo), Bienes de Consumo (13% de los ingresos del Grupo) y Servicios (5% de los ingresos del Grupo) siguieron mostrando un crecimiento de alrededor del 20% a tipos de cambio constantes. Los sectores Sector Público (14% de los ingresos del Grupo) y TMT (Telecomunicaciones, Medios y Tecnología, 13% de los ingresos del Grupo) ocuparon el siguiente puesto, con un crecimiento de alrededor del 10% a tipo de cambio constante. El sector de Servicios Financieros (22% de los ingresos del Grupo) mantuvo un fuerte impulso, mientras que el sector de Energía y Servicios Públicos (8% de los ingresos del Grupo) experimentó un ligero descenso.

OPERACIONES POR TIPO DE NEGOCIO

Variación en ingresos totales* a tipos de cambio constantes

	4to T 2021	AF 2021
Estrategia y Transformación	+26.0%	+27.0%
Aplicaciones y Tecnología	+16.0%	+13.1%
Operaciones e Ingeniería	+6.8%	+18.5%

- **Para el año completo:**

Todas las líneas de negocio del Grupo también registraron tasas de crecimiento de dos dígitos en 2021 a tipos de cambio constantes.

Los servicios de consultoría de **Estrategia y Transformación** (7% de los ingresos del Grupo) registraron un aumento +27.0% en los ingresos totales, reflejando la fuerte recuperación del gasto discrecional de los clientes del Grupo. Los servicios de Aplicaciones y Tecnología (62% de los ingresos del Grupo y la principal actividad de Capgemini) registraron un aumento de los ingresos totales del +13.1%.

Por último, los ingresos totales de **Operaciones e Ingeniería** (31% de los ingresos del Grupo) aumentaron +18.5% a tipos de cambio constantes, considerando la adquisición de Altran y la venta de Odigo. El crecimiento orgánico fue impulsado principalmente por la fuerte recuperación de los servicios de Ingeniería durante el año. Además, tanto los servicios de Infraestructura y en la Nube como los Servicios Empresariales mostraron un sólido crecimiento.

- **Cuarto trimestre de 2021:**

Todas las líneas de negocio del Grupo mantuvieron un sólido impulso en el último trimestre de 2021. Los servicios de **Estrategia y Transformación** y los de **Aplicaciones y Tecnología** siguieron beneficiándose de la sólida demanda de servicios Digitales y en la Nube, y registraron un crecimiento a tipos de cambio constantes del +26.0% y del +16.0%, respectivamente. Los servicios de **Operaciones e Ingeniería** registraron nuevamente un crecimiento de dos dígitos tras ajustar el efecto del alcance de la desinversión de Odigo. Estos resultados se vieron impulsados otra vez por un fuerte crecimiento de dos dígitos en los servicios de Ingeniería, mientras que los servicios de Infraestructura y en la Nube y los Servicios Empresariales siguieron experimentando un sólido impulso orgánico.

PLANTILLA

Al 31 de diciembre de 2021, la plantilla total del Grupo era de 324,700 personas. Este aumento del 20% en términos interanuales, en un mercado laboral calificado muy reducido, demuestra la capacidad de Capgemini de atraer talento para impulsar su crecimiento.

Particularmente, 189,000 empleados trabajan en centros extraterritoriales, alrededor del 58% de la nómina total, 4 puntos más que a finales de 2020 y por encima del nivel alcanzado antes de la integración de Altran.

INTEGRACIÓN DE ALTRAN Y SINERGIAS

Capgemini finalizó con éxito la integración operativa de Altran, que comenzó cuando el Grupo asumió el control definitivo en abril de 2020, con resultados especialmente satisfactorios, sobre todo en cuanto a la retención del talento, el desarrollo de ofertas conjuntas y el impulso comercial.



Como testimonio de la sólida lógica operativa y estratégica de esta adquisición y de su exitosa integración, el Grupo ya ha conseguido las sinergias de ingresos y costos previstas, antes del plazo fijado a tres años. Las sinergias de costos y del modelo operativo alcanzaron una tasa de ejecución de más de 80 millones de euros a finales de 2021, en comparación con el objetivo de 70 a 100 millones de euros al cabo de tres años. Del mismo modo, las sinergias de ingresos ya han superado los 350 millones de euros en 2021, en comparación con el objetivo de 200 a 350 millones de euros al cabo de tres años.

