

Discurso del Consejero Delegado JGA 2017

Buenos días señoras y señores accionistas.

En mi intervención voy a proceder fundamentalmente a la revisión de los principales aspectos de los resultados de 2016, y someter a su valoración la progresiva evolución positiva de las principales magnitudes económico-financieras de nuestra compañía.

Seguidamente, ampliaré a título ilustrativo algunos aspectos importantes del plan de Transformación Operativa de Indra, que representa uno de los elementos clave en el fortalecimiento experimentado por nuestra empresa en los últimos dos años.

En primer lugar, cabe resaltar el Beneficio Neto de 70 millones de euros alcanzado en el ejercicio, frente a las pérdidas de 641 millones registradas en 2015.

Entrando en detalle a la cuenta de resultados, Indra alcanzó en 2016 un volumen de ventas de 2.709 millones de euros, lo que supone una caída del 3% en moneda local, o lo que es lo mismo del 5% en términos reportados, teniendo en cuenta el impacto negativo en ventas del tipo de cambio que ha supuesto de 61 millones de euros.

- El segmento de Transporte y Defensa, o T&D, registró un crecimiento en ventas del 1% en moneda local, penalizado por la desaceleración del cuarto trimestre, a raíz de la ralentización de algunos proyectos en cartera de Transporte y Tráfico, sobre todo en los ámbitos Ferroviario, Ticketing y de Tráfico Urbano.
- Por su parte, el segmento de TI experimentó una caída en ventas del 5%, también en moneda local, afectado por el reposicionamiento del negocio en Brasil, y los criterios más selectivos que hemos tenido en la contratación. Al mismo tiempo, ciertas dinámicas sectoriales y geográficas tampoco han favorecido la evolución del negocio, como son la caída de actividad en las regiones más vinculadas al precio del petróleo, la estacionalidad propia del negocio de Elecciones, o el retraso en ciertas licitaciones en las Administraciones Públicas en España.

La contratación creció en el ejercicio un 6% en moneda local, o 4% en términos reportados, y este crecimiento se ha visto minorado sobre todo por la desaceleración puntual sufrida por T&D en el cuarto trimestre de 2016, consecuencia de la fuerte contratación registrada en el mismo periodo del año anterior, asociada a proyectos específicos con el Ministerio de Defensa en España.

En relación con este objetivo último y en este contexto estratégico se sitúa nuestra oferta pública de adquisición por el 100% de las acciones de Tecnomcom, culminada con éxito recientemente, y cuya integración supone uno de nuestros principales desafíos.

Los datos operativos disminuyeron un 9% en 2016, hasta los 2.543 millones de euros, principalmente como consecuencia de los planes de optimización de costes implementados por la compañía, y también impactado por las menores ventas.

- En particular, los Gastos de Personal se situaron en 1.342 millones de euros en el año, lo que representa una caída del 7%, derivado lógicamente del descenso del 8% de la plantilla media en el periodo. Esta reducción de los Gastos de Personal es consecuencia del programa de optimización de plantilla, emprendido en el segundo semestre de 2015 y que ya hoy está finalizado.

La rentabilidad mostró una notable mejoría en 2016, reflejada en todos los niveles en la cuenta de resultados, tal como paso a exponer a continuación:

- El Margen de Contribución se sitúa en el 14,0% en 2016, frente al 9,2% del año anterior, lo que supone un incremento de 4,8 puntos porcentuales.
- El EBITDA alcanzó en el año los 229 millones de euros, muy por encima de los 131 millones registrados en 2015, a pesar de la contracción experimentada en ventas. Con ello, el Margen EBITDA se ha situado en el 8,5% sobre

ventas, con una mejora de 3,9 puntos porcentuales respecto al año anterior.

