

Informe externo sobre la propuesta de reelección como consejero de D. Marc Murtra Millar

Objetivos y estructura del informe

El próximo 30 de junio de 2024 se cumplen tres años de mandato estatutario como consejero de D. Marc Murtra Millar, el presidente de Indra Sistemas, S.A. (en adelante “Indra”, “la Compañía”, “la Sociedad” o “el Grupo”).

De conformidad con lo establecido legalmente, el Consejo de Administración (en adelante también “Consejo”), previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, debe llevar a cabo el pertinente análisis sobre las competencias, experiencia y méritos del presidente para su reelección como consejero ejecutivo.

En este contexto, la Compañía ha considerado conveniente solicitar a PricewaterhouseCoopers, como experto externo, la elaboración del presente informe con el objetivo de valorar la propuesta de reelección de D. Marc Murtra Millar como consejero manteniendo su condición de presidente de Indra.

A tal efecto, se analizan los distintos aspectos a los que entendemos el mercado otorgaría una mayor importancia en relación con esta cuestión. Así, el documento se estructura en los siguientes bloques:

1. Desempeño operativo y económico-financiero de Indra, en términos de negocio y de generación de valor para el accionista y la sociedad en general, en el periodo 2021 – 2023:
 - Directrices estratégicas del periodo 2021 – 2023.
 - Desempeño económico-financiero de la Compañía.
 - Creación de valor económico para el accionista.
 - Estrategia social y de sostenibilidad.
 - Apoyo recibido a la gestión por parte de accionistas y analistas.
 - Solidez de la gestión.
2. Bases del nuevo plan estratégico 2024 – 2030 de Indra, valoración del mercado financiero y primeros resultados:
 - Bases del Plan Estratégico 2024 – 2030.
 - Respaldo recibido por el plan estratégico.
 - Principales hitos alcanzados durante el primer trimestre 2024.
3. Adecuación del perfil de D. Marc Murtra Millar para el ejercicio de sus funciones como presidente¹ de Indra:
 - Análisis del perfil profesional de D. Marc Murtra Millar.
 - Evolución del rol y la contribución de D. Marc Murtra Millar como presidente a lo largo de los diferentes momentos estratégicos de la Compañía.
 - Evaluación de la labor del presidente como promotor del actual sistema de gobierno.
4. Análisis de las características del gobierno corporativo de la Sociedad, su alineamiento con las mejores prácticas y su respuesta al interés social de la Compañía:
 - Alineamiento con las recomendaciones y buenas prácticas relativas a la composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno.
 - Adaptación del Consejo de Administración a los cambios en la estructura accionarial acontecidos durante el último periodo de presidencia.

¹ Considerando la recalificación del presidente a consejero ejecutivo, comunicada el 30 de abril de 2024, este análisis aborda tanto su papel como presidente del Consejo, como los atributos de su perfil necesarios para el desempeño en las funciones ejecutivas adquiridas.

Resumen ejecutivo

I. Entre 2021 – 2023, Indra ha logrado superar el desempeño alcanzado por empresas comparables, recibiendo el respaldo de accionistas y del mercado financiero por la gestión realizada

I.A Directrices estratégicas del periodo 2021 – 2023

Con el inicio del nuevo periodo estratégico en 2021, centrado en el desarrollo del negocio y marcado por la llegada de D. Marc Murtra Millar a la presidencia, Indra formuló su **ambición de alcanzar una posición de liderazgo digital en los mercados objetivo**, mientras consolidaba la mejora de los márgenes lograda en años anteriores.

Con ese objetivo, la Compañía definió una serie de directrices estratégicas centradas en: (i) la apuesta por **soluciones de alto valor**; (ii) la **eficiencia** en el modelo operativo; (iii) la **digitalización** de la oferta; y, (iv) la implantación de un **modelo de gestión riguroso** y responsable.

I.B Desempeño económico-financiero de la Compañía

El despliegue de la estrategia y el modelo de gestión de Indra contribuyeron a la **mejora del desempeño económico-financiero de la Compañía**. Así, en el periodo 2021 – 2023, Indra no sólo logró (i) hacer crecer el negocio, (ii) mejorar su rentabilidad e (iii) incrementar su solidez financiera, sino que ha mostrado un **desempeño consistentemente superior a sus empresas comparables²** en todos los indicadores analizados:

- **Crecimiento del negocio:** Tomando 2020 como año base, Indra **incrementó sus ingresos a un ritmo anual promedio del 12,6 % hasta superar los 4.300 millones de euros en 2023**, frente al 6,7 % alcanzado por el conjunto de compañías de referencia.
- **Mejora de la rentabilidad:** Como consecuencia de su apuesta por la eficiencia, Indra recuperó su rentabilidad a niveles pre-COVID, **mejorando su margen operativo (EBIT) en 1,1 p.p. y su beneficio neto en 0,9 p.p. respecto a los datos de 2019³**. Así, la Compañía logró una mejor evolución que sus competidores en ambos indicadores, en los que éstos lograban una mejora promedio de 0,1 p.p. y 0,3 p.p. respectivamente e, incluso, alguno de ellos se enfrentó a pérdidas de rentabilidad relativas.
- **Solidez financiera:** Gracias a la mejora de su perfil de generación de caja y a la disciplina financiera, la Compañía **redujo su ratio de deuda neta sobre EBITDA** desde las 6,2x en 2020 hasta 0,2x en 2023, lo que supone una **mejora de 6,0x**, que contrasta por la alcanzada por sus comparables, que se situó en 0,7x.

I.C Creación de valor económico para el accionista

La gestión y decisiones estratégicas adoptadas durante el periodo 2021 – 2023 y el buen desempeño económico-financiero alcanzado permitieron a Indra consolidar un **modelo de negocio capaz de generar valor sostenido para sus accionistas**. Así, **la acción de la Compañía se ha revalorizado en un +166,7 %** entre el inicio del ejercicio 2021 y final del primer trimestre de 2024, batiendo los índices globales de referencia⁴.

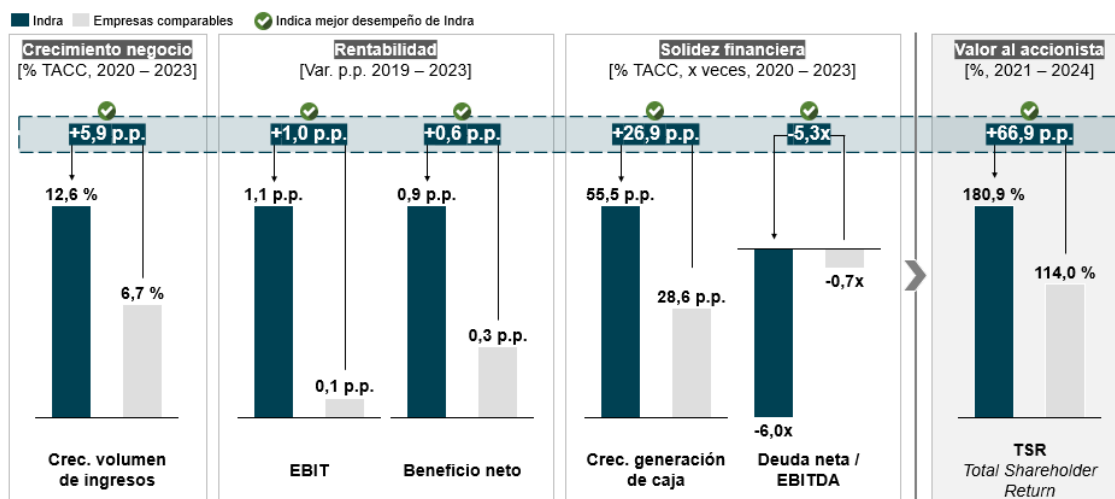
La evolución del negocio de Indra facilitó la **recuperación del pago de dividendos** a los accionistas en el año 2022 (0,40 € por acción acumulado en el periodo 2021 – 2023), **que no se repartían desde julio de 2014**. Esta retribución, junto con la revalorización experimentada por la acción, proporcionaron al accionista de Indra un **TSR del 180,9 %** en el periodo, lo que **supera en 66,9 p.p. el retorno total medio** de la muestra de comparables (114,0 %).

² Muestra de comparables: Thales, Leonardo, QinetiQ Group, BAE Systems, Saab, Dassault Aviation, Bechtle, Computacenter, Sopra Steria Group y TietoEVRY. Ver detalle en anexo A.

³ En los indicadores relativos a la rentabilidad se ha tomado el 2019 como año base para evitar la distorsión que supuso el año 2020 que afecta especialmente a estas métricas.

⁴ Se consideran tales: EuroSTOXX Aerospace & Defense (+119,4 %, enero 2021 – marzo 2024); EuroSTOXX 600 Technology (+38,2 %, enero 2021 – marzo 2024); Ibex 35 (+29,8 %, enero 2021 – marzo 2024).

Evolución de las principales magnitudes de negocio, financieras y de creación de valor al accionista



I.D Estrategia social y de sostenibilidad

El Plan de Sostenibilidad 2020 – 2023 concluyó con éxito impulsando iniciativas ambientales, sociales y de buen gobierno que han servido para consolidar el liderazgo en sostenibilidad de Indra, tal y como evidencia su reconocimiento por índices e informes de sostenibilidad a nivel global. Entre estas menciones destaca su consideración como la Compañía más sostenible del mundo en el sector tecnológico de Servicios de TI en los años 2021, 2022 y 2023, según el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World.

Los objetivos vinculados al ESG (*Environmental, Social and Governance*) son parte de la actual estrategia de Indra, siendo un pilar relevante de su nuevo Plan Estratégico 2024 – 2030.

I.E Apoyo recibido a la gestión por parte de accionistas y analistas