BALANCE

La estructura del balance de Capgemini cambió ligeramente en 2021.

Dada su fuerte posición de efectivo bruto, el Grupo completó la amortización anticipada de dos segmentos de bonos en 2021. Un tramo de €500 millones de euros con vencimiento en noviembre de 2021 se amortizó en agosto y otro de €500 millones de euros con vencimiento en abril de 2022 se amortizó en diciembre.

Al 31 de diciembre de 2021, el Grupo tenía efectivo, equivalentes de efectivo y activos de gestión de efectivo por valor de €3.5 mil millones de euros. Después de contabilizar los préstamos de €6.7 mil millones y los instrumentos derivados, la deuda neta* del Grupo es de €3.2 mil millones de euros a 31 de diciembre de 2021, una reducción significativa comparada con los €4.9 mil millones de euros a 31 de diciembre de 2020.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL CORPORATIVA

En un contexto de salud aún afectado por la pandemia, Capgemini continuó sus esfuerzos corporativos, sociales y medioambientales en 2021.

En diciembre de 2021, el Grupo presentó su política [ESG \(Environment, Social and Governance\)](#), conforme a los compromisos adquiridos a principios de año. A partir de una larga historia de iniciativas, Capgemini ha establecido a través de esta política un marco de 8 prioridades y 11 ambiciosos objetivos, que abarcan cada uno de los pilares de ESG y tienen un impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas relevantes para su negocio.

Capgemini continuó desplegando su estrategia Net Zero, con planes de acción ejecutados en toda la organización. En 2021, Capgemini redujo sus emisiones totales de CO2 en un 33% en términos interanuales. Esta disminución fue impulsada principalmente por la reducción de las emisiones relacionadas con los viajes, dadas las restricciones causadas por el contexto sanitario. Entre las iniciativas de reducción de carbono, Capgemini también ha reducido significativamente las emisiones de sus oficinas y centros de datos, combinando en particular, medidas adicionales de eficiencia y un mayor uso de electricidad renovable. Las energías renovables representaron el 57% del consumo de energía del Grupo en 2021, en comparación con el 46% en 2020.

El Grupo también ha intensificado sus iniciativas de desarrollo de capital humano: en 2021 se impartieron alrededor de 13 millones de horas de capacitación a los empleados del Grupo, lo que representa un promedio anual de 45.7 horas por empleado. Esto representa un aumento anual del 5% en línea con el compromiso del Grupo.

Por último, Capgemini continuó con sus esfuerzos de diversidad e inclusión: en particular, la proporción de mujeres en el total de la plantilla alcanzó el 35.8% a finales de 2021 en comparación con el 33.7% del año anterior, y el 22.4% entre los directivos del Grupo frente al 20.3% a finales de 2020, lo que representa una mejora de más de 2 puntos para ambos indicadores.

PERSPECTIVA

Los objetivos financieros del Grupo para 2022 son:

- Crecimiento de los ingresos del +8% al +10% a tipos de cambio constantes;
- Margen operativo del 12.9% al 13.1%;
- Flujo de efectivo libre orgánico superior a €1,700 millones de euros.

La contribución inorgánica al crecimiento debería ser de 1 punto en el extremo inferior del rango objetivo y de 2 puntos en el extremo superior.

CONFERENCIA TELEFÓNICA

Aiman Ezzat, director general, y Carole Ferrand, directora de finanzas, presentaron este comunicado de prensa durante la conferencia telefónica en inglés que se realizó el **14 de febrero a las 6:00 p.m. hora de París (CET)**. La grabación de la conferencia estará disponible durante un año en el siguiente [enlace](#).



Todos los documentos relacionados con esta publicación estarán disponibles en línea en el sitio web para inversionistas de Capgemini, <https://investors.capgemini.com/en/>.