- La favorable evolución de los proyectos problemáticos provisionados en 2015, los planes de eficiencia, así como la mejora relativa en la rentabilidad de los proyectos en curso han incidido en el aumento de este Margen Directo a lo largo del año.
- Por debajo del Margen Directo, los programas de optimización han contribuido a la expansión adicional del Margen EBIT. Ello ha permitido alcanzar en 2016 un EBIT recurrente de 162 millones de euros lo que supone un 6,0% sobre ventas, frente al 1,6% registrado en 2015, y a pesar de incluir en la cifra de 2016, 49 millones de nuevas provisiones por proyectos onerosos.
- En última instancia, y como ya he comentado, la compañía ha podido revertir el deterioro de la rentabilidad sufrido en los últimos ejercicios, alcanzando en 2016 un Resultado Neto positivo de 70 millones de euros.

La evolución de la rentabilidad, conjuntamente con los saneamientos acometidos y las mejoras implantadas en la gestión del circulante, se trasladan de forma nítida a la situación financiera de la compañía.

Permítanme que repase la evolución de los principales indicadores del Balance y el Estado de Flujos de Tesorería:

- El Flujo de Caja Libre generado en 2016 se sitúa en 184 millones de euros, frente a los 50 millones negativos de 2015. Excluyendo el impacto de la reestructuración de plantilla, de 51 millones de euros, y la salida de caja por los proyectos onerosos provisionados en 2015, por otros 76 millones, la generación de caja libre se habría situado en 311 millones de euros.
- El Flujo de Caja Operativo antes de la variación de capital circulante de 2016 se sitúa en 228 millones, frente a los 151 millones negativos de 2015. Este incremento es consecuencia de la mejora operativa y del impacto de los efectos no recurrentes registrados en 2015.
- El Circulante Operativo Neto ha disminuido hasta 33 millones en el año 2016, equivalentes a 5 días de ventas, desde los 232 millones de diciembre de 2015, que suponían 30 días de ventas. Esta reducción se produce como consecuencia del menor volumen de ventas del periodo, el mayor nivel de cobros en relación a las ventas del ejercicio, la gestión de proveedores y una reclasificación de ciertas deudas con clientes de corto a largo plazo.
- Por último, la generación sostenida de flujo de caja positivo ha permitido a su vez una importante reducción del apalancamiento la compañía, con una reducción del 25% de la Deuda Neta a lo largo de 2016, hasta los 523 millones de euros alcanzados al cierre del año

Permítanme a continuación centrarme en los avances realizados en el marco del Plan de Transformación Operativa en curso, como parte de la progresiva mejora estructural de la situación de Indra.

Una Transformación Operativa orientada a conseguir una gestión de las operaciones más alineada con las prioridades estratégicas de la compañía, y con la búsqueda de la máxima eficiencia y de la excelencia en el ciclo completo de los proyectos: desde la oferta, pasando por la contratación, la ejecución y hasta finalizar en el cobro.

En el ámbito de la eficiencia, foco de atención prioritario en la reestructuración de la compañía, los resultados que previamente les expuse dan buena muestra del impacto tangible de las medidas emprendidas.

En lo referente a la planificación y gestión de nuestros empleados, avanzamos en la línea al contar con una Gestión de Recursos más efectiva, y plenamente alineada y coordinada con las necesidades del Negocio. No en vano, en una compañía como la nuestra, intensiva en personal altamente cualificado, es fundamental contar con los recursos indicados en cada momento y lugar adecuados, para ejecutar de forma óptima las operaciones. Hemos decidido por tanto renovar y reforzar profundamente la función, dotándola de nuevas herramientas y procedimientos que facilitan una gestión más efectiva de los recursos.

En el ámbito de los productos propios, hemos emprendido en todos nuestros negocios múltiples iniciativas orientadas a racionalizar nuestro portafolio, y facilitar una gestión más eficiente si cabe y ordenada del mismo:

- En primer lugar, hemos llevado a cabo una profunda revisión de nuestro mapa de productos, a fin de priorizar aquellos de mayor potencial y valor añadido, que se ha plasmado en el desarrollo de un catálogo actualizado para cada uno de nuestros negocios.

- En consecuencia con el nuevo catálogo, hemos actualizado su hoja de ruta y el plan de inversiones
- Y se han desplegado distintas acciones orientadas a reforzar la protección de la propiedad intelectual y derechos de Indra respecto a nuestros productos.
- Por último, se han constituido en los mercados nuevos equipos transversales y comités de producto, encargados de la gestión, mantenimiento y evolución ordenados del catálogo de productos.

