

Discurso Presidente Junta General Extraordinaria de Accionistas 2017

Buenos días de nuevo Sras y Sres accionistas, bienvenidos a esta Junta General Extraordinaria en la que someteremos a su aprobación el aumento de capital para la Oferta Pública de Adquisición de Acciones de Tecnocom.

En la Junta General Ordinaria que celebramos el pasado mes de junio hicimos balance del ejercicio 2015 y también expusimos las perspectivas y planes de futuro para la compañía.

En aquel acto compartimos con ustedes el ambicioso conjunto de acciones, cambios y decisiones de reestructuración emprendido para **transformar las dimensiones de negocio, financieras y operativas**.

Todo ello orientado a **ser una compañía rentable** y con una **decidida ambición de crecimiento sostenible y ordenado**.

Hemos conseguido avanzar notablemente en estos objetivos, y si bien será en la Junta General ordinaria a celebrar el próximo mes de junio donde someteremos a su aprobación las cuentas del 2016, **Indra es hoy una compañía más fuerte, financieramente más sólida y con mejores mecanismos de gobierno, control y gestión de riesgos**.

Estamos más enfocados en nuestras **fortalezas estratégicas**, centrados en nuestros **productos y activos tecnológicamente diferenciales**, con un profundo **plan de transformación operativa** en marcha y, también muy importante, con un **mejor alineamiento con los requerimientos y expectativas de accionistas e inversores**.

Pero los retos y desafíos que tenemos planteados son de gran magnitud y en el entorno competitivo tan dinámico en el que operamos no hay ningún tiempo para relajarse.

Ya sea por las exigencias propias de competir en la industria tecnológica, por el alcance geográfico de nuestra implantación, por el número y dificultad intrínseca de nuestros proyectos, o por las múltiples variables que influyen en nuestro negocio, **nuestra empresa necesita mantenerse en permanente estado de innovación y mejora continua de su competitividad**, para poder dar una respuesta estratégica adecuada a este entorno complejo y dinámico.

Nuestros clientes en todo el mundo **nos piden que seamos su socio tecnológico, fiables, capaces de desplegar las mejores soluciones y la tecnología más avanzada pero con la máxima eficiencia y competitividad**.

Y justamente por esta necesidad de máxima competitividad y de afrontar de la mejor manera posible los desafíos estratégicos que tenemos planteados es por lo que sometemos hoy a su consideración la operación de compra de Tecnocom.

Para comprender bien el sentido industrial de esta operación quisiera antes compartir brevemente unas reflexiones estratégicas sobre el modelo de negocio de Indra

Como conocen, nuestra actividad se desarrolla en torno a la tecnología asociada a operaciones clave de negocio en múltiples industrias: Transporte, Defensa y Seguridad, Servicios Financieros, Administraciones Públicas, Sanidad, Telecomunicaciones, Energía e Industria.

Nuestra visión es ser el socio tecnológico de nuestros clientes en el corazón de sus operaciones de negocio a nivel mundial.

El desarrollo de esta visión en las diferentes industrias ha dado lugar a dos segmentos del negocio que, partiendo de la tecnología como elemento común e integrador, atienden a dinámicas muy diferentes.

Me refiero a los segmentos de **Transporte y Defensa** por un lado, y de **Tecnologías de la Información** por otro.

El primero supone aproximadamente el 45% de nuestros ingresos, mientras que el segundo supone el 55% restante.

En los **mercados de Transporte, Defensa y Seguridad**, nuestra actividad está asociada en gran medida al desarrollo, fabricación y despliegue de hardware, equipos tecnológicos y sistemas de control asociados.

Diseñamos equipos y sistemas civiles y militares destinados a fines tales como: Vigilancia del espacio aéreo, Centros de Control, Ayudas a la Navegación, Señalización, Comunicaciones, Control de Accesos, Simulación, Drones, Defensa Electrónica, etc.

Es una actividad plenamente vinculada a **la inversión en el desarrollo y evolución de nuestros productos propios, que supone en sí mismo el elemento diferenciador clave de nuestra oferta frente a los competidores**. Cobra asimismo la mayor importancia la eficiencia en los procesos de fabricación y cadena de suministro, mientras que los trabajos on-site representan un peso comparativamente menor en la entrega, lo que favorece un modelo fundamentalmente de exportación.