CALENDARIO TENTATIVO

28 de abril de 2022	Resultados de los ingresos del primer trimestre de 2022
19 de mayo de 2022	Junta de Accionistas
28 de julio de 2022	Resultados del primer semestre de 2022

El siguiente calendario de pago de dividendos se presentará a la Junta de Accionistas para su aprobación:

1 de junio de 2022	Fecha ex-dividendo en Euronext París
3 de junio de 2022	Pago del dividendo

AVISO LEGAL

Este comunicado de prensa puede contener declaraciones a futuro. Dichas declaraciones pueden incluir proyecciones, estimaciones, suposiciones, declaraciones sobre planes, objetivos, intenciones y/o expectativas con respecto a resultados financieros futuros, eventos, operaciones y desarrollo de servicios y productos, así como declaraciones sobre resultados o eventos futuros. Las declaraciones prospectivas generalmente se identifican por las palabras "espera", "anticipa", "cree", "pretende", "estima", "prevé", "planea", "proyecta", "puede", "haría", "debería" o los negativos de estos términos y expresiones similares. Aunque la administración de Capgemini cree actualmente que las expectativas reflejadas en dichas declaraciones a futuro son razonables, se advierte a los inversionistas que estas declaraciones prospectivas están sujetas a diversos riesgos e incertidumbres (incluyendo, entre otros, los riesgos identificados en el Documento de Registro Universal de Capgemini disponible en el sitio web de Capgemini), porque se relacionan con eventos futuros y dependen de circunstancias futuras que pueden o no ocurrir, y pueden ser diferentes de las anticipadas, muchas de las cuales son difíciles de predecir y generalmente están más allá del control de Capgemini. Los resultados y acontecimientos reales pueden diferir sustancialmente de aquellos expresados, implícitos o proyectados por declaraciones a futuro. Las declaraciones a futuro no pretenden ni brindan ninguna garantía o seguridad con respecto a eventos o resultados futuros. Además de lo requerido por la ley aplicable, Capgemini no asume ninguna obligación de actualizar o revisar ninguna declaración a futuro.

Este comunicado de prensa no contiene ni constituye una oferta de valores para la venta, ni una invitación o incentivo para invertir en valores en Francia, los Estados Unidos o cualquier otra jurisdicción.

Acerca de Capgemini

Capgemini es líder mundial en asociación con empresas para transformar y gestionar negocios aprovechando el poder de la tecnología. El Grupo se guía por su propósito de liberar la energía humana a través de la tecnología para crear un futuro inclusivo y sostenible. Es una organización responsable y diversa que cuenta con 325,000 empleados en más de 50 países. Con una sólida herencia de 55 años y profunda experiencia en la industria, Capgemini cuenta con la confianza de sus clientes para abordar toda la gama de sus necesidades empresariales, desde la estrategia y el diseño hasta las operaciones, impulsada por la rápida evolución y el innovador mundo de la nube, los datos, inteligencia artificial, conectividad, software, ingeniería digital y plataformas. En 2021 el Grupo reportó ingresos globales de 18,000 millones de euros.

Get The Future You Want | www.capgemini.com

* *
*



APÉNDICE³

CLASIFICACIÓN DE NEGOCIOS

- **Estrategia y Transformación** incluye todos los servicios de consultoría de estrategia, innovación y transformación.
- **Aplicaciones y Tecnología** agrupa los “Servicios de Aplicaciones” y las actividades relacionadas, especialmente los servicios de tecnología local.
- **Operaciones e Ingeniería** abarca todas las demás empresas del Grupo. Estos incluyen Servicios de Negocios (incluyendo Outsourcing de Procesos de Negocios y servicios de transacciones), todos los servicios de Infraestructura y de la Nube, e I+D y servicios de Ingeniería.

DEFINICIONES

El **crecimiento orgánico** o el crecimiento similar en los ingresos es la tasa de crecimiento calculada de acuerdo con el **alcance del Grupo y tipo de cambio constantes**. El alcance del Grupo y los tipos de cambio utilizados corresponden a los del período informado. Los tipos de cambio para el período informado también son utilizados para calcular el **crecimiento a tipo de cambio constante**.

