

Junta General de Accionistas 2019

Discurso del Presidente

Buenos días de nuevo Señoras y Señores accionistas. Bienvenidos a la Junta General Ordinaria de Indra de 2019.

Es una satisfacción dirigirme a ustedes un año más para valorar los resultados y comentar las principales acciones e iniciativas que hemos llevado a cabo en 2018, así como para compartir las perspectivas de futuro para nuestra compañía.

Comencemos por analizar los resultados del ejercicio, que mejoran estructuralmente y dan más visibilidad a nuestro negocio futuro.

La contratación neta creció un +9% en moneda local hasta los 3.437 millones de euros, gracias a la contribución de nuestras adquisiciones y al crecimiento orgánico los negocios.

- La contratación en la División de TyD creció un 8% en moneda local, impulsada fundamentalmente por el área de Transporte, que sigue en una senda de recuperación de volumen y rentabilidad
- La contratación en la División de Minsait (TI) creció un 10% en moneda local respecto a 2017, hecho especialmente destacado si consideramos que aquel año incluía la contribución singular de un proyecto electoral en África. Ello significa que el crecimiento de la contratación de Minsait en 2018 en todos sus verticales ha permitido compensar el efecto de dicho proyecto singular y superar las cifras del año pasado
- Con estos datos, **la cartera de pedidos, que es un importante indicador de ventas futuras, crece un 13% y ha alcanzado a final de 2018 la cifra récord de 4.065 millones de euros**. Basta recordar que a finales de 2015 la cartera era de 1.000 millones menos
- La velocidad a la que estos contratos se trasladarán a los ingresos dependerá del tipo de proyectos y servicios contratados y sus calendarios de ejecución. Pero también me gustaría destacar **que el ratio de cartera sobre ventas ha mejorado tanto en TyD como en Minsait respecto a 2017**

Los ingresos en 2018 ascendieron a 3.104 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 6% en moneda local.

Este año hemos vuelto a crecer en ventas al igual que lo hicimos en 2017.

- **En TyD las ventas han aumentado un 1% en moneda local**, con una aportación muy notable de las áreas de Transporte y Tráfico Aéreo, que en conjunto crecen un 7% y compensan la ya prevista caída del negocio de Defensa, debida principalmente a la menor contribución del proyecto Eurofighter respecto al año pasado
- **Los ingresos de Minsait crecieron un 9% en moneda local** fundamentalmente por la aportación inorgánica de las adquisiciones, así como por las positivas dinámicas en **Energía&Industria** y en **Servicios Financieros, ambos con crecimiento de doble dígito en moneda local**. Destacamos también el buen desempeño del mercado de Telecomunicación y Media en un contexto particularmente competitivo
- Desde el punto de vista geográfico, **destaca el vigoroso crecimiento de los ingresos en España (12% más que el año pasado) y en América (4% más en moneda local)**, que conjuntamente siguen suponiendo nuestras principales áreas de actividad con el 70% de las ventas totales. También experimentamos crecimientos, aunque de menor orden, en Europa y en AMEA, si excluimos el efecto estacional del negocio de Elecciones que he mencionado antes
- Dentro de la dinámica general positiva de los diferentes negocios, hay que resaltar el **destacado comportamiento del segmento de los servicios digitales de Minsait, que son los que despliegan las capacidades especializadas de Indra asociadas a la Transformación Digital**, en el que las Ventas experimentaron un crecimiento del **28% en moneda local (17% en términos orgánicos)**, y han alcanzado **los 402 millones de euros**

La rentabilidad mantuvo en 2018 la senda positiva de mejora iniciada el año anterior.

