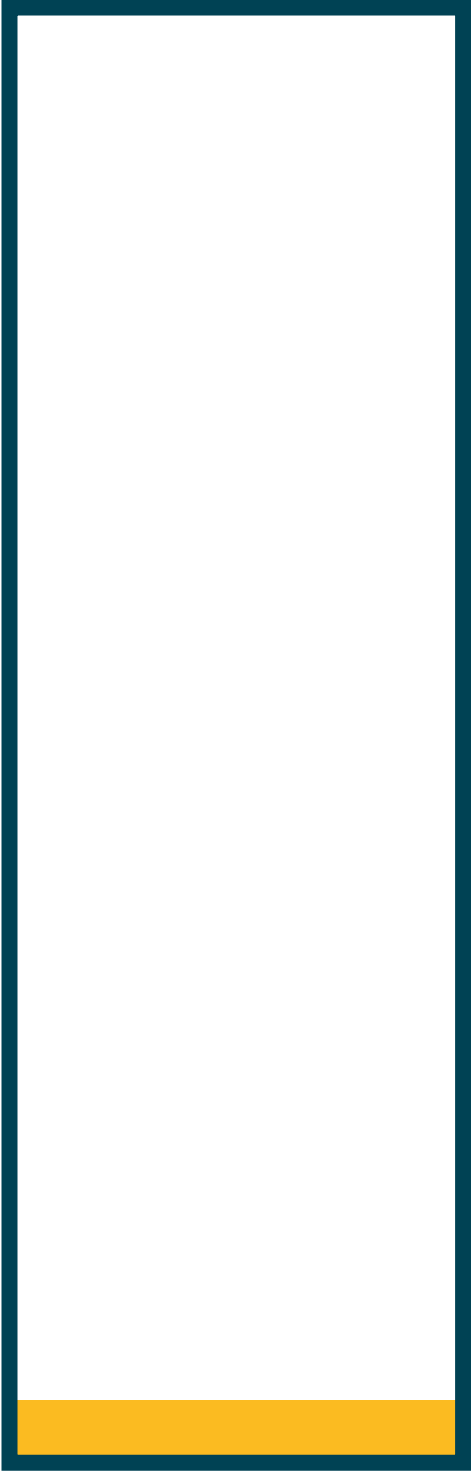




Junta General de Accionistas 2023

Discurso del Consejero Delegado
Sr. D. José Vicente de los Mozos Obispo

Buenos días Sras. y Sres. Accionistas:

Es para mí un honor dirigirme a todos ustedes por primera vez en esta Junta General de Accionistas de Indra.

Quiero iniciar mi intervención con un agradecimiento al Presidente y a todos los miembros del Consejo de Administración por su apoyo en mi nombramiento como Consejero Delegado de Indra, cuya ratificación se someterá a votación en el día de hoy.

A continuación, voy a proceder con la valoración del estado de la compañía tras haber realizado una completa inmersión estas últimas seis semanas. Seguidamente, compartiré los retos y prioridades que debemos abordar en esta nueva etapa. En última instancia, finalizaré mi intervención compartiendo el camino que quiero emprender en las próximas semanas, si soy ratificado.

Indra presenta unas capacidades estratégicas para el tejido industrial y tecnológico español, así como cuenta con unos activos y situación financiera únicos, por lo que mi percepción hacia el futuro es optimista:

- Indra está presente en mercados con claros fundamentales de crecimiento a largo plazo y con una coyuntura sectorial muy favorable, como son la defensa, la gestión del tráfico aéreo o la movilidad. Asimismo, dispone de unas capacidades digitales en Minsait que actúan como habilitadores o tractores de cambio de muchas de las cadenas de valor de la economía en su globalidad. Creo adicionalmente que esta compañía dispone de unas transversalidades y mejores prácticas que no se han explotado convenientemente hasta el día de hoy
- Somos una empresa intensiva en conocimiento, donde el talento es clave; sin embargo, nos encontramos en una coyuntura de "competencia feroz" entre todos los players de la industria por la captación y la retención de unos profesionales con una elevada cualificación y especialización. En mis visitas a los centros de trabajo, he podido constatar la enorme pasión de nuestros profesionales; sus competencias; y el gran compromiso que han mostrado todos estos años con su enorme dedicación
- Hemos conseguido unos resultados excelentes en 2022, como ha citado el Presidente en su intervención, y continuamos con una senda todavía mejor en 2023. Nuestra cartera histórica cerró el año pasado en un múltiplo de 1,6 veces nuestras ventas, lo cual nos da seguridad para llevar a cabo cambios transformacionales en nuestra compañía. Nuestra rentabilidad de 7,8% también ha sido excelente, siendo de las mejores del mercado en sectores como en Aeroespacial y Defensa con un 14,7%. Asimismo, nuestra deuda neta se ha reducido hasta los 43M€, esto es, 0,1 veces la deuda neta sobre EBITDA, lo cual nos permite afrontar eventuales acciones de crecimiento inorgánicas

