

## Discurso del Presidente JGA 2017

Buenos días Sras. y Sres. accionistas y bienvenidos a esta Junta General Ordinaria.

Es para mí una satisfacción dirigirme a ustedes para hacer balance de 2016, lo que ha supuesto para Indra, compartir también algunas de las acciones e iniciativas que hemos emprendido y sobre todo exponer cuales son las perspectivas de futuro para la compañía.

Empezaré por decir que durante 2016 Indra se ha fortalecido mejorando la rentabilidad y la generación de caja de los negocios.

Como saben, llevamos dos años con cambios difíciles, tomando decisiones que creemos necesarias para la transformación de la compañía, y poniendo las bases para un futuro de crecimiento más ordenado, sostenible y rentable.

En este 2016 ya hemos empezado a ver algunos resultados de estos esfuerzos. Me gustaría resaltar algún aspecto:

- Ha habido una mejora gradual de la competitividad y rentabilidad. Con el plan de reestructuración y reducción de costes prácticamente finalizado, han mejorado los márgenes operativos y el EBIT ha llegado al 6% (frente al 1,6% del año anterior).
- La contratación también ha crecido un 6% en moneda local respecto al año anterior.
- Hemos generado un flujo de caja positivo de forma recurrente y sostenida. Gracias a mejoras operativas y también a la gestión del circulante la generación de caja en el ejercicio ha ascendido a 184 millones de euros.
- Por último, Indra se ha desapalancado significativamente. El ratio de Deuda Neta respecto a EBITDA a final de 2016 ha bajado a 2,3 veces, frente a las 5,4 veces que presentaba en Diciembre de 2015.

La verdad es que celebramos esta mejora, pero no nos engañamos, porque realmente los retos y los desafíos que tenemos planteados siguen siendo de gran magnitud, y el entorno en el que operamos es muy competitivo.

- Los datos de crecimiento macroeconómico en geografías clave para nosotros siguen sin ser plenamente favorables, y la capacidad de inversión de nuestros clientes en países relevantes para nuestro negocio siguen afectadas por el precio de las materias primas, y particularmente por el precio del Petróleo.
- Y todo ello se suma a una extrema competitividad en el entorno tecnológico en el que nuestros clientes también están sufriendo los efectos de crecientes exigencias de usuarios y de consumidores.

Todos estos retos que afrontamos como compañía nos obligan a seguir esforzándonos para continuar teniendo éxito en la Transformación y a trabajar para seguir elevando la rentabilidad de los negocios.

En relación con este objetivo último y en este contexto estratégico es donde se situó nuestra oferta pública de adquisición por el 100% de las acciones de Tecnom, que culminó con éxito recientemente, y cuya integración supone uno de nuestros principales desafíos.

En la pasada Junta General Extraordinaria de febrero ya les explicamos ampliamente los motivos que justificaban la oferta por Tecnom cuyo resumen era:

- Por un lado la mejora del apalancamiento operativo que se traducía en un elevado potencial de sinergias operativas en la parte de costes,
- Y por otro lado la posibilidad de conseguir sinergias de ingresos derivadas del mejor posicionamiento competitivo, en términos de huella geográfica, base de clientes y de oferta, especialmente en el mercado de Servicios Financieros.

Si ejecutamos bien la integración, la adquisición de Tecnom va a suponer un impulso importante para Indra.

Recordemos que con esta adquisición hemos creado la empresa española líder en Tecnologías de la Información, con más de 3.200 millones de euros de facturación y principal proveedor español de soluciones tecnológicas en muchos ámbitos.

El proceso de integración, ya se ha iniciado:

- Ya estamos desplegando las primeras fases de la integración de las estructuras corporativas y de negocio.
- Los equipos de integración ya están trabajando para asegurar la consecución de las sinergias.
- A lo largo de todo el proceso va a ser fundamental que mantengamos el enfoque máximo en la atención a los clientes y que aseguremos también la excelencia y la calidad de los servicios y proyectos.
- Y en paralelo también tenemos que prestar especial atención a la gestión de las personas, su talento y sus expectativas. Tanto Indra como TecnoCom somos empresas basadas en el conocimiento. Y quiero destacar una vez más que desde Indra valoramos muy positivamente la experiencia y capacidades del equipo directivo y de los profesionales de TecnoCom y, a día de hoy, no prevemos necesario ningún proceso de negociación colectiva.
- Los resultados tangibles de la integración no van a ser inmediatos, pero llegarán a medida que vayamos ejecutando las diferentes fases y materializando las sinergias.

Nos comprometemos a informar cumplidamente y a mantener actualizados a los accionistas y empleados de la evolución de la integración.

En la pasada Junta General les detallé el conjunto de iniciativas para transformar la compañía que estaban enmarcadas en nuestro Plan Estratégico 2015-2018, que se estructuraba en 6 grandes bloques: iniciativas de reducción de costes, portafolio de oferta, estrategia comercial, modelo de entrega, crecimiento en nuevos negocios y cambio cultural.

Durante 2016 hemos impulsado y concluido muchas de las acciones emprendidas al mismo tiempo que planificando y arrancando otras nuevas.

Me gustaría repasar muy rápidamente el grado de avance de las iniciativas más relevantes, lanzadas o en curso:

Respecto al plan de reducción de costes y mejora de la competitividad de Indra, es donde hemos centrado gran parte de nuestras acciones más visibles desde 2015.

- En el ámbito de personal, como ustedes conocen, llevamos a cabo una reestructuración en España y Latinoamérica. Dicha reestructuración se completó en diciembre de 2016 y nos ha permitido recuperar parte de la competitividad perdida y mejorar gradualmente los márgenes en geografías especialmente Latinoamérica.
- Seguimos avanzando con los planes de reducción del resto de costes, gracias, entre otras iniciativas, a la redefinición de los procesos de compras y gestión de proveedores, buscando una mayor transparencia y competencia en el aprovisionamiento.

En relación al portafolio de productos y soluciones, y una vez realizada una reflexión sobre el mismo y sobre el Mapa de Oferta de los diferentes mercados, hemos elaborado Planes de Transformación que nos permitan avanzar en todos los procesos de estandarización y paquetización de nuestras soluciones y el impulso de nuestros productos propios, tanto en los mercados de Transporte y Defensa como en los de Tecnologías de la Información.

- También hemos desplegado una estrategia comercial que se ha concretado en Planes Comerciales ambiciosos para reforzar y ampliar las relaciones con nuestras grandes cuentas históricas, e identificar y conseguir nuevos clientes tractores.
- En términos de Transformación y eficiencia operativa, seguimos trabajando para que nuestro modelo global de operaciones evolucione hacia un *mix* más competitivo, introduciendo palancas de estandarización, industrialización, y optimización *lean*.
- En el ámbito de los procesos, una de las iniciativas de cambio más profundas que hemos implantado es el nuevo modelo organizativo y de operación de las funciones corporativas de Indra, denominado Proyecto Global Business Services (GBS), que sometimos a su aprobación, si recuerdan en la Junta General Ordinaria en el pasado año.
  - Global Business Services ha supuesto la transformación y racionalización de las funciones corporativas de Indra. Y como resultado están ya plenamente operativos dos Centros de Servicios Compartidos (CSC) en España y México.

Al tiempo que finalizamos la fase de reorganización, saneamiento y mejora estructural de nuestra eficiencia, también apostamos por explotar el potencial de crecimiento de nuestros negocios.

Y en este sentido, junto a los negocios tradicionales, mantenemos el máximo foco y esfuerzo en la fase de despegue y consolidación de Minsait, que como recordarán, es la unidad de negocio de Indra que aglutina las soluciones de tecnología y consultoría en el negocio de la Transformación Digital, que ocupa un lugar destacado en la agenda estratégica de todos nuestros clientes.

Minsait está desarrollando durante estas primeras fases una amplia cartera de soluciones de negocio, un modelo propio de venta y entrega orientado a la generación de impacto, y está construyendo un expertise en temas como ciberseguridad, Big Data, *Internet of Things* o Industria 4.0

La combinación del conocimiento de la industria, del conocimiento del cliente, y el dominio de las diferentes tecnologías digitales nos debe permitir multiplicar nuestra capacidad de llegar a nuevos clientes y proyectos, llegada que se podría acelerar con oportunidades inorgánicas que encajen en nuestra estrategia y puedan enriquecer significativamente nuestra oferta.

Adicionalmente, como anunciamos el año pasado hemos implantado con éxito un nuevo modelo de innovación abierta que aspira a ampliar la capacidad de generación y captación de ideas potencialmente atractivas para nuestra nueva oferta.

- Para impulsar este modelo estamos fomentando el intraemprendimiento y hemos constituido una filial Indraventures, que canaliza las relaciones, el análisis y la inversión en el ecosistema emprendedor.

Las iniciativas anteriores sólo pueden ejecutarse y culminarse con éxito si se produce un cambio cultural que consiga impulsar nuevos principios, valores y formas de proceder. Una cultura en la que queremos poner el acento en:

- Orientar nuestro trabajo a resultados, a incrementar la rentabilidad y la generación de caja
- Donde impulsemos nuestro liderazgo tecnológico de nuestros productos y soluciones a través de nuestra renovada apuesta por la Innovación
- Donde aspiramos a la excelencia en la gestión y la máxima eficiencia operativa
- A cultivar una cultura de integridad, rigor y responsabilidad en la ejecución de proyectos
- Y a reconocer los resultados y el talento de nuestros empleados de forma diferenciada, proporcionándoles planes de carrera, formación y remuneración ajustada a su contribución objetiva.

El factor más crítico para el negocio es todo lo relacionado con las personas, y en particular con la necesidad de atraer y conservar el talento de los mejores profesionales. En este sentido se han culminado iniciativas fundamentales como la Universidad Corporativa, los Planes de Carrera para los diferentes colectivos de profesionales o el plan de captación de talento junior, que sólo en 2017 aspira a incorporar 2.000 jóvenes profesionales para que desarrollen su carrera con nosotros en España y en América Latina.

El conjunto de estas medidas, junto con las mejoras incorporadas en los procesos de evaluación de los profesionales y del modelo de compensación y remuneración variable a todos los niveles, incluyendo al Consejo y al Comité de Dirección, nos sirven para mejorar un entorno profesional donde queremos que prime la integridad, la transparencia, la responsabilidad y la orientación a resultados.

En lo relativo a la gestión de riesgos y el control efectivo de los proyectos es tal vez donde las acciones correctoras han sido más decisivas y han tenido mayor impacto. Los nuevos mecanismos y procedimientos están cumpliendo con éxito su cometido y nos han llevado a disponer de una cartera de mayor calidad y, por tanto, a mitigar estructuralmente el riesgo de incurrir en nuevos proyectos fallidos.

Recientemente también hemos completado el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Riesgos de la sociedad con la creación de una unidad específica de Gestión de Riesgos, con reporte directo a la Comisión de Auditoría del Consejo.

Por último, me gustaría destacar el impulso que ha vivido la cultura de Cumplimiento en Indra en los dos últimos años. En particular, en 2016 se han realizado numerosas campañas informativas, así como sesiones presenciales y online para todos los profesionales sobre el Modelo de Prevención de Riesgos Penales, del Código Ético y de

Cumplimiento Legal en todos sus aspectos.

En resumen, hemos avanzado significativamente en el desarrollo del plan y gracias a ello la compañía está experimentando una transformación positiva, pero si volvemos la vista atrás, es importante recordar que el Plan Estratégico que presentamos en julio de 2015 estuvo necesariamente centrado en el diagnóstico de la- por entonces- difícil situación financiera y de consumo de caja de la compañía, y por tanto estuvo orientado en definir las claves para dar la vuelta a las tendencias, y en especial en el negocio de Tecnologías de la Información, que concentraba gran parte de las causas de nuestras dificultades. Por consiguiente el Plan se centró en concretar las acciones necesarias para revertir de forma efectiva la situación de la compañía y con ello recuperar la confianza de accionistas e inversores.

Con la reestructuración prácticamente acabada y la compañía avanzando en el rumbo correcto, creemos que es importante diseñar un horizonte estratégico a medio plazo para identificar nuevas fuentes de creación de valor para los accionistas a través de un nuevo Plan Estratégico.

En un entorno tecnológico de extrema complejidad y dinamismo, donde las tendencias se están acelerando, necesitamos pensar acerca de cómo deben evolucionar nuestros negocios a medio plazo, en qué tecnologías de futuro hay que invertir, qué soluciones y modelos de servicio y entrega que debemos desarrollar, o cuál es el modelo organizativo que nos permita ejecutar todo esto de una forma mejor.

El nuevo Plan tiene que abordar los retos de los dos mercados fundamentales y los dos negocios que tenemos en Indra: por un lado Tecnologías de la Información y por el otro el mercado de Transporte y Defensa.

En el mercado de Tecnologías de la Información, donde se han llevado a cabo profundas medidas de transformación, muchas de ellas ya comentadas, la reflexión debe ayudarnos a consolidar las mejoras, a seguir avanzando en elevar la rentabilidad y la eficiencia, y a enfocar estratégicamente el negocio hacia las áreas de mayor valor y crecimiento.

En relación con Defensa y Seguridad, existe un importante terreno de crecimiento y mejora en un negocio fundamental para el presente y el futuro de Indra. El reto aquí es aprovechar el fuerte potencial de crecimiento y las perspectivas positivas del contexto geoestratégico para el negocio de Defensa y Seguridad. Y el objetivo la modernización y mejora de nuestras capacidades operativas y comerciales para profundizar en los cambios ya realizados y seguir impulsando nuestra actividad en Defensa en este nuevo ciclo.

A este respecto, merece la pena destacar el proceso de transformación del área de Defensa que iniciamos ya el pasado año y que contempla un completo programa de iniciativas orientadas a modernizar el modelo comercial, de gestión y de estrategia de fabricación. En septiembre de 2016 se incorporó a un nuevo responsable de producción para aplicar mejores prácticas industriales, de cadena de suministro y de *lean manufacturing*.

En el contexto del nuevo Plan también se contempla un incremento global de las inversiones en Defensa y Seguridad, y en especial en aquellas tecnologías que reforzarán nuestro liderazgo en radares, en defensa electrónica y en mando y control.

Adicionalmente el reciente nombramiento de un nuevo Director del mercado con un perfil altamente tecnológico y digital nos va a permitir encarar los nuevos retos estratégicos de este mercado con perspectivas de éxito.

Para elaborar este nuevo Plan Estratégico estamos actualmente inmersos en un proceso colaborativo de reflexión con participación del consejo, de los equipos de dirección, capturando e intentando capturar las mejores prácticas globales, y escuchando también a los mejores expertos externos que nos puedan aportar nuevos puntos de vista.

En el próximo otoño compartiremos el resultado de la Reflexión Estratégica y nuestras propuestas concretas derivadas de la misma con accionistas y con inversores.

Pero en paralelo a esto, nuestro esfuerzo hoy está centrado en cumplir los Objetivos para el 2017

- Tenemos un presupuesto exigente, especialmente en la segunda parte del año, y esta es la prioridad de todos los equipos, tanto de Indra, como de TecnoCom
- Además, seguimos trabajando en un contexto macro que sigue presentando algunas dificultades objetivas, y por tanto mantenemos el foco también en nuestros clientes y anticiparnos a sus necesidades

- a la vez que tenemos que perseverar en la tensión sobre nuestros costes y eficiencia, tanto dentro como fuera de España
- El día 28 de julio presentaremos los resultados del primer semestre.

Por último, me gustaría insistir en la importancia capital que tiene para cualquier compañía el mantenimiento de un sistema robusto de Gobierno Corporativo por lo que me gustaría referirme a las iniciativas adoptadas en esta materia desde la pasada Junta General ordinaria de Accionistas:

- Se ha aprobado un nuevo Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los mercados de valores como consecuencia de la entrada en vigor (julio 2016) del Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el abuso de mercado.
- En aplicación del criterio de renovación de los consejeros independientes del que se informó en la pasada Junta General Ordinaria consistente en no proponer la reelección de ningún consejero independiente que haya desempeñado el cargo durante tres mandatos consecutivos, no se propone la reelección de Dña. Isabel Aguilera ni de Dña. Rosa Sugañes a quienes agradecemos su importante contribución a Indra durante estos años.
- En la búsqueda de nuevos candidatos a formar parte del Consejo se ha aplicado la política de selección vigente, habiéndose contado con la colaboración de asesores externos para identificar perfiles aptos. Asimismo en lo relativo a la diversidad de género, el Consejo ha velado porque en la selección de los candidatos se aplicasen criterios y políticas orientadas a que exista diversidad de género entre los miembros del Consejo, resultando seleccionadas en el proceso las Sras. Irazo y Rotondo, cuya propuesta de nombramiento se eleva a esta Junta.
- La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, contando también con la colaboración de una firma independiente especializada en materia de compensación, ha revisado la Política de Remuneraciones de los consejeros verificando que sigue cumpliendo los estándares internacionales y las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. De conformidad con lo previsto en el artículo 529 de la Ley de Sociedades de Capital se somete esta Junta General de Accionistas a la aprobación de una nueva Política de Remuneraciones para el período 2018-2020 en términos muy similares a la vigente.
- En aplicación del principio de transparencia que informa el sistema de gobierno corporativo de la Compañía, durante el período de referencia se ha mantenido una política de comunicación activa y fluida con los accionistas y los denominados *proxy advisors* informándoles de las operaciones corporativas (OPA sobre TecnoCom) y otras actuaciones (emisión de bonos convertibles, etc.) realizadas durante el ejercicio así como de la marcha de la Compañía y del cumplimiento del plan estratégico anunciado en el último "*Investor's day*" en julio del 2015.

Como habrán podido leer en el Informe Anual de Gobierno Corporativo -que se hizo público en el mes de abril junto con las Cuentas Anuales- el grado de cumplimiento de las Recomendaciones de Buen Gobierno es muy elevado. En 2016 Indra únicamente no cumple una recomendación del total de 64, en concreto la recomendación 48ª (Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una Comisión de Nombramientos y con una Comisión de Remuneraciones separadas). Indra no ha considerado conveniente separar en dos comisiones su actual Comisión de Nombramientos Retribuciones y Gobierno Corporativo por entender que no se justifica dado el volumen de asuntos a tratar anualmente y porque con ello se incrementaría innecesariamente el número de Comisiones y la retribución del Consejo.

En su momento, hace ya dos años, compartí con ustedes que, aún conscientes de las dificultades, teníamos una visión de futuro para la compañía y un mapa de ruta claro para transformar Indra.

Empezamos a ver los resultados concretos de las acciones emprendidas y si bien aún falta mucho y el progreso no ha sido ni será lineal, hoy somos una compañía más estable, más sólida y más rentable. Y empezamos a estar en condiciones de elevar modestamente nuestras aspiraciones y plantearnos objetivos más ambiciosos para el futuro.

Sinceramente creo que estamos en un punto de inflexión, en el que cerramos entre comillas la etapa de reestructuración y se abre ante nosotros un campo de oportunidades para crear valor para el que tenemos que prepararnos para poderlo aprovechar con éxito. Creo que es un momento ilusionante para una empresa como la nuestra, que está inmersa en un sector tecnológico que está en el centro de interés de los inversores y de la sociedad general.

Todavía debemos afrontar importantes desafíos, continuar acertando con la estrategia, y seguir tomando decisiones difíciles en un entorno con alta incertidumbre de todo tipo, pero creo que tenemos las bases para iniciar con éxito una nueva etapa.

Los mercados así lo valoran, con una revalorización de casi el 70% de la acción de Indra desde que iniciamos este camino de transformación hace dos años, frente al 3% equivalente del índice IBEX35. Valoración positiva que se mantiene en 2017, ya que sólo en lo que llevamos del año nuestra acción ha subido un 20%, también significativamente por encima de la media del IBEX35, que está en un 13%.

Permítanme concluir expresando mi reconocimiento a todos los profesionales y al equipo de dirección de Indra por el extraordinario esfuerzo y desempeño que están llevando a cabo para mejorar nuestra empresa cada día.

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

Muchas gracias.