- **El EBITDA, creció el 10%, se situó en 293 millones de euros, lo que implica un margen EBITDA del 9,4% frente al 8,8% en 2017**

- **El EBIT en 2018 mejoró un 2% hasta los 199 Millones de euros, situando el margen de EBIT en el 6,4%, cifra muy similar a la del año anterior**

Sin embargo, **aun tratándose de cifras de rentabilidad similares, los resultados de este año son significativa y estructuralmente mejores si consideramos lo siguiente:**

- Los ingresos **han crecido orgánicamente respecto al año anterior**, compensando y superando el hecho de **no contar con las notables aportaciones puntuales del Procesos Electorales en África o del proyecto Eurofighter que obtuvimos en 2017**
- Cabe también destacar que **el margen de este año está absorbiendo un incremento adicional de más de 20 millones de euros por la aceleración de las amortizaciones** relacionadas principalmente con el inicio de la comercialización de activos intangibles finalizados
- Y por último, hay que considerar que **la aplicación de NIIF-15 está teniendo un impacto en el reconocimiento de ingresos**. Hasta que la NIIF-15, esta norma contable, se aplique gradualmente en los próximos años al 100% de los ingresos se ocasionará algún retraso en dicho reconocimiento, pero pensamos que **su aplicación mejora la calidad, la estabilidad y rigor de los resultados que estamos reportando**
- **El Resultado Neto del Grupo alcanzó los 120 millones de euros**, lo que supone un descenso del 6%, fundamentalmente por el menor ingreso extraordinario de origen fiscal en Brasil, que ha tenido un impacto cercano a los 20 millones
- **La Generación de Caja se mantuvo en línea con la del año anterior y fue de 168 millones de euros**
 - La inversión ha sido de 79 millones, casi duplicando la realizada en 2017, en línea con el compromiso de mayor inversión incluido en el Plan Estratégico
- Y finalmente, **seguimos reduciendo la Deuda Neta, que se situó al cierre de 2018 en 483 millones de euros**
- **La combinación de un EBITDA un 10% superior y la citada reducción de deuda neta nos coloca en un nivel de apalancamiento de 1,6 veces EBITDA al cierre del ejercicio, por debajo del nivel de 2,2 veces al cierre de 2017**

Como pueden apreciar, los resultados de 2018 muestran el avance de Indra en la senda de crecimiento de los ingresos, en la mejora de la rentabilidad y de la estructura de capital y en la reducción de la Deuda.

Hemos cumplido o sobre cumplido los objetivos comprometidos con la comunidad financiera para el ejercicio.

Y al mismo tiempo, los crecimientos de la contratación y de la cartera, por encima de los ingresos, proporcionan más visibilidad de nuestro crecimiento en el futuro.

Son resultados positivos, conseguidos en un contexto de gran presión competitiva. Y son también fruto de un camino de transformación y renovación que debe continuar porque el entorno sigue evolucionando, crece en exigencia y nuestra rentabilidad es aún baja.

En esta línea, seguimos desplegando con éxito las iniciativas del **Plan Estratégico 2018-2020 en cuatro grandes líneas de acción: la implantación de un nuevo modelo organizativo, la evolución del portafolio de productos, nuevos procesos y herramientas comerciales y la mejora continua de la eficiencia.**

- En primer lugar, **la agrupación por primera vez de todos los negocios de TI, verticales y horizontales, en una nueva entidad corporativa filial al 100% de Indra ha sido uno de los hitos más visibles de la transformación y ha supuesto una serie de cambios profundos en el modelo de gestión y Gobierno Corporativo**
 - Esta nueva organización **nos ha permitido ganar agilidad, y ha tenido un claro impacto positivo en la mejora de la gestión**. Tenemos hoy un equipo rejuvenecido y comprometido con los nuevos objetivos de compañía, lo que considero un activo muy importante para afrontar esta nueva etapa
- **También hemos potenciado la evolución de nuestro Portafolio de producto y la sofisticación de la oferta para mantener nuestro liderazgo tecnológico en la era digital**