Sin embargo, debemos abordar una serie de retos, resultado parcialmente de una hoja de ruta enfocada en la prudencia inversora, la cual ha impactado el crecimiento de la compañía. Es cierto que estas medidas fueron totalmente necesarias, pero en estos momentos se abre una nueva etapa. Indra debe convertirse en la "multinacional española de referencia en defensa y tecnología", actualizando nuestra estrategia hacia una empresa basada en la excelencia de nuestro producto, aumentando su valor añadido, y con un crecimiento rentable sin olvidar nuestra disciplina financiera:

- Necesitamos crecer para poder competir en Europa, con empresas como Leonardo o Thales en el ámbito de Defensa, que disponen de una escala mucho mayor y cuyo control de la cadena de valor es sustancialmente más elevado. Debemos crecer ejerciendo nuestro rol como prime, tal como ha sucedido con esas compañías en los procesos de reordenación de la industria en sus países de origen
- Necesitamos adicionalmente hacerlo sobre segmentos de mayor valor añadido, evolucionando un porfolio amplio con presencia de elementos legacy a otro más simple y racionalizado sustentado sobre tecnologías disruptivas más allá del mundo digital. Un nuevo porfolio con una vocación dual entre tecnologías civiles y militares, así como procesos y herramientas de diseño vanguardistas y sostenibles
- Necesitamos mejorar nuestro performance invirtiendo en capacidades para asegurar la entrega de nuestros programas en términos de calidad, coste y tiempo, así como para acomodarnos a una nueva coyuntura competitiva, donde debemos posicionarnos a la altura de una empresa de referencia en nuestros productos
- Necesitamos, finalmente, seguir desarrollando la excelencia en nuestra forma de trabajar, haciéndolo de forma conjunta y bajo unos mismos objetivos

Para ello, debemos actuar sobre las que considero cuatro prioridades de Indra: las 4 Ts, esto es, tracción, transformación, talento y tecnología

- Tenemos las capacidades para traccionar el ecosistema de defensa y tecnológico nacional como prime, desde una perspectiva de proyecto país y con una aproximación colaborativa con toda la cadena de valor. España dispone de un tejido tecnológico e industrial notable, pero cuyas capacidades están fragmentadas y resultan subescalares respecto a Europa. Indra debe liderar su integración a través de diferentes mecanismos (no sólo la adquisición, sino buscando acuerdos tecnológicos con diferentes empresas), para posteriormente dar el paso definitivo en el entorno internacional. Un entorno internacional con Europa como punta de lanza y Estados Unidos como ambición a desarrollar a través de adquisiciones recientes como la de Selex US en ATM
- Debemos, así pues, transformar nuestro modelo de compañía para dar respuesta a este nuevo paradigma. Transformación que debe venir a través de dos palancas: adaptación de la estructura de compañía para poder ejercer ese rol de prime en el ecosistema; así como simplificación y evolución de nuestras operaciones internas para poder dar respuesta a nuestros clientes de una forma más ágil en calidad, coste y tiempo. En definitiva, ser excelentes y competitivos en lo que hacemos
- Para llevar a cabo esta transformación requerimos el mejor talento nacional e internacional en una industria cuyo activo principal son las personas. Debemos ser capaces tanto de atraer como de retener a los mejores profesionales y crear un entorno laboral diferencial que les haga sentir orgullosos de la compañía en la que trabajan
- Finalmente, debemos invertir más en tecnología de una forma sostenible, enfocada y con orientación al cliente. Somos una referencia en algunos de nuestros productos, hemos captado gran parte de los Fondos Europeos de Defensa,... pero no es suficiente, la tecnología avanza cada vez más rápido y en los últimos años no hemos sabido mantener el ritmo. Debemos definir y ejecutar un roadmap a largo plazo, invirtiendo y capturando capacidades externas que den respuesta a las necesidades de nuestros clientes

Ya hemos tomado una serie de acciones a corto plazo, como ha sido mi designación en tanto que Director Ejecutivo del programa FCAS, por la dimensión y efecto transformador para el resto de la compañía que debe ejercer este programa. Sin embargo, anuncio que, en las próximas semanas, si soy ratificado, se van a llevar a cabo una serie de acciones concretas:

- Lanzar un Comité de Dirección estructurado en torno a los negocios, con responsabilidad end-to-end sobre la cuenta de resultados –donde Minsait preservará su autonomía en la gestión como filial que es–, y unas áreas de apoyo con foco en el medio-largo plazo de la compañía
- Preparar un nuevo Plan Estratégico 2024-26, con visión hasta 2030, que debe definir y alinear la nueva hoja de ruta de la empresa. Necesitamos hacer nuestra revolución hacia el futuro
- Iniciar el proyecto Indra 4.0 con el objetivo de reposicionar a Indra como la compañía digital de referencia en todos los procesos operativos y de negocio
- Compartir la planificación de la compañía para los próximos meses en el acto de presentación de resultados del primer semestre a analistas e inversores
- Firmar los primeros acuerdos con compañías del sector que contribuyan a redefinir el panorama actual en torno a este nuevo proyecto país

Señores accionistas, quiero concluir mi intervención compartiendo el alto grado de motivación, determinación y compromiso que tengo con el futuro de Indra y expresarles mi agradecimiento para dirigir esta gran compañía, si finalmente me ratifican en el cargo.

Muchas gracias.



indracompany.com

indra