El **área de Tecnologías de la información** responde en cambio a un modelo de negocio y entrega diferente. El producto propio representa de nuevo una componente importante, pero comparte relevancia en este caso con la prestación de servicios tales como Consultoría, Implantación, Integración, Gestión de Aplicaciones, Outsourcing y BPO.

Así pues, la prestación de servicios, la correcta gestión de los mismos y el trabajo en estrecha colaboración con los equipos humanos del cliente supone una proporción relevante y esencial de este negocio. Se trata de una **actividad intensiva en personas**, en la que la volatilidad de la demanda, a veces con muy poco margen de reacción, puede provocar desajustes severos en la planificación de recursos, y, por consiguiente, afectar negativamente la rentabilidad del negocio en último término.

Es un hecho que los servicios de Tecnologías de la Información de Indra han sufrido en los últimos años un proceso de deterioro progresivo en su rentabilidad, propiciado por varias y complejas razones, como pueden ser cierta falta de agilidad para responder a los citados cambios en la demanda, la necesidad de mayores palancas de diferenciación de la oferta, o la creciente tendencia a la deslocalización de la producción ligada a la competencia de empresas globales, con un importante empuje de los grandes proveedores asiáticos que tienen estructuras de costes muy competitivas.

Frente al modelo de exportación predominante en Transporte y Defensa, este otro **negocio de Tecnologías de la Información exige fundamentalmente un modelo de implantación y un despliegue local de recursos más intensivo, tanto en fase comercial como en la entrega**. Lo que hace necesario mantener recursos en todas aquellas geografías con actividad, para cuya

gestión eficiente es necesario disponer de escala adecuada y de una excelente sistemática en la planificación de los recursos.

Las diferencias intrínsecas en los modelos y sus dinámicas competitivas tienen un impacto claro y visible en la rentabilidad que nos ofrecen ambos negocios.

A modo ilustrativo, y utilizando las últimas cifras oficiales publicadas (que son las de los primeros nueve meses del año 2016), los mercados de Transporte y Defensa generaron unas ventas de 847 millones de euros, con un margen de contribución de 155 millones, es decir el 18%.

En ese mismo periodo, los mercados de Tecnologías de la Información generaron un volumen apreciablemente mayor de ventas, 1.104 millones de euros, pero únicamente un margen de contribución de 110 millones, es decir el 10%, que una vez imputados los costes generales y corporativos que le corresponden, dejan esta parte del negocio casi sin beneficio alguno.

Y eso a pesar de que las acciones de reestructuración emprendidas y la transformación estratégica del negocio llevada a cabo en los últimos trimestres ya **han permitido una mejora del margen de contribución de más de cuatro puntos.**

Este análisis de las dinámicas que caracterizan nuestro modelo de negocio pone de manifiesto con claridad **cual es nuestro principal reto, o uno de ellos al menos:**

Mejorar la contribución del Negocio de TI, en un contexto de competencia global, agresiva y creciente.

Y aunque parezca o pueda parecer obvio, permítanme exponer la importancia que tiene que incrementemos nuestros márgenes para el éxito de la empresa a largo plazo

- Ser más rentables equivale a dotarnos como empresa de una mayor capacidad y flexibilidad estratégica ante el futuro.
- Un mayor margen proporciona la base sólida y los recursos sobre los que construir e invertir en el crecimiento del negocio.
- Nos hace ser estratégicamente más competitivos en los clientes y nos da más capacidad de reacción para asumir cambios en el mercado.
- Nos permite invertir en proyectos y en innovación, mejorar nuestro porfolio de productos y aprovechar las oportunidades de adquisición que nos hagan más fuertes.
- Un mayor margen también nos proporciona la flexibilidad y los recursos para atraer y retener el mejor talento.

Por consiguiente una mayor rentabilidad nos hace ser una empresa más atractiva, potente y competitiva; con mejores perspectivas de futuro, tanto para los inversores, como para nuestros clientes, y para todos los que formamos parte de ella.

¿Y cómo materializar este salto cuantitativo y cualitativo de rentabilidad?