Conciliación de las tasas de crecimiento	1er T 2021	2do T 2021	3er T 2021	4to T 2021	Año Fiscal 2021
Crecimiento orgánico	+1.7%	+12.9%	+13.2%	+13.2%	+10.2%
Cambios en el alcance del Grupo	+22.5 pts.	-0.5 pt	-0.3 pt	-0.7 pt	+4.9 pts.
Crecimiento a tipos de cambio constantes	+24.2%	+12.4%	+12.9%	+12.5%	+15.1%
Fluctuaciones del tipo de cambio	-3.8 pts.	-2.3 pts.	+0.7 pt	+2.5 pts.	-0.5 pt
Crecimiento reportado	+20.4%	+10.1%	+13.6%	+15.0%	+14.6%

Al determinar las tendencias de actividad por negocio y de acuerdo con las medidas internas de resultados operativos, el crecimiento a tipos de cambio constantes se calcula en función de los **ingresos totales**, es decir, antes de la eliminación de la facturación entre empresas. El Grupo considera que esto es más representativo de los niveles de actividad por negocio. A medida que cambian sus áreas de negocio, un número creciente de contratos requiere la prestación de una amplia gama de experiencias comerciales, lo que conlleva un aumento en los flujos entre los negocios.

El **margen operativo** es uno de los indicadores clave de desempeño del Grupo. Este se define como la diferencia entre las utilidades y los costos operativos. Se calcula antes de “Otros ingresos y gastos operativos” que incluyen la amortización de activos intangibles reconocidos en combinaciones de negocios, el cargo resultante del reconocimiento diferido del valor razonable de las acciones otorgadas a los empleados (incluidas las contribuciones de seguridad social y del empleador), y los ingresos y gastos no recurrentes, en particular el deterioro de la plusvalía, la plusvalía negativa, las ganancias o pérdidas de capital en la venta de empresas o negocios consolidados, los costos de reestructuración incurridos bajo un plan formal detallado aprobado por la administración del Grupo, el costo por la compra e integración de empresas adquiridas por el Grupo, incluyendo ganancias que comprenden las condiciones de presencia y los efectos de las reducciones, liquidaciones y transferencias de planes de pensiones de prestaciones definidas.

La utilidad neta normalizada es equivalente a las ganancias del año (acciones del Grupo) ajustada por el impacto de los elementos reconocidos en “Otros ingresos y gastos operativos”, impuestos netos que se calculan utilizando la tasa impositiva efectiva. **Las ganancias por acción normalizada** se calculan como utilidades básicas por acción, es decir, excluyendo la dilución.

El flujo de efectivo libre orgánico es igual al flujo de efectivo de las operaciones, menos las adquisiciones de propiedades, planta, equipo y activos intangibles (netas de enajenaciones) y reembolsos de pasivos por arrendamiento, ajustados por retiro de efectivo relacionado con el costo neto de intereses.

COVID-19: El impacto de la crisis sanitaria en los estados financieros consolidados no es aislado. Por lo tanto, la definición de las medidas de resultados alternativas mencionadas no se ha modificado y, de acuerdo con la

³ Tome en cuenta que, en el apéndice, ciertos totales pueden no ser iguales a la suma de las cantidades debido a los ajustes por redondeo.



práctica anterior, estos estados financieros incluyen en otros ingresos y gastos de operación una cantidad no significativa de costos incrementales y no recurrentes relacionados con esta crisis.

RESULTADOS POR REGIÓN

	Ingresos	Crecimiento interanual		Tasa del margen operativo	
	2021 (en millones de euros)	Reportado	A tipos de cambio constantes	2020	2021
América del Norte	5,251	+8.5%	+12.0%	14.8%	15.9%
Reino Unido e Irlanda	2,127	+22.2%	+18.3%	15.5%	18.0%
Francia	3,799	+10.3%	+10.3%	8.7%	10.2%
Resto de Europa	5,563	+18.4%	+17.6%	11.4%	12.3%
Asia-Pacífico y América Latina	1,420	+26.2%	+27.3%	13.0%	11.5%
TOTAL	18,160	+14.6%	+15.1%	11.9%	12.9%

RESULTADOS POR TIPO DE NEGOCIO

	Total de ingresos iError! Marcador no definido.	Crecimiento interanual
	2021 (% de ingresos del Grupo)	A tipos de cambio constantes en Ingresos totales* del negocio
Estrategia y Transformación	7%	+27.0%
Aplicaciones y Tecnología	62%	+13.1%
Operaciones e Ingeniería	31%	+18.5%

