

EL PLAN ESTRATÉGICO *LEADING THE FUTURE* PERMITIRÁ A INDRA PASAR A OTRA DIMENSIÓN

- En su plan estratégico *Leading the Future* señala que se enfocará en defensa, aeroespacio y tecnologías digitales avanzadas, con el fin de convertirse en menos de 10 años en el coordinador nacional que lidere el ecosistema español, con un papel clave en la seguridad y soberanía europea.
- Para articular esta transformación, Indra evolucionará hacia una estructura de grupo más flexible, con cuatro divisiones: Defensa, Tráfico Aéreo, Espacio y Minsait. En esta última se integrará el área de Mobility.
- En defensa, Indra simplificará su oferta en torno a 11 soluciones centradas en el cliente y construidas alrededor de seis categorías tecnológicas: radar, defensa electrónica, electroóptica, mando y control, comunicaciones y simulación.
- Indra consolidará su liderazgo en gestión del tráfico aéreo (ATM) en Europa, escalará su posición en Norteamérica y Asia Pacífico, y la extenderá a la gestión del tráfico aéreo no tripulado (UTM).
- Para aprovechar la relevancia que está adquiriendo el espacio, tanto en el mundo civil como militar, Indra creará una nueva compañía con capacidades extremo a extremo, abierta a la participación de futuros accionistas y que asegure la soberanía española en las comunicaciones.
- Minsait integrará el negocio de Mobility y se reforzará como uno de los principales players de TI con la entrada de nuevos accionistas estratégicos, focalizando asimismo su oferta en torno a las líneas de negocio digitales más avanzadas y acelerando la expansión hacia geografías de alto valor.
- Indra transformará completamente sus operaciones para conseguir mayores eficiencias y evolucionará sus capacidades de integración de sistemas mediante la estandarización y digitalización de los modelos de ingeniería y producción, avanzando hacia la Industria 4.0.
- Seguirá siendo referente en ESG, talento e innovación: invertirá más de 3.000 millones de euros en I+D+i hasta 2030 y creará un centro tecnológico integrado de última generación, Indra Technology Hub, para impulsar la innovación en tecnologías punteras de defensa y aeroespacio.
- En cuanto a los objetivos financieros, Indra ambiciona unas ventas de más de 6.000 millones de euros y una generación de caja acumulada de 900 millones de euros hasta 2026, unos ingresos de 10.000 millones de euros en 2030 y una generación de caja de más de 3.000 millones de euros entre 2024 y 2030.
- La compañía plantea también como objetivos para 2026 alcanzar un margen EBITDA superior al 12% y un margen EBIT del 10%, con una destacada mejora de la eficiencia impulsada por la contribución del negocio de Defensa y Aeroespacial, de aproximadamente dos tercios del total.

Madrid, 6 de marzo de 2024.- En el marco de su Capital Markets Day, Indra ha presentado hoy su nuevo Plan Estratégico *Leading the Future* con el que aspira a convertirse en el coordinador del ecosistema de defensa y aeroespacial español, jugando, además, un papel clave en la seguridad y soberanía europea. Así, la compañía se enfocará en defensa, aeroespacio y tecnologías digitales avanzadas en los próximos años con el propósito de “asegurar el futuro, impulsando el progreso tecnológico”.

Además, Indra quiere reforzarse como coordinador de programas de Defensa en Europa y del ecosistema tecnológico, impulsando la innovación, estimulando el crecimiento económico y mejorando la competitividad. Igualmente, pretende afianzar su posición como el empleador preferido por el talento tecnológico de alto valor con un claro propósito, que es “asegurar el futuro, impulsando el progreso tecnológico”.

“El objetivo de *Leading the Future* es convertir a Indra en la multinacional española de referencia en defensa y aeroespacio y en tecnologías digitales avanzadas. Algunos países vecinos, como Reino Unido, Italia y Francia ya han ejecutado esta visión, consolidando su sector de Defensa y Aeroespacial bajo sus propios campeones nacionales a través de un proceso que los ha llevado más de una década. Este proceso es crucial para reforzar la autonomía estratégica en España e Indra aspira a liderar el ecosistema nacional en menos de 10 años”, ha subrayado Marc Murtra, presidente de Indra, durante la presentación del plan a analistas e inversores. En su intervención, Murtra ha repasado las condiciones favorables que se dan actualmente en los sectores de defensa y tecnología, y ha señalado la sólida posición y trayectoria de Indra en ambos negocios, que aprovechará para avanzar en su nuevo plan.