- El pasado septiembre comunicamos la nueva estructura de oferta comercial de todos los mercados, el lanzamiento de **Minsait** como la nueva marca de los negocios de Tecnologías de Información, así como la renovación completa de la marca y los valores de Indra. Usamos desde entonces el concepto **“At the Core”** como lema de la misión última de Indra: **ser el socio tecnológico de nuestros clientes actuando sobre el centro de sus negocios y sus operaciones críticas**
- El siguiente objetivo en el que estamos trabajando es **la transformación profunda del ámbito comercial de Indra para ganar aceleración comercial y convertirnos en una organización orientada a las Ventas**
- **Y en cuarto lugar, seguimos ejecutando planes y acciones de mejora de la eficiencia y de la productividad para incrementar los márgenes operativos.** Estos planes de eficiencia se han centrado en la optimización de nuestros procesos usando metodologías lean, en una mejor gestión de las pirámides, en la identificación y eliminación de duplicidades y en la optimización de costes corporativos

Y, como pieza fundamental para llegar a ser la compañía que queremos ser, seguimos impulsando la Transformación Cultural.

El año pasado les expuse la importancia esencial que tiene la **captación y retención de talento**.

Somos una empresa tecnológica basada en el conocimiento y la innovación, y como tal, **nuestros principales activos son intangibles: la propiedad intelectual de nuestras soluciones, las capacidades y conocimientos de nuestros profesionales, y la confianza que los clientes depositan en nosotros.**

Todo, directa o indirectamente, **depende y resulta del trabajo de las personas que forman Indra.**

En consecuencia, para tener éxito debemos ser una compañía que sepa dar respuesta a las necesidades, expectativas y aspiraciones de estas personas y que les ofrezca una cultura de empresa atractiva.

A tal fin, **se ha dado forma a una serie de iniciativas que configuran un Programa Completo de Transformación que hemos llamado “Change from the Core”.** Programa transversal a toda la compañía, que **está liderado por Cristina Ruiz y en el que participamos toda la primera línea ejecutiva de Indra.**

Algunas de las iniciativas **están en plena ejecución y pueden ya verse resultados concretos de las mismas**, como el programa de **renovación de Espacios** con la creación de nuevos entornos de trabajo más atractivos y colaborativos, o el **programa de flexibilidad “Easy Working”** que busca ofrecer al empleado la posibilidad de trabajar fuera de la oficina y facilitar así la conciliación.

Ambas iniciativas han tenido una muy buena acogida entre nuestros profesionales.

En la misma línea, prestamos la máxima atención a la diversidad y a la igualdad como una de las principales vías para reforzar nuestra nueva cultura. A tal fin lanzamos en 2018 un ambicioso **Programa de Igualdad y Diversidad de género** que nos está ayudando a dirigir nuestras acciones para ser una organización aún más inclusiva.

Estamos trabajando en múltiples frentes para identificar las barreras que tienen las mujeres para desarrollar y progresar en las carreras tecnológicas, escuchar sus inquietudes, diagnosticar nuestra situación respecto a brecha salarial y **diseñar acciones e iniciativas que vayan reduciendo y eliminando todo aquello que nos dificulte el progreso en el ámbito de la diversidad y de la igualdad entre géneros.**

¿Por qué es tan importante la Transformación Cultural y por qué estamos invirtiendo tanto tiempo y recursos en estas iniciativas?

Crear un entorno de trabajo atractivo e inspirador para los profesionales de talento es fundamental para nuestro futuro. Para ello hay que poner las personas en el centro, en el núcleo de nuestras acciones, que es **justamente nuestro lema de transformación: “At the core”.**

Nosotros queremos ser la mejor plataforma para que sus empleados desarrollen su “proyecto vital”: queremos ser el mejor entorno profesional en el que crecer, aprender, tener impacto real y desarrollarse integralmente.

Este propósito no es en absoluto incompatible con los fines empresariales de Indra, sino que es la mejor forma de que Indra consiga a largo plazo sus objetivos en la era del talento y del conocimiento.

