



Junta General de Accionistas 2022

Discurso del Presidente

Buenos días, Señoras y Señores accionistas. Bienvenidos a esta Junta General Ordinaria de Indra. Es un honor para mí dirigirme a ustedes por segundo año en calidad de Presidente de Indra.

Les agradezco su asistencia, tanto a los que están presentes en la sala como a los que nos siguen de forma telemática.

Como manifesté en la pasada Junta hace justo un año, mi objetivo como Presidente es contribuir decisivamente a potenciar las fortalezas de Indra. Específicamente, me propongo trabajar para impulsar estratégicamente a nuestra compañía para que alcance todo su potencial de creación de valor comercial, tecnológico y financiero, de forma medible, para los accionistas, para los profesionales de Indra y para la sociedad en su conjunto.

Hoy hacemos balance y rendimos cuentas ante ustedes del ejercicio 2021. No ha sido un año cualquiera ni estamos en un momento cualquiera. Se abre un nuevo escenario que viene marcado por la invasión rusa de Ucrania, los últimos coletazos de la pandemia y la aceleración de la revolución digital, y de todo esto va a tratar mi discurso.

Nuestro entorno

Como ya ha detallado anteriormente el Consejero Delegado, Indra ha conseguido los mejores resultados de su historia. Hay que destacar la muy positiva evolución de la compañía y sus buenas perspectivas de negocio también en lo que llevamos de 2022.

En paralelo a su buen desempeño, la compañía está afrontando con éxito la renovación de parte de su equipo directivo, a la vez que realiza una profunda reflexión estratégica sobre su mapa de ruta a largo plazo en línea con los acontecimientos geopolíticos que nos afectan.

Fruto de dicha renovada preocupación por la estrategia impulsamos el pasado mes de septiembre la creación de la Comisión de Estrategia en el seno del Consejo de Administración. Los trabajos realizados en los últimos meses en dicha Comisión nos han ayudado a dar forma a nuestra reflexión y a entender mejor nuestros retos y oportunidades.

Somos una empresa tecnológica que compite en un entorno global muy exigente, dinámico y en plena disrupción.

Nuestro entorno competitivo y las prioridades de nuestros clientes y stakeholders están cambiando muy rápidamente y están sometidas a incertidumbres profundas, con muchos elementos nuevos y desconocidos.

Estamos inmersos en un escenario de disrupción global en el ámbito de la Defensa y la Seguridad, a la vez que estamos expuestos a cambios continuos en el ámbito de las Tecnologías de la información: aceleración de la tecnología, competencia tensa, clientes en plena transformación, crecientes necesidades de talento difíciles de cubrir y entornos líquidos y exigentes.

No son escenarios que hayan surgido de la nada, aunque a raíz de la invasión rusa de Ucrania se ha producido una repentina aceleración de dinámicas geoestratégicas, muchas de las cuales teníamos identificadas:

- El progresivo distanciamiento de EEUU de las necesidades y exigencias asociadas a la defensa europea, con un requerimiento claro a los países europeos y España a asumir más responsabilidades y esfuerzos.
- La creciente rivalidad geopolítica y militar con China, especialmente (pero no solo) en el ámbito de Asia Pacífico.
- Los tambores de guerra en las mismas fronteras orientales de la UE, que han conducido al conflicto militar europeo más grave desde la Segunda Guerra Mundial y del que todavía no conocemos sus consecuencias finales
- Inestabilidad e inseguridad en algunas partes de África, particularmente en el Sahel.
- Con todo ello, amplias capas de las sociedades europeas, tras décadas de relativa paz y seguridad, han redescubierto que sin Defensa no hay sociedad ni civilización posible. No hay democracia, no hay estado de derecho, no hay libertad, no hay derechos humanos, no hay ESG, no hay colegios, empresas, ni nada. Es un ámbito en el que no somos relativistas. Isaiah Berlin criticaba el relativismo y explicaba que no es lo mismo decir que a mí me gusta el café con leche y a ti sin, a decir que tú estás a favor de los campos de concentración y yo en contra. Lo primero es relativo y lo segundo no. No, nosotros tampoco creemos en ese relativismo al que se refería Berlin. Por ello pensamos que las democracias deben poder defenderse.

Lo estamos viendo en Ucrania, donde una vez empezada la invasión se puede decir que esperábamos lo peor, y fue peor de lo que esperábamos.