El presidente de Indra ha detallado las claras directrices estratégicas de largo plazo que marca *Leading the Future* para conseguirlo:

- Acelerar la transición para ser la referencia nacional multidominio en defensa, con el objetivo de aumentar la relevancia como integrador de sistemas global y coordinador del ecosistema en España en programas de aire y tierra, y desarrollar el dominio de espacio. Para esto último, Indra creará una nueva empresa de espacio, que aspira a ser el referente nacional y una compañía europea relevante.
- Convertir a Indra en el líder global de gestión de tráfico aéreo, ATM (Air Traffic Management), escalando su posición en Norteamérica y Asia Pacífico.
- Convertir a Indra en el coordinador del ecosistema de tecnología y servicios avanzados en la industria europea y de Latinoamérica, fomentando el desarrollo de las más avanzadas tecnologías digitales en ámbitos como Inteligencia Artificial, cloud, y ciberseguridad.
- Reforzar las marcas de Indra para mantener a la compañía como empleador preferido por el talento tecnológico de alto valor en las geografías prioritarias.

Por su parte, el consejero delegado de Indra, José Vicente de los Mozos, ha señalado que para lograr esto, Indra deberá seguir transformando su cultura, su gestión, sus procesos y sus operaciones. También serán otros pilares en la estrategia de Indra la simplificación y enfoque estratégico de la oferta de productos, para alinearla con las necesidades de los clientes y las demandas del mercado, y el impulso a la innovación. En este ámbito, Indra invertirá más de 3.000 millones de euros en I+D+i hasta 2030.

“Para articular esta transformación, Indra evolucionará hacia una estructura de grupo, más flexible, mediante una nueva compañía para espacio y ajustes en Minsait, que incluyen la incorporación de Mobility como vertical y la entrada de partners estratégicos”, ha indicado de Los Mozos, que ha enumerado las siete líneas estratégicas alrededor de las que pivotará el plan *Leading the Future*:

- Indra se enfocará en defensa y aeroespacio, para convertirse en un referente europeo en defensa y ampliar su liderazgo europeo y alianzas en ATM a Estados Unidos, y Asia Pacífico/India.
- Impulsará el crecimiento del dominio de espacio, creando una nueva compañía, con una propuesta de valor extremo a extremo y dual, civil y militar.
- Aumentará la autonomía de Minsait, abriendo la participación a accionistas estratégicos para acelerar su ambicioso plan de crecimiento.
- Fortalecerá la presencia en nuevos mercados domésticos para impulsar el posicionamiento local y aumentar la proximidad a los clientes en regiones clave.
- Activará la rotación del portfolio, incluyendo la desinversión en activos no estratégicos y expandiendo su ecosistema para consolidar su presencia en Europa Occidental del Este, Oriente Medio y Estados Unidos y complementar sus capacidades.
- Incrementará una mayor inversión en I+D tecnológico, garantizando sus capacidades críticas.
- Finalmente, Indra redoblará sus esfuerzos hacia el talento crítico.

Transformación de las operaciones: Indra Technology Hub

Como parte de su enfoque en Defensa y Aeroespacio, Indra llevará a cabo una completa transformación de sus operaciones para lograr mayores eficiencias y evolucionar sus capacidades de integración de sistemas.

Para ello, el nuevo plan plantea la estandarización y modernización de los modelos de ingeniería y producción, promoviendo un mayor foco en la planificación y control de la producción; un mayor foco en ingeniería avanzada, centrándose en los principios de verificación y validación, y otras áreas clave, como el prototipado de vía rápida y la estandarización de diseños; una mayor agilidad y resiliencia, a través de la digitalización e integración con la cadena de suministro y la implementación de metodologías lean; nuevos procesos más eficientes y de calidad, que aseguren la mejora del control de calidad y la gestión por categorías; y acelerar hacia la Industria 4.0. aprovechando la digitalización de sistemas y herramientas.

En la cima de esta transformación estará Indra Technology Hub, un centro tecnológico integrado de última generación, previsto para 2026, que estará centrado en la investigación y desarrollo de tecnologías punteras para los negocios de defensa y aeroespacial.

El negocio de defensa, centro de la nueva estrategia

La visión de Indra para su negocio de defensa es convertirse en el coordinador español en los programas europeos terrestres, aéreos y del ciberespacio, convirtiéndose en un integrador de sistemas de defensa de referencia y transformando el mercado de defensa de nacional a internacional.