Son varias las palancas para lograrlo pero me gustaría resaltar dos de las más importantes:

En primer lugar, la diferenciación y superioridad de nuestras soluciones propias. Es la forma de evitar caer en una comoditización de la oferta, que nos lleva a entrar en una dinámica de competencia únicamente por precio.

La diferenciación y especialización de la oferta es un factor clave para conseguir un mayor margen gracias a las soluciones propias que generen un valor claro y tangible para el negocio de nuestros clientes. Muchas de las acciones ya emprendidas en Indra van esta línea.

En segundo lugar, la eficiencia en la producción y entrega de nuestros servicios. Para ello, además de incorporar las mejores prácticas operativas y una excelente gestión de las infraestructuras y de los recursos, es importante mantener y aumentar la masa crítica que tenemos en clientes y geografías. **Una mayor escala, gestionada con las mejores prácticas de eficiencia operativa, nos ayuda a un posicionamiento comercial más sólido y nos permite elevar hasta niveles óptimos nuestra competitividad.**

Estas directrices definen nuestra estrategia en nuestro negocio de Tecnologías de la Información, a fin de materializar una mejora estructural y sostenible de la rentabilidad, actuando simultáneamente sobre ingresos y sobre costes.

En este contexto estratégico y por estas razones es por lo que planteamos la adquisición de Tecnom.

Esta adquisición, que supone un impulso estratégico fundamental para Indra, se enmarca en la necesidad de transformación y evolución de nuestro negocio de TI para mejorar y consolidarlo.

Como anunciamos en la pasada Junta General, íbamos a estar atentos a las oportunidades de alianzas y operaciones estratégicas que el mercado nos pudiera ofrecer, tanto en España como en otros países.

En ese proceso de reflexión, hemos identificado y evaluado diferentes alternativas de combinación en función de su capacidad para crear valor y, de todas ellas, **Tecnom es la compañía con la que la complementariedad y el potencial de sinergias con el negocio de Tecnologías de la Información de Indra son mayores.**

Tecnom es una compañía española de consultoría en Tecnologías de la Información y Comunicaciones con presencia en España, Portugal y Latinoamérica. Cuenta con más de 6.500 profesionales de los cuales el 80% están en España. Presenta un fuerte posicionamiento comercial en negocios importantes como Sistemas de Pago, en los que tiene como clientes al 90% de las entidades financieras españolas, así como una destacada presencia en Banca local en Latinoamérica.

Permítanme ahora resumir los aspectos clave de nuestra oferta para la adquisición de Tecnom:

- Como conocen, el pasado 29 de Noviembre anunciamos el Lanzamiento de una oferta pública de adquisición de acciones por el 100% del capital de Tecnom
- En ese momento, Indra había alcanzado acuerdos irrevocables con accionistas de Tecnom que controlaban el 52,7% de su capital
- El precio ofrecido es de **4,25 euros por acción de Tecnom**, instrumentado mediante un pago mixto en efectivo (el 60%) y en acciones de Indra (40%)
- La operación está sujeta a distintas condiciones, algunas de ellas ya cumplidas, como ha sido **la aprobación por parte de las autoridades de competencia, una de estas condiciones es la aprobación por esta Junta General Extraordinaria de la ampliación del capital que**

tiene como finalidad atender exclusivamente al canje de acciones con los accionistas de TecnoCom que acudan a la OPA.

- La ampliación del capital social se realizará mediante aportaciones no dinerarias, consistentes en las acciones ordinarias de TecnoCom de aquellos accionistas que acepten la Oferta.
- Teniendo en cuenta el número de valores a los que se dirige la Oferta y la ecuación de canje expuesta, la ampliación de capital se realizará (asumiendo el 100% de aceptación) mediante la emisión y puesta en circulación de un número máximo de **12.956.859 acciones ordinarias** de la misma clase y serie que las actualmente en circulación.
- Cada nueva acción se emitirá a un precio de **9,8461 (0,20 euros de valor nominal y 9,6461 de prima de emisión).**

¿Y cuáles son los beneficios de la operación que hoy sometemos a su aprobación?