Y, consecuentemente, el conjunto de la sociedad europea y española y sus instituciones han cambiado profunda y rápidamente su opinión acerca de la prioridad de la Defensa y las inversiones que se necesitan para garantizarla.

Estamos viendo en esta dirección cambios y movimientos tectónicos muy destacados en nuestro entorno europeo y atlántico:

- Una apuesta estratégica por elevar sustantivamente las inversiones, con el incremento en el presupuesto de defensa alemán de 100 mil millones adicionales para inversión como ejemplo
- países tradicionalmente neutrales como Suecia o Finlandia que solicitan su ingreso en la OTAN, algo impensable hace pocos años
- Y países como Dinamarca que aprueban en referéndum sumarse a las iniciativas de la Defensa de la UE, de las que se habían mantenido al margen hasta ahora

España no es ajena a esta reflexión sobre prioridades y compromisos. También en España constatamos como la Administración, y gran parte los agentes económicos y sociales, comparten la creciente preocupación por asegurar que nuestro país dispone de las capacidades y recursos suficientes para su Defensa y para cumplir sus obligaciones con nuestros aliados. Se puede decir que estábamos en un partido de cricket y que repentinamente nos encontramos en un partido de rugby. Debemos actuar todos con la máxima responsabilidad para garantizar la defensa de España en este nuevo escenario de inestabilidad, que desgraciadamente nos ha sido impuesto.

Para las democracias como la nuestra no se trata solo de invertir más, se trata de invertir bien. Eso implica invertir en tecnologías clave y mejorar la soberanía tecnológica europea sobre esas tecnologías clave.

Así pues, como indica la Brújula Estratégica de la UE, los Estados están desarrollando estrategias de soberanía tecnológica e industrial para reforzar y completar sus capacidades tecnológicas a través de sus empresas nacionales de referencia.

Aquí es donde el papel de nuestra compañía, señores y señoras accionistas, es trascendental. En Europa eso tiene muchos nombres, en España tiene uno, Indra.

Somos una empresa tecnológica líder especialista en Sistemas (entendidos como el conjunto de software y hardware para el almacenamiento y procesado de la información). Tenemos tecnología propia en muchos de los ámbitos en los que se va a incrementar sustancialmente la inversión, como la guerra electrónica, ciberseguridad, inteligencia artificial, simulación, mando & control o las comunicaciones satelitales.

El peso en la Defensa de la tecnología y los sistemas no para de crecer. Supera ya el 30 o 40% del coste total del ciclo de vida de algunos programas, y aumenta en cada nuevo programa.

Por tanto, los sistemas ya son el factor crítico y diferencial de todo programa. Justamente es a lo que nos dedicamos en Indra.

Por eso Indra puede aspirar a ser *Tier 1* y *main contractor* de los grandes proyectos tecnológicos frente a los *plataformistas*, los que diseñan y fabrican las diferentes plataformas aéreas, terrestres o navales, que requieren otro tipo de capacidades y tecnologías.

Es esencial en este punto entender el papel de liderazgo en este proceso que está asumiendo el sector público, tanto en España como en el resto de países con industria de Defensa, como Francia, Italia o Noruega.

En el ámbito europeo de los gobiernos se están tomando muchas de las decisiones que marcarán nuestro futuro, y de ahí el valor y la relevancia estratégica de la presencia de la SEPI en nuestro accionariado y su compromiso inequívoco con nosotros.

Este compromiso es necesario para defender el papel y la participación de Indra en los grandes proyectos de inversión europeos. Esos grandes proyectos se deciden y reparten en el ámbito de los gobiernos.

Es una obviedad que todos los países quieren tener la mayor participación de sus empresas en los ámbitos de mayor valor añadido, como los sistemas. Y las empresas europeas homologables a Indra cuentan con el apoyo

decidido y activo de sus respectivos gobiernos. Para nosotros contar con ese mismo nivel de apoyo no es sólo una ventaja, es una condición necesaria.

Y para ser protagonista en el ámbito de la UE y de la OTAN España precisa también de una industria de defensa propia altamente desarrollada que pueda dar respuesta a esos requerimientos, que asegure la soberanía tecnológica y que desarrolle las capacidades tecnológicas críticas con competitividad y eficacia. Esa capacitación tecnológica es la que cierra el círculo y le permite a España tener la relevancia y liderazgo que nos corresponde a nivel internacional. La capacitación tecnológica es la gasolina que va a permitir que el vehículo avance a la velocidad requerida.

Por tanto, un factor clave de éxito ante el escenario que viene es la adecuada colaboración público-privada, cada uno en su rol y con sus responsabilidades y gobernanzas, y tener un alineamiento profesional entre gobierno e industria.

En Indra nos comprometemos a trabajar en dicho alineamiento en el ámbito de la seguridad y defensa, otorgándole la máxima prioridad y como muestra de nuestro compromiso con la Defensa de España y de la UE.

Los Retos de este nuevo escenario

En general, será necesario aumentar significativamente la inversión en Defensa para cumplir los compromisos con la OTAN, tanto en equipamiento como en mantenimiento como en desarrollo tecnológico.

En España, el Gobierno ya ha hecho público su voluntad a este respecto, lo que podría suponer entre 10.000 y 12.000 millones de euros al año de gasto adicional si se alcanza el +2% del PIB.

La evolución de la tecnología cada vez requiere más economías de escala para afrontar las enormes inversiones en I+D que requiere el equipamiento de la era digital.

La complejidad y el coste de la tecnología crece exponencialmente y ninguna empresa y ni ningún país europeo puede ya abordar, por ejemplo, la inversión necesaria en solitario en un nuevo avión de combate.

Por ello va tomando mayor fuerza la necesidad de consolidación nacional y cooperación entre empresas a nivel europeo para poder desarrollar tecnologías complejas y caras conjuntamente en grandes consorcios transnacionales.

Y si tomamos como referencia a EEUU y a China, será necesario aumentar la estandarización y simplicidad de modelos y plataformas europeos, desde la enorme dispersión y heterogeneidad actual: en EEUU hay un tipo de tanque pesado, en Europa 16, en EEUU hay 4 tipos de fragatas, en Europa 29, en EEUU hay 2 tipos de blindados para infantería, en Europa 20. Es importante tener diversidad lingüística en Europa, con 24 lenguas oficiales en la Unión Europea, pero hemos de tener una sola idea de defensa, al igual que una política tecnológica de defensa de la misma forma que tenemos unos solos principios compartidos.

Vemos que los países con sectores de la Defensa más maduros y eficientes hacen una planificación estratégica a largo plazo de capacitaciones tecnológicas que les permite anticiparse, alinearse, coordinarse y tomar decisiones más eficientes. Cuando se emprende un viaje largo y peligroso hay que pensar bien en la ruta, preparar al equipo, planificar los posibles contratiempos y dedicarle tiempo a pensar.

Así pues, a través de la planificación y ordenación del sector, España tiene una gran oportunidad.

Y la industria española de Defensa deberá estar preparada para dar respuesta a este reto.

Sin embargo, hay que reconocer que la industria española hoy está más fragmentada que la de otros países comparables, y presenta carencias en escala, capacidad de inversión, coordinación y en algunas capacidades tecnológicas críticas.

Los sistemas de Defensa son cada vez más dependientes de las tecnologías digitales (lo vemos con la hiperconectividad, el Internet of Battlefield Things, la Nube de Combate, la Inteligencia Artificial, o la ciberdefensa).

En muchos de ellos Indra tiene ya capacidades probadas únicas.

Se ha dicho que el azar en realidad no existe, que es ahí donde las necesidades se encuentran, y el devenir ha situado a Indra ante una oportunidad histórica: la necesidad de Europa de defenderse con más tecnología y la de Indra de proyectarse hacia niveles superiores de escala, ambición y relevancia.

Por nuestro carácter tecnológico, tenemos un gran potencial y una posición especialmente fuerte para participar y tener un gran protagonismo en los programas europeos en los que participa España, siempre y cuando mantengamos nuestra excelencia técnica y nuestra competitividad.

Es por eso que quiero recalcar, Sres. accionistas, que solo Indra puede convertirse en el player español con capacidades duales y multidominio que defienda con garantías los intereses españoles en Europa en el ámbito Aeroespacial y de Defensa.

Recordemos que somos una industria tecnológica que genera actividad económica de alto valor añadido, empleos de alta cualificación, capacidades tecnológicas y conocimientos muy difíciles de adquirir. Sabemos transformar la inversión que recibimos en crecimiento, conocimiento, exportaciones, empleos de alta calidad, EBITDA y caja.

Y recordemos también que la innovación en Defensa también tiene enormes repercusiones en el ámbito civil, puesto que la mayor parte de las tecnologías desarrolladas tienen un uso dual. El origen de muchas tecnologías, como el mismo GPS, radar o internet, tiene origen militar, y el origen de una parte importante, la mitad o más, del I+D que invierten los países que más I+D hacen es militar.

Indra ya tiene capacitaciones tecnológicas que tienen doble uso, en campos como la sensórica, óptica, comunicaciones, entornos IOT, inteligencia artificial y simulación.

Hasta este punto he hablado fundamentalmente de Defensa, que es donde se ha producido el cambio transformacional de escenario que obliga a la revisión de la estrategia. Pero tenemos muy presente que el ámbito de las tecnologías de la información significa una parte central de nuestros ingresos y beneficios, y por tanto de nuestro futuro. Creemos que Minsait está bien orientada estratégicamente, pero aun así existen retos relevantes para seguir con su trayectoria de éxito:

- Avanzar en la plataformización para arrancar más puntos de margen con la reutilización de software, mayor estandarización e industrialización y así continuar el camino de transformación de los servicios al producto
- Atraer talento tecnológico comprometido al proyecto y retener a los mejores profesionales para que elijan desarrollarse con nosotros
- Enfocarnos en los ámbitos y sectores que conocemos mejor
- Continuar con la evolución del mix de oferta y así trasladar nuestra actividad a los segmentos de mayor margen
- Y profundizar nuestra presencia en los mercados estratégicos clave para Minsait

Todos aquí entenderán que debemos preparar a la compañía para los cambios y desafíos profundos que estamos experimentando, tanto en Transporte y Defensa como en Minsait. Debemos actualizar nuestra estrategia y alinear todos los elementos corporativos y estratégicos a esta realidad. Todos los países y sus empresas nacionales de referencia se están preparando a toda velocidad.

Debemos también profundizar nuestra relación con nuestros principales socios y aliados industriales y desarrollar alianzas estratégicas que aúnen intereses, capacidades y objetivos con el resto de compañías del ecosistema. No podremos hacerlo solos e Indra tiene mucho que aportar.

En este punto, me gustaría compartir con ustedes mi visión para Indra:

La razón de ser de Indra es solucionar los problemas de nuestros clientes a través de la tecnología.

Queremos seguir creciendo en los sectores de mayor complejidad tecnológica y mayor oportunidad comercial y ganar escala, eficiencia y atractivo para atraer y retener el mejor talento

Queremos ser la empresa global de referencia alrededor de la cual se estructuren los grandes proyectos tecnológicos de nuestro país y protagonista de primer nivel de la industria Aeroespacial y de Defensa.

Para ello aspiramos a ampliar nuestras capacidades tecnológicas en Defensa y Seguridad con la voluntad de liderar la transformación y consolidación de la industria.

Para llevar a cabo esa transformación tendremos que trabajar para incrementar nuestra presencia y escala en nuestros mercados core, trabajar para entrar en nuevos países y mercados y desplegar en el seno del sector una estrategia activa.

Para avanzar en esta línea debemos también mantener un renovado esfuerzo de inversión en I+D.

Queremos también ser a través de las capacidades tecnológicas y digitales de Minsait, los líderes en la transformación digital de nuestros clientes gracias a nuestra oferta y activos digitales y las tecnologías de doble uso que vamos a desarrollar.

En esta línea, la evolución lógica para Minsait en esta nueva etapa será adquirir cada vez mayor independencia operacional, profundizar la evolución del mix de negocio hacia las áreas de negocio de mayor valor y seguir mejorando la eficiencia a través de la *plataformización*.

Debemos remarcar en este punto el protagonismo, el potencial de sinergias y la crucial contribución que Minsait, nuestro negocio de Tecnologías de la Información, va a tener en la consecución de nuestros objetivos.

La estrategia en la que estamos trabajando y que acabo de definir en sus líneas maestras implica ambición y crecimiento para Indra, una etapa de mayores oportunidades y atractivo, también para los mejores profesionales tecnológicos, a los que queremos atraer y retener.

Considero todo lo relacionado con el talento uno de nuestros grandes retos estratégicos.

Desde el primer momento de mi nombramiento, he podido constatar la extraordinaria calidad profesional de tantas personas que forman parte de Indra. Es el momento de ofrecerles el mejor proyecto profesional a largo plazo a través de una estrategia de crecimiento que les permita el pleno desarrollo de su potencial.

Recapitulando,

El momento geopolítico y estratégico es favorable a Indra. Estamos en un tiempo en el que las principales tendencias globales nos impulsan. Somos especialmente protagonistas y tenemos tecnología propia en los sectores que van a capturar más inversión (como la Defensa o los grandes proyectos estratégicos de transformación digital). Nuestro carácter de líder y referente tecnológico de la industria de Defensa nos permite aspirar a impulsar la transformación y evolución de la industria española para la que vemos un momento de oportunidad.

Nuestra situación financiera es sólida, lo que refuerza nuestro atractivo y nos permite mirar al futuro con serenidad.

Y contamos con el mayor apoyo y la confianza de nuestros principales accionistas. Es de especial relevancia el apoyo de la SEPI, que se ha reflejado en un incremento de su participación, como muestra de su confianza en el futuro de Indra.

Este clima de confianza y apoyo adicionalmente permite atraer nuevos accionistas privados muy relevantes como SAPA que quieren formar parte de esta nueva etapa y a los que doy la bienvenida.

Tenemos por tanto ya muchos de los elementos necesarios para hacer realidad el éxito de esta estrategia.

Querría que todos aquí vieran esta etapa con ilusión y grandes expectativas. La que iniciamos no es una etapa de inercia y continuismo, es una etapa de renovación y crecimiento que nos proyecta hacia un escenario de mayor creación de valor.

Nos toca dar forma a nuestro mapa de ruta en nuestro nuevo plan estratégico, ser capaces de implementarlo, encontrar el correcto equilibrio riesgo-retorno y ser rigurosos con la elección de prioridades.

Nada de esto es fácil, pero estoy convencido de que estamos en el rumbo correcto en el momento correcto.

Recomendaciones de buen gobierno,

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:

- En relación con la composición del Consejo y sus comisiones cabe destacar que:
 - El pasado 20 de diciembre el Consejo de Administración tomó razón de la dimisión del consejero dominical, D. Santos Martínez-Conde, representante de los intereses accionariales de Corporación Financiera Alba, por haber reducido este accionista su participación en la Compañía.
 - El pasado 21 de abril de 2022 se extinguió de común acuerdo con la consejera delegada, D^a Cristina Ruiz Ortega, su contrato de prestación de servicios ejecutivos y, como consecuencia de ello, dimitió como consejera.
 - Para cubrir la vacante generada por la dimisión del Sr. Martínez –Conde el Consejo nombró consejero independiente, por cooptación, a D. Francisco Javier García Sanz, y para la generada por la dimisión de la Sra. Ruiz, el Consejo nombró consejero ejecutivo, asimismo por cooptación, a D. Luis Abril Mazuelas. Estos dos nombramientos se someten a ratificación y reelección en esta Junta General.
- Como ya he comentado, tras el cambio de la estructura de gobierno de la Compañía, el Consejo de Administración consideró oportuno crear en septiembre de 2021 una comisión de Estrategia como órgano de naturaleza consultiva y asesora de apoyo al Consejo.
- Como muestra del compromiso del Consejo en el alineamiento de su normativa interna con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, quiero destacar que se han incorporado al Reglamento del Consejo y a la Política de Selección de Consejeros determinados aspectos valorados por los analistas ESG para extender el concepto de diversidad también a la diversidad cultural, y el establecer un requisito de asistencia mínima a las sesiones del Consejo y sus Comisiones, asistencia que viene siendo muy elevada en todos los casos.

A continuación, también me gustaría informarles sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno de Indra en 2021:

- Como se ha venido informando en anteriores Juntas, Indra no cumple con la Recomendación 48^a del CBGSC relativa a la separación en dos comisiones de la actual Comisión de Nombramientos Retribuciones y Gobierno Corporativo, al no considerarse conveniente tal separación por las razones que figuran en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Asimismo, como se indica en el mencionado informe, Indra cumple parcialmente la Recomendación 52^a del CBGSC en tanto que la Comisión de Estrategia no está presidida por un consejero independiente.

Por tanto, el grado de cumplimiento de las recomendaciones citadas, que ascienden a un total de 64, es muy elevado.

Conclusión

Voy concluyendo mi intervención con mis últimas reflexiones.

En primer lugar, quiero trasladar también mi agradecimiento y el del conjunto del Consejo a Cristina Ruiz y a Javier Lázaro, hasta muy recientemente consejera delegada y director general de Finanzas y Corporativo, respectivamente.

Quiero agradecerles su compromiso y dedicación al frente de la compañía, valorando su acertada gestión y la profunda transformación operada en la Sociedad desde que asumieron sus responsabilidades. Esta transformación nos permite ahora abrir un nuevo tiempo en las mejores condiciones. Quiero desearles lo mejor en sus nuevos retos profesionales.

En esta nueva etapa seguimos teniendo ante nosotros desafíos de enorme magnitud, pero estoy convencido de que hay muchas razones para mirar al futuro con confianza. En el ámbito de la Defensa y de la tecnología podemos estar ante un momento transformacional en el que podemos ser protagonistas de primer nivel de un escenario europeo completamente nuevo y constituyente.

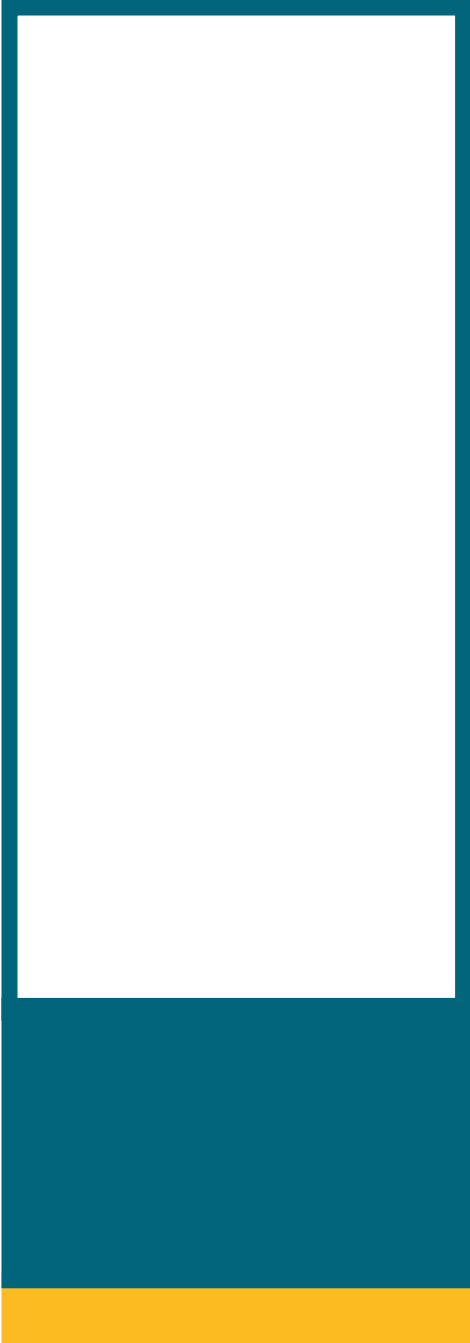
Disponemos de unos accionistas comprometidos con nuestro futuro, y entre ellos de forma destacada con el apoyo estratégico del Estado. Disponemos de tecnología propia y de activos tecnológicos únicos. Contamos con un equipo de profesionales extraordinario, y vamos a ser protagonistas de una industria global de alto dinamismo y potencial que va a recibir grandes inversiones.

Desearía concluir mi intervención expresando en nombre del Consejo y el mío propio mi reconocimiento y gratitud a todos los profesionales de Indra por el esfuerzo realizado durante 2021 y por su incuestionable compromiso con nuestra compañía.

Si me permiten, añadiré unas palabras dirigidas a nuestros accionistas e inversores internacionales. I would like to specifically share some words to our Friends and shareholders outside Spain and Latin America. Indra has always had an international outlook, and will continue to do so. Our markets are global. Our ambition is to be the trusted technological partner for our clients in our core markets all over the world. We will work and develop those markets in which we are competitive. Our mission is to help our clients in their goals, to that end we will expand our capacities and enhance our scale. We are grateful for your trust in Indra.

Ya por último, permítanme expresarles mi agradecimiento por la confianza que nos otorgan para iniciar esta nueva etapa y trasladarles nuevamente mis mejores deseos para todos ustedes y sus familias.

Muchas gracias.



indracompany.com

indra