También pasar de ser un suministrador de productos a un coordinador del ecosistema de defensa, extendiendo su alcance internacional, apalancando alianzas, así como fusiones y adquisiciones (M&A); de un portfolio disperso y no cohesionado a una compañía centrada en soluciones de alto valor y orientadas al cliente alrededor de algunas tecnologías clave; de una propuesta de valor en la media de la industria a ofrecer tecnologías de vanguardia y capacidades de mantenimiento predictivo; de una ingeniería y unas operaciones rígidas y basadas en proyecto a la máxima excelencia, estandarización y escalabilidad.

Para incrementar el control sobre la cadena de suministro completa, Indra va a racionalizar y simplificar su *portfolio*, pasando de 100 productos a ofrecer 11 soluciones centradas en el cliente y construidas alrededor de seis categorías tecnológicas: radar, defensa electrónica, electroóptica, mando y control, comunicaciones y simulación.

A por el número uno mundial en ATM

La visión de Indra para su negocio de ATM es mantener su liderazgo en Europa, Oriente Medio y Latinoamérica; ser número uno global, fortaleciendo su presencia en Norteamérica y Asia Pacífico; y extender su solución tecnológica de automatización a Oriente Medio, Latinoamérica y Asia.

Para materializar esa visión, Indra consolidará su liderazgo en Europa, su geografía recurrente clave, impulsando nuevas soluciones de automatización en el marco de la alianza iTEC y capturando oportunidades en torno a la renovación de los sistemas de vigilancia. En Norteamérica, y más específicamente en Estados Unidos, seguirá trabajando en la integración de su nueva filial en Estados Unidos y escalará su negocio a través de alianzas para reforzar su posición de cara a los futuros programas de renovación de infraestructuras. En Oriente Medio y Asia Pacífico, la compañía pretende capturar las oportunidades en torno a la renovación de grandes sistemas, desarrollar programas de cielo único y cerrar alianzas con partners tecnológicos. Adicionalmente, expandirá su liderazgo a la gestión del tráfico aéreo no tripulado, a través del desarrollo de la plataforma y la explotación de nuevas oportunidades.

El espacio, estratégico para ser un líder en defensa y aeroespacio

Respecto al dominio de espacio, la visión de Indra es convertirse en un actor europeo de primer nivel Tier-1, una de las principales empresas con una huella global y presencia en los principales programas europeos. También pretende desarrollar una oferta civil y militar con capacidades extremo a extremo a lo largo de toda la cadena de valor, así como aprovechar el ecosistema internacional de posibles accionistas y socios para acelerar su crecimiento.

El espacio es cada vez más relevante, con el desarrollo de programas clave en la UE, que pretenden garantizar su autonomía estratégica y la soberanía sobre las comunicaciones, que son fundamentales en

defensa, pero también para el negocio de ATM y otras aplicaciones civiles. Empresas internacionales similares a Indra ya cuentan con divisiones dedicadas a espacio, lo que subraya su importancia para llegar a ser una compañía líder en defensa y aeroespacio.

Además de aglutinar las actuales capacidades de Indra en espacio, la nueva compañía incorporará, posteriormente, partners globales de largo plazo para incrementar la capacidad financiera y acelerar el crecimiento inorgánico en Europa, con la ambición de alcanzar unos ingresos de más de 1.000 millones de euros en 2030.

Minsait, un negocio cada vez más digital y centrado en geografías de alto valor

La visión de Indra para Minsait es convertirla en uno de los principales *players* de Servicios de TI en Europa y Latinoamérica, con una oferta reequilibrada hacia las líneas de negocio digital más avanzadas y que acelera su expansión en geografías de alto valor.

Hay cinco acciones clave alrededor del futuro de Minsait: se dará a Minsait mayor autonomía operativa dentro del grupo, con un modelo de gobierno dedicado; se dará entrada a accionistas estratégicos para acelerar su ambicioso plan de crecimiento; se incorporará Mobility como un nuevo vertical de negocio, de forma que aproveche las capacidades de Minsait; se reforzarán las capacidades digitales del grupo, con Minsait dando servicio a otros negocios de Indra. Además, está previsto vender activos no estratégicos, y aprovechar fusiones y adquisiciones (M&A).

El ambicioso plan de Minsait será apoyado por un partner que ayude a acelerar su plan de crecimiento.