RESUMEN DEL ESTADO DE RESULTADOS Y MARGEN OPERATIVO

(en millones de euros)	2020	2021	Variación
Ingresos	15,848	18,160	+14.6%
Gastos operativos	(13,969)	(15,820)	
Margen operativo	1,879	2,340	+25%
como % de ingresos	11.9%	12.9%	
Otros ingresos y gastos operativos	(377)	(501)	
Ganancias operativas	1,502	1,839	+22%
como un % de ingresos	9.5%	10.1%	
Gastos financieros netos	(147)	(159)	
Ingresos por impuesto sobre la renta/(gastos)	(400)	(526)	
Participación de las ganancias de las asociadas	-	5	
(-) Intereses minoritarios	2	(2)	
Utilidad del período, participación del Grupo	957	1,157	+21%

GANANCIAS NORMALIZADAS Y DILUIDAS POR ACCIÓN

(en millones de euros)	2020	2021	Variación
Promedio de acciones en circulación	167,620,101	168,574,058	
GANANCIAS BÁSICAS POR ACCIÓN (EN EUROS)	5.71	6.87	+20%
Promedio de acciones diluidas en circulación	172,555,946	173,899,033	
GANANCIAS DILUIDAS POR ACCIÓN (EN EUROS)	5.55	6.66	+20%



<i>(en millones de euros)</i>	2020	2021	Variación
Utilidad del período, participación del Grupo	957	1,157	+21%
Tipo impositivo vigente	30.1%	29.2%	
(-) Otros ingresos y gastos operativos, netos de impuestos	263	355	
Ganancia normalizada del período	1,220	1,512	+24%
Promedio de acciones en circulación	167,620,101	168,574,058	
GANANCIAS NORMALIZADAS POR ACCIÓN (EN EUROS)	7.28	8.97	+23%

El Grupo reconoció un gasto por impuesto sobre la renta de €36 millones en 2021, comparado con los ingresos por impuestos de €8 millones en 2020, con respecto al impacto transitorio de la reforma fiscal de los Estados Unidos.

Ajustado para este gasto excepcional por impuesto sobre la renta, las ganancias normalizadas por acción son de €9.19 en 2021:

<i>(en millones de euros)</i>	2020	2021	Variación
Ganancias normalizadas por acción <i>(en euros)</i>	7.28	8.97	+23%
+ (ingresos) / gastos fiscales transitorios	(8)	36	
Promedio de acciones en circulación	167,620,101	168,574,058	
Impacto del impuesto transitorio (ingreso)/gasto (en euros)	(0.05)	0.22	
Ganancias normalizadas por acción - sin (ingresos)/gastos fiscales transitorios <i>(en euros)</i>	7.23	9.19	+27%

CAMBIO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO Y FLUJO DE EFECTIVO LIBRE ORGÁNICO

<i>(en millones de euros)</i>	2020	2021
Efectivo neto de actividades operativas	1,661	2,581
Adquisiciones de bienes inmuebles, plantas y equipos, y activos intangibles, netos de enajenaciones	(204)	(262)
Costo de intereses netos	(47)	(126)
Reembolsos de pasivos por arrendamiento	(291)	(320)
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE ORGÁNICO	1,119	1,873
Otros flujos de efectivo de (utilizados en) actividades de inversión y financiamiento	(610)	(1,716)
Aumento (disminución) del efectivo y equivalentes de efectivo	509	157
Efecto de las fluctuaciones del tipo de cambio	(131)	134
Efectivo y equivalentes de efectivo iniciales, netos de descubiertos bancarios	2,450	2,828
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre, neto de descubiertos bancarios	2,828	3,119

DEUDA NETA

<i>(en millones de euros)</i>	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2021
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,836	3,129
Sobregiros bancarios	(8)	(10)
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,828	3,119
Activos fijos de tesorería	338	385
Préstamos a largo plazo	(7,127)	(6,654)
Préstamos a corto plazo y sobregiros bancarios	(951)	(87)
(-) Sobregiros bancarios	8	10
Préstamos, excluyendo sobregiros bancarios	(8,070)	(6,731)
Instrumentos derivados	-	3
EFFECTIVO NETO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO / (DEUDA NETA)	(4,904)	(3,224)