Queremos ofrecer **un proyecto ilusionante en un entorno de trabajo constructivo, abierto, flexible y respetuoso con la diversidad.**

Creemos que es un propósito elevado y estimable, que **todos aquí podemos compartir:**

- Gracias a la evolución positiva del negocio **creamos y mantenemos empleo de alto valor** relacionado con la innovación y la tecnología. **Cerramos el 2018 con más de 43.000 empleados, cerca de un 9% más que en 2017.** Quiero remarcar además que el empleo que generamos no es empleo sin más. **Es empleo de alto valor añadido y oportunidades de desarrollo en España para los más preparados: más del 80% de nuestros profesionales son ingenieros, titulados o técnicos de alta cualificación.** Creemos honestamente que con nuestra actividad hacemos una aportación de valor a la sociedad en términos de empleo cualificado, estabilidad y futuro difícilmente igualable o comparable a otras
- **Solo en Indra España,** la plantilla ha aumentado en 4.457 personas en los dos últimos años, desde el 1 de enero de 2017. **Solo en 2018 más de 2.700 profesionales jóvenes en España se han incorporado, más de 7.000 en los últimos 3 años.**
- **Seguimos avanzando en la presencia de la mujer a todos los niveles de la empresa, y los análisis de brecha salarial muestran que, aunque queda por hacer, ésta se reduce respecto a 2017 y no llega al 3% dentro de los grupos profesionales comparables**
- **Hemos invertido este año un 97% más, casi llegando a duplicar las cifras de 2017** fundamentalmente en I+D y en desarrollo de producto, **pero también en dotarnos de nuevos y mejores espacios de trabajo, en modernizar nuestras zonas comunes y en renovar nuestras herramientas y sistemas para ser más eficientes y facilitar la conciliación laboral y familiar.** Clara muestra del interés despertado es que más de 3.000 empleados han solicitado acogerse al nuevo modelo flexible de trabajo “Easy Working”, que busca facilitar esa conciliación

Este propósito de invertir en las personas y mejorar de forma continua sus condiciones no nos hace olvidar que estamos sometidos como empresa a las leyes del mercado en una industria especialmente exigente y competitiva, y que seguimos teniendo retos no resueltos y carencias que tenemos que cubrir

El principal reto que afrontamos es la presión competitiva en todos los negocios y geografías, con especial intensidad en los mercados de Minsait. Presión que los clientes trasladan a procesos de contratación cada vez más competitivos, fragmentados, complejos y que acaban teniendo un impacto directo en nuestros márgenes.

A pesar del esfuerzo que estamos haciendo en costes en los últimos años, **necesitamos seguir trabajando en la mejora de la rentabilidad y productividad, así como en resolver muchas otras carencias.**

En Indra operamos con restricciones de capex y opex, tenemos limitaciones estrictas de personal de estructura e indirecto, y es obvio que seguimos teniendo necesidades en sistemas, en espacios, en medios y en definitiva en recursos de todo tipo.

A pesar de esto y como ya he mencionado, **estamos invirtiendo en sistemas para mejorar la gestión de los negocios, en inmuebles debido a obsolescencias varias, en transformación cultural para modernizar nuestra empresa...y también estamos invirtiendo en adquisiciones que completan nuestros productos o que mejoran nuestra capacidad competitiva en nuestros clientes. Y todo ello al ritmo que podemos.**

Porque también sabemos que, si queremos crecer, invertir y mejorar, **tenemos que mantener una cuenta de resultados que haga que los mercados y los accionistas sigan confiando en nosotros.**

Por esta razón creo que **tiene importancia que los resultados de 2018 demuestren que todas las iniciativas de transformación, inversión, eficiencia y cambio cultural estén dando frutos** y que hayamos sido capaces de incrementar contratación, ingresos, EBITDA y EBIT frente al año pasado y **hacerlo, como he dicho antes, de una forma estructuralmente más sólida.**

Creo que estamos en buenas condiciones para afrontar nuevos retos estratégicos si hubiera oportunidad.

Nuestra industria está en un acelerado proceso de cambio y transformación, que está generando numerosas **concentraciones de empresas** en muchos de los sectores en los que operamos.

Por ejemplo, los nuevos programas europeos de I+D en el ámbito Aeroespacial y de Defensa requieren de **grupos suficientemente grandes** y con **variadas capacidades** que sean capaces de gestionar largos y complejos proyectos tecnológicos con elevadas inversiones sostenidas en el tiempo.