Este plan plantea adicionalmente capturar eficiencias a través del lanzamiento de Inteligencia Artificial Generativa (Gen IA) y la optimización de los costes unitarios de la pirámide de producción; implantar un modelo comercial proactivo alrededor de la oferta prioritaria y los clientes objetivo, y desarrollar planes de ventas conjuntos con grandes tecnológicas; evolucionar hacia una oferta más digital, que integre capacidades en IA, cloud, ciber y otras tecnologías de alto potencial, para establecer una oferta líder en la industria; y consolidar la presencia en geografías de alto valor como Europa y Oriente Medio, además de escalar las operaciones de Latinoamérica.

Internacionalización y alianzas estratégicas

Para evolucionar hacia una compañía multinacional, Indra lanzará tres nuevos clústers, Norteamérica y Centro y Norte de Europa; Oriente Medio y Norte de África; y Latinoamérica y Sur de Europa; para reforzar la posición local y la cercanía a los clientes en las regiones prioritarias. El resto del mundo operará bajo un modelo de exportación. Esta internacionalización se apoyará en una estrategia de rotación de cartera (M&A), así como en la expansión del ecosistema a través de alianzas clave.

Indra mantendrá el impulso a los acuerdos de colaboración y el fomento de alianzas en defensa, partiendo de las colaboraciones actuales con Navantia, Escribano, TecnoBIT, Thales, Lockheed Martin y EDGE Group, con el objetivo de generar capacidades de nueva generación junto a sus aliados. En ATM, Indra forjará alianzas en Estados Unidos y con proveedores de servicios de navegación aérea de Oriente Medio. En Minsait, continuará colaborando con los hiperescaladores para lanzar planes de negocio conjuntos y reforzar la oferta digital.

Talento y ESG

El activo más importante de Indra para materializar su propósito y alcanzar sus objetivos es el talento, por lo que Indra redoblará sus esfuerzos desarrollando una cultura verdaderamente diferencial, "Indra Way", alrededor de cinco pilares principales: una cultura de diversidad, multinacional y multinegocio; con un estilo de liderazgo reconocible y compartido, que incorpore una toma de decisiones ágil; una cultura de excelencia comercial y operativa, que fomente la responsabilidad; que facilite el crecimiento profesional y personal, y estimule las ambiciones de los profesionales; una cultura, que se traduzca en orgullo de pertenencia y convierta a los profesionales en embajadores de las marcas.

Indra seguirá también trabajando para reforzarse como el referente del mercado en materia ESG (Environmental, Social and Governance) bajo las directrices de un nuevo plan 24-26, con 16 líneas estratégicas y más de 15 KPIs. Entre sus objetivos destacan acelerar la descarbonización, impulsar el ecodiseño, mejorar la sostenibilidad de la cadena de suministro, incorporar las mejores prácticas para un uso

responsable de la IA y la privacidad de los datos en sus soluciones; incrementar la diversidad en los niveles de dirección y gestión; y reforzar la supervisión de los riesgos ESG por parte de los órganos de gobierno.

Objetivos financieros

Tras superar el guidance marcado para 2023, los objetivos de Indra para 2026 son superar los 6.000 millones de euros en ventas, con un margen EBITDA superior al 12%, alcanzar un margen EBIT del 10% y generar un Flujo de Caja Libre (FCF) de 900 millones de euros en el periodo 24-26.

Todo ello, alcanzando un EBITDA (beneficio bruto de explotación) de 750 millones de euros y un EBIT (beneficio operativo) de 600 millones de euros, lo que señala una significativa aceleración en las métricas de eficiencia de Indra, comparadas con las del ciclo anterior.

Indra prevé mantener un pago de dividendo estable, con una ratio de alrededor del 20%, alineado con los actuales niveles y consistente con la estrategia de la compañía.

Acerca de Indra

Indra (www.indracompany.com) es una de las principales compañías globales de defensa, aeroespacio y tecnología, así como líder en transformación digital y tecnologías de la información en España y Latinoamérica a través de su filial Minsait. Su modelo de negocio está basado en una oferta integral de productos propios de alto valor y con un elevado componente de innovación, que la convierten en el socio tecnológico para la digitalización y para las operaciones clave de sus clientes en todo el mundo. 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 2023, Indra tuvo unos ingresos de 4.343 millones de euros, más de 57.000 empleados, presencia local en 46 países y operaciones comerciales en más de 140 países.

Contacto de Comunicación

Toñi García Carballal
magcarballal@indra.es
+34 648102948