En estrecha relación con la revisión del portfolio de la compañía, estamos trabajando en mejorar la eficiencia y competitividad de nuestro modelo de entrega y producción:

- En el segmento de TI, seguimos avanzando hacia un modelo de entrega más deslocalizado, en la estandarización y paquetización de nuestros productos, y en la optimización lean de las operaciones. En paralelo, estamos adaptando progresivamente nuestra oferta de TI a los continuos y crecientes avances en materia de automatización, e inteligencia artificial, que a medio plazo impulsarán al sector hacia nuevas cotas de eficiencia.
- Por su parte, en el segmento de Transporte & Defensa, hemos llevado a cabo una revisión exhaustiva a lo largo de toda la cadena productiva: en el diseño de producto buscando una mayor industrialización, en la optimización de la cadena de suministro y políticas de subcontratación, o en la supervisión de procesos, por nombrar algunas iniciativas.

Un elemento clave en la transformación operativa de la compañía es la profunda revisión y mejora acometidas de los mecanismos de la compañía para valorar y gestionar los riesgos de los proyectos, tanto en fase oferta como en fase de ejecución.

- En fase oferta, aquellas de mayor relevancia, ya sea por su volumen o por su perfil de riesgo, están sujetas a la aprobación del Comité de Ofertas e incluso del Comité de Dirección de la compañía.
- En fase de ejecución, se han implantado y están en funcionamiento nuevas herramientas y mecanismos para mejorar el control de las operaciones. En este sentido, el Comité de Ejecución y Entrega tiene la misión de asegurar un control mucho más efectivo y ordenado de la ejecución, dando seguimiento a las operaciones críticas de la compañía y a los planes para la mitigación de los riesgos asociados a estas.

En el ámbito organizativo, se encuentra ya plenamente consolidado el nuevo modelo de funcionamiento entre las áreas geográficas, de negocio y corporativas, que delimita claramente las responsabilidades de cada uno de los actores, y contribuye así a un mejor control de las operaciones, a la vez que fortalece y simplifica nuestra capacidad de respuesta.

Por último, en el ámbito geográfico, cabe resaltar el profundo esfuerzo de reestructuración acometido en las regiones estratégicas para la compañía, particularmente en Latinoamérica y en especial en Brasil, donde se habían concentrado, como saben, gran parte de las dificultades y desequilibrios que hemos tenido que afrontar desde el año 2015. Esta reestructuración ha llevado a una importante reducción de la plantilla en la región, así como a disminuir el número de sociedades, reagrupando ubicaciones y oficinas, y ajustando agresivamente los costes corporativos y comerciales.

- En este sentido, quiero destacar el buen avance y los resultados ya visibles de la reestructuración en nuestra filial de Brasil, que en el primer trimestre de 2017 presenta un margen EBIT positivo del 0,5%, tras registrar en el año 2015 un EBIT de 181 millones de euros negativos. En esta misma línea, 5 de los 7 proyectos onerosos de la filial ya han finalizado o han sido cancelados, mientras que los 2 restantes progresan según lo planificado.

En resumen, y voy concluyendo ya mi intervención, la transformación emprendida en 2015 ya se está materializando en impactos tangibles, tal como muestran los resultados del año 2016.

No obstante, debemos continuar trabajando en la línea de optimizar nuestras operaciones, así como en nuevas iniciativas emprendidas en los últimos meses.

Entre estas últimas destaca la integración de TecnoCom, que supone uno de los principales desafíos de la compañía en el corto y medio plazo. Por ello, conjuntamente con el Consejero Delegado de TecnoCom, impulsamos y lideramos los trabajos del Comité de Integración que supervisa el proceso y el avance de los equipos de integración que están trabajando en el mismo.

Ahora bien, la integración de TecnoCom no debe en ningún momento llevarnos a perder el foco y la tensión en mantener la máxima eficiencia en el conjunto de nuestros negocios. Aún tenemos recorrido para avanzar en la mejora de la

competitividad y la optimización de las operaciones, una senda que debe continuar impulsando a la compañía hacia nuevas cotas de rentabilidad.

Muchas gracias.