En este sentido, como probablemente saben, notificamos los pasados 14 y 18 de junio dos Hechos Relevantes a la CNMV en los que confirmamos que **estamos manteniendo conversaciones avanzadas con Rolls-Royce para explorar la posible adquisición de una participación de control en ITP**, uno de los líderes mundiales en el sector Aeroespacial y de Defensa.

- **Esta operación sería transformacional para Indra:**
 - Nos daría mayor acceso, escala y capacidades tecnológicas en el ámbito Aeroespacial y Defensa para competir mejor en los mercados internacionales, ganar contratos de mayor entidad y tener acceso a clientes tier 1
 - También mejoraría nuestro mix de negocio al incrementar el peso del sector privado y la diversificación respecto al ciclo inversor de Defensa
 - Y nos proporcionaría mayor visibilidad y estabilidad a nuestra generación de Flujo de Caja por el intrínseco largo ciclo de vida de los programas de ITP, que pueden llegar a los 40 años
- **Es una oportunidad para adquirir un activo de alta calidad en un sector muy atractivo, ya que:**
 - ITP es uno de los escasos proveedores tier 1 globales de la industria de los motores de aviación, y presenta unas perspectivas positivas de negocio tras ganar acceso a un robusto conjunto de programas que generarán un sustancial flujo de caja en los próximos años
- **Además, existe un potencial de creación de valor en ITP que la integración con Indra puede materializar**
 - Expandiendo y reforzando las relaciones de ITP con otros grandes clientes de la industria además de Rolls-Royce
 - Abriendo nuevos campos de acción en la industria aeronáutica para las capacidades digitales, de sensorización y de desarrollo de software de Indra, a través de Minsait
 - Y consiguiendo ahorros de costes y eficiencias en Compras, Sistemas, Ingeniería o costes corporativos

Aún no se ha adoptado ninguna decisión definitiva al respecto y no se puede saber si las conversaciones acabarán en buen fin y la operación culminará con éxito.

Desafortunadamente los compromisos de confidencialidad con reguladores y competencia **nos impiden explicar a los mercados los parámetros financieros concretos en los que estamos planteando la operación**, lo que evidentemente está generando incertidumbre y el consiguiente impacto en el precio de la acción.

Confiamos en que cuando podamos explicar con el debido detalle los términos de la posible adquisición **se apreciarán los beneficios de la misma en toda su dimensión.**

Pero, en cualquier caso, quiero remarcar que, aun siendo atractiva la oportunidad de esta operación, **las perspectivas de Indra son muy positivas independientemente de la culminación con éxito de la misma.** Como he comentado anteriormente, hemos mejorado estructuralmente la rentabilidad, crecemos orgánicamente, crecemos incluso a doble dígito en los segmentos digitales de mayor valor añadido, hemos ejecutado y culminado con éxito operaciones corporativas complejas, y tenemos una estructura de capital mejor. **Por todo ello somos muy optimistas respecto a nuestro futuro en cualquiera de los escenarios.**

Volviendo al presente, ya que siendo importantes las iniciativas estratégicas que nos posicionan para el futuro, nuestra atención está ahora centrada en cumplir los Objetivos de 2019.

- Tenemos un presupuesto ambicioso que implica aún un mayor desafío que el ejercicio anterior
- Y cumplir dichos objetivos de negocio es sin lugar a duda la prioridad de todos los equipos de Indra. Nuestro compromiso también con los accionistas es que la compañía consolide sus mejoras y persevere en la senda positiva de estos últimos años

- **Nuestro reto es cumplir con el guidance para el 2019 que hemos anunciado a los accionistas.** Donde esperamos conseguir:
 - Un crecimiento en ingresos de un dígito en moneda local
 - Un crecimiento del EBIT de más del 10%
 - Y un Free Cash Flow antes de variación de capital circulante en el entorno de 100 millones de euros
- Para ello, será necesario seguir incrementando la rentabilidad de todos los negocios, tanto de Minsait como de TyD, consolidar las mejoras y el cambio de rumbo en Transporte, reforzar el crecimiento en los ámbitos de Defensa y ATM, seguir trabajando en nuestra eficiencia y mejorar la conversión de caja
- Y en ello estamos. **El primer trimestre de 2019 estuvo en línea con los objetivos marcados y esperamos que el resto del año se comporte también en el mismo sentido**

En otro orden de cosas y de conformidad con lo establecido en la Recomendación 3ª del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas me gustaría referirme a los aspectos más relevantes en materia de Gobierno Corporativo y a los cambios acaecidos desde la pasada Junta General ordinaria de Accionistas, siendo los más destacables:

- La incorporación expresa a las políticas internas de la Compañía de las **distintas cuestiones referidas a diversidad en relación con la composición del Consejo de Administración** (formación, experiencia profesional, edad, discapacidad y género), en línea con las últimas modificaciones legislativas y mejores prácticas en esta materia
- En lo que se refiere a la **diversidad de género**, de aprobarse por la Junta General de Accionistas las propuestas de nombramiento y reelección de consejeros que se someten en el punto 6º del orden del día, Indra alcanzaría ya en este ejercicio el objetivo fijado en la política de selección de consejeros, prevista inicialmente para el ejercicio 2020, de que **el número de consejeras represente al menos el 30% de los miembros de Consejo**. Concretamente se situaría en el 31% y representaría asimismo el 43% de los consejeros independientes y un 33% de los consejeros ejecutivos
- Respecto a los procedimientos y prácticas de la Sociedad en materia de **Responsabilidad Social Corporativa**, así como de su grado de adaptación a las normas, recomendaciones y mejores prácticas nacionales e internacionales en estos ámbitos, quiero **destacar la adaptación realizada de la estructura y contenido del Informe de Responsabilidad Social Corporativa a los nuevos requerimientos derivados de la Ley 11/2018 de información no financiera y de diversidad**. En la elaboración de este Informe y como se ha venido haciendo en años previos, se han seguido los estándares de *Global Reporting Initiative*, el estándar más reconocido en la materia. A través del mismo, Indra rinde cuentas del cumplimiento de la Política de Responsabilidad Social Corporativa, marco de referencia para garantizar un comportamiento socialmente responsable por parte de la Sociedad
- Este informe ha sido revisado por: **la Comisión de Auditoría y Cumplimiento**, por formar parte única del Informe de Gestión; **también por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo**, a la que el Reglamento del Consejo asigna competencias en esta materia; **ha sido formulado por el Consejo de Administración y verificado por Deloitte, S.L. Y por primera vez se somete a la aprobación de la Junta General de Accionistas como punto separado del Orden del día**
- En lo que respecta al **control y gestión de riesgos**, el Consejo y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento han supervisado e impulsado el trabajo de la Dirección de Auditoría Interna, de la Gestión de Riesgos y de la Unidad de Cumplimiento, habiéndose aprobado durante el ejercicio las **actualizaciones pertinentes del Mapa de Riesgos de la Sociedad; de la Política General de Control y Gestión de Riesgos y de la Política Fiscal**, así como distintas iniciativas con la finalidad de asegurar la madurez y plena adecuación del **Modelo de Prevención de Riesgos Penales de Indra**
- Me gustaría también mencionar el firme compromiso del Consejo con **la transparencia y el diálogo permanente** con nuestros stakeholders, impulsándose a tal efecto desde la Compañía todo tipo de iniciativas para fomentar el contacto (roadshows, seminarios, etc) y para mejorar la calidad de dicha comunicación

A continuación, también me gustaría informarles sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno de Indra en 2018.

- Como habrán podido leer en el Informe Anual de Gobierno Corporativo –que se hizo público a principios del mes de abril junto con las Cuentas Anuales- el grado de cumplimiento en Indra de las Recomendaciones de Buen Gobierno **es muy elevado**. En 2018 únicamente no cumplíamos una Recomendación del total de 64, en concreto la Recomendación 48ª (Que dice las sociedades de elevada capitalización cuenten con una Comisión de Nombramientos y con una Comisión de Remuneraciones separadas). La Sociedad no ha considerado conveniente separar en dos comisiones su actual Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo por entender que: (i) los miembros de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen los conocimientos y experiencia necesarios para tratar las materias propias de las dos comisiones; (ii) el volumen de asuntos a tratar es asumible por una única Comisión.
- Como saben ustedes, el en punto 6º del Orden del día procederemos al nombramiento de nuevos Consejeros debido a la finalización del mandato de algunos de los miembros del Consejo. En este punto, **me gustaría hacer un reconocimiento expreso y un sincero agradecimiento público en mi nombre y en el de toda la compañía a D. Luis Lada**, que cesará como Consejero independiente de Indra tras 12 años consecutivos, el máximo tiempo permitido como tal.

Cualquier mención se quedaría corta para describir adecuadamente el valor añadido, el conocimiento profundo y la visión estratégica que nos ha aportado en el ejercicio de sus funciones desde el Consejo. Hemos tenido la suerte de contar siempre con **su involucración total, con su apoyo en las decisiones más difíciles y su consejo experto, fruto de su incomparable experiencia.** La compañía tiene una deuda de gratitud con él por el trabajo y el valor de su contribución a lo largo de todos estos años. **Muchas gracias por tu ayuda, Luis.**

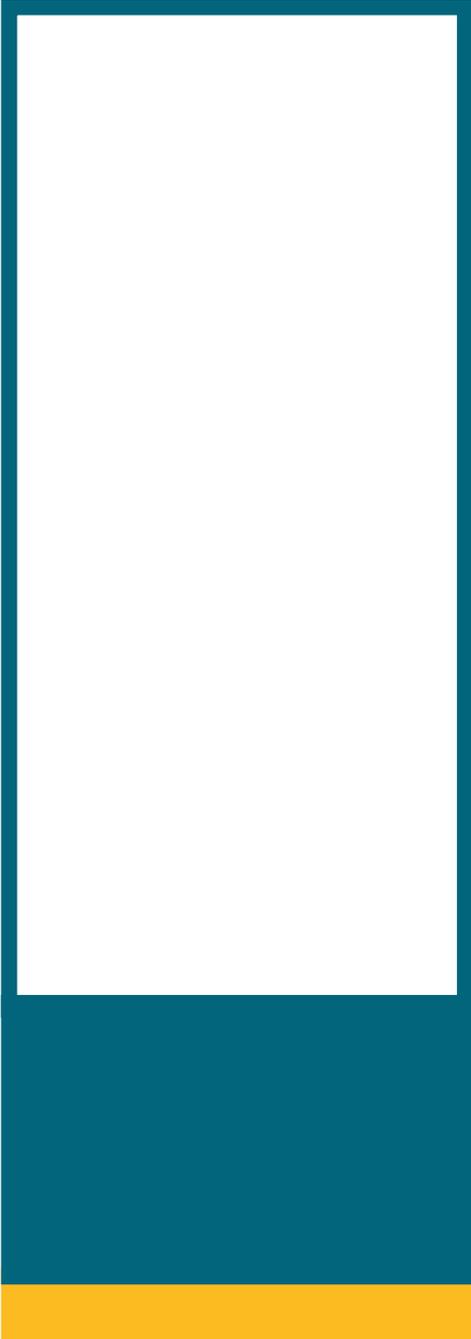
Considero que **Indra está preparada para dar un nuevo impulso y que tenemos a nuestro alcance el poder aprovechar las oportunidades estratégicas que nos ofrece el mercado y el momento tecnológico.**

Sin duda hay que afrontar todavía importantes desafíos, **pero, si seguimos haciendo bien las cosas y mejorando nuestra rentabilidad, tenemos una gran oportunidad de creación de valor en sectores atractivos y de alto crecimiento.**

Desearía finalizar mi intervención expresando mi gratitud a todos los profesionales y al equipo de gestión y dirección por el esfuerzo que ponen en hacer de Indra una compañía cada día mejor, y en especial a **Cristina Ruiz y Ignacio Mataix por su compromiso y liderazgo.**

Permítanme expresarles también a todos ustedes mi sincero agradecimiento por la confianza que un año más nos han otorgado.

Muchas gracias.



indracompany.com

indra