En primer lugar la operación presenta un fuerte sentido industrial y estratégico

- **La integración de TecnoCom resultará en una sustancial mejora del posicionamiento de Indra en el mercado español** con un incremento de los ingresos nacionales sobre la base de 2015 de casi el 40% **Con esta operación, creamos la empresa española líder en Tecnologías de la Información.** Al mismo tiempo, este aumento de masa crítica propiciará un mayor apalancamiento operativo sobre la base existente de costes fijos, lo que impactará favorablemente en nuestra rentabilidad.
- **También nos permite reforzar nuestra estrategia de incrementar la oferta de soluciones de alto valor añadido y productos propios.** TecnoCom ha desarrollado con éxito soluciones propias en Medios de Pago que refuerzan y se complementan perfectamente con la oferta de Indra en el sector de los Servicios Financieros.
- **Existe una clara complementariedad de la base de clientes de ambas compañías que hará factible la generación de nuevos ingresos.** Se abre la posibilidad de **ofrecer soluciones globales de Indra a los clientes en los que TecnoCom tiene una sólida posición** en países como **España, Colombia, Chile o México.** Indra dispone de una consolidada presencia estratégica en Latinoamérica y con la adición de TecnoCom estaremos en condiciones de mejorar nuestra escala, relevancia comercial y capacidades de oferta y entrega en esos mercados de TI.
- Y en España, **la integración permitirá a Indra la consolidación de su presencia en algunas de nuestras grandes cuentas globales,** ampliando la gama de servicios y el volumen de ingresos, y aumentando las posibilidades de fidelización y de generación de nuevas oportunidades. También prevemos que la operación nos lleve a aumentar la exposición al sector privado, típicamente de mayor rentabilidad en los últimos años.

En segundo lugar la integración genera un alto potencial de creación de valor para los accionistas de Indra

- **La mejora significativa del apalancamiento operativo que ya he mencionado que generará la operación se traduce en un elevado potencial de sinergias operativas,** asociadas fundamentalmente a la optimización de costes comerciales y el mejor aprovechamiento de los costes de estructura. Asimismo se podrán materializar ahorros adicionales por la mayor eficiencia en la producción en la mejora del modelo operativo por la

combinación en la utilización de capacidades, por pirámides más equilibradas y un mayor potencial para el apalancamiento nearshore y offshore.

- También **esperamos materializar un significativo volumen de sinergias de ingresos derivadas del mejor posicionamiento competitivo en base a la complementariedad ya existente, en términos de huella geográfica, base de clientes y de oferta.** También existe un notable potencial de nuevos ingresos provenientes de ventas cruzadas y un posible incremento en la cuota de mercado, especialmente en Servicios Financieros, como resultado de la posición de mayor liderazgo y consolidación.
- Identificamos también potenciales ahorros en costes adicionales, asociados a mejorar la escala del negocio, asociados a eficiencias productivas derivadas de una mayor industrialización, y también a racionalización de instalaciones, o la optimización de gastos de investigación y desarrollo e inversiones.

Por último, se dan las condiciones adecuadas para afrontar el proceso con garantías de éxito

- Porque si bien estamos aún inmersos en un ambicioso plan de transformación, la mejora de nuestro gobierno corporativo, y de los mecanismos de control y gestión de riesgos así como la mayor estabilidad financiera, **nos permiten ejecutar esta operación en óptimas condiciones en el momento actual.**
- Además, la similitud de la cultura y valores entre ambas compañías facilitará un proceso de integración sencillo y fluido.
- Al mismo tiempo, esta operación refuerza el equipo y la base de talento de Indra en áreas y mercados estratégicos para la compañía, por su elevado potencial y crecimiento.
- Y en este sentido, me gustaría destacar que **desde Indra valoramos muy positivamente la experiencia y capacidades del equipo directivo y de los profesionales de TecnoCom.** Pondremos los mejores esfuerzos para su integración en la compañía, y esperamos que pronto pasen a formar parte integral del equipo de Indra.

Bien, para materializar el valor de esta operación para accionistas, clientes y empleados tendremos que afrontar y superar con éxito importantes retos

- **Necesitaremos definir con precisión el modelo corporativo, comercial y operativo de la combinación de ambas empresas.**
- Para ello, es fundamental llevar a cabo un **proceso de integración bien diseñado y ejecutarlo con rigor, diligencia y liderazgo a todos niveles.** Temas claves a definir entre otros, serán la oferta conjunta, el mapa de producto, la organización, los procesos y recursos corporativos, la gestión de la producción, las infraestructuras y la tecnología o los sistemas de información. Todos ellos son aspectos complejos que vamos a diseñar exhaustivamente y **en los que nos comprometemos a una ejecución excelente y rigurosa.**
- Un aspecto al que tenemos que prestar especial atención es a **las personas, a su talento y sus expectativas.** Tanto Indra como TecnoCom somos empresas basadas en el conocimiento. El talento y la motivación serán la clave de nuestro éxito. Queremos que los profesionales de TecnoCom se sumen con ilusión a este ambicioso proyecto, y que refuercen y complementen con sus capacidades el gran equipo humano del que ya disponemos. **Creo sinceramente que esta integración abre grandes oportunidades de crecimiento para todos ellos.**
- En último término, **la generación de valor para los accionistas a través de las sinergias será la medida principal del éxito de la operación.** Las expectativas del mercado al respecto son positivas ya que **desde el anuncio de la OPA nuestra acción ha subido más**

de un 12%. Para capturar y consolidar este potencial debemos asegurar con un seguimiento sistemático la materialización de las sinergias comerciales y operativas que hemos identificado. **El principal foco de nuestros esfuerzos se situará en garantizar la consecución de los objetivos de sinergias planteados y la identificación de fuentes de valor adicionales que se nos presentarán, sean estratégicas, comerciales u operativas.**

En resumen y para concluir,

- **La adquisición de TecnoCom supone un ambicioso paso estratégico que nos eleva a una escala superior y que mejora estructuralmente los fundamentos de nuestro negocio en Tecnologías de la Información: fortaleza comercial, el mapa de oferta, la eficiencia operativa y, consecuentemente, la rentabilidad y el valor de la compañía.**
- Creamos **la empresa española líder en Tecnologías de la Información**, con cerca de 3.200 millones de euros de facturación y **el principal proveedor español de soluciones tecnológicas** en sectores como el de Servicios Financieros, Energía, Industria, Transporte o Defensa.
- Y reforzamos nuestra posición y carácter multinacional. **Seremos una organización de más de 40.000 personas, en más de 100 países, con un elevadísimo grado de diversidad, geográfica, funcional y cultural.**

Abrimos una nueva etapa de Indra, pero reafirmamos nuestros objetivos estratégicos y valores fundamentales ya que van a iluminar también el futuro y la cultura de la nueva compañía:

- Orientar nuestro trabajo a incrementar la rentabilidad y la generación de caja para el accionista.
- Impulsar el liderazgo y superioridad tecnológica de nuestros productos y soluciones a través de nuestra apuesta por la Innovación.
- Cultivar una cultura de integridad, rigor y responsabilidad en la ejecución de proyectos y adecuada valoración compartida de los riesgos.
- Perseguir incesantemente la excelencia en la gestión y la eficiencia operativa, como elemento necesario para mejorar continuamente nuestra competitividad.
- Apostar por reconocer los resultados y el talento de nuestros empleados, haciéndolo de forma diferenciada y proporcionándoles planes de carrera, formación y remuneración ajustada a su contribución objetiva.

Queda mucho por hacer y los desafíos que tenemos por delante en esta nueva etapa no están exentos de dificultad e incertidumbre, pero si ejecutamos bien esta operación **seremos más fuertes**.

En nombre del equipo de Dirección, me comprometo a generar el valor esperado para nuestros accionistas, clientes y empleados, y a estos últimos me gustaría expresarles mi reconocimiento por el extraordinario esfuerzo que hacen día a día para extender el nombre, el prestigio y las soluciones de nuestra compañía por todo el mundo. Espero también poder dar muy pronto una cálida bienvenida en nuestro equipo a los profesionales de TecnoCom.

Y a todos ustedes les agradezco sinceramente la confianza que nos siguen otorgando para afrontar esta nueva etapa.

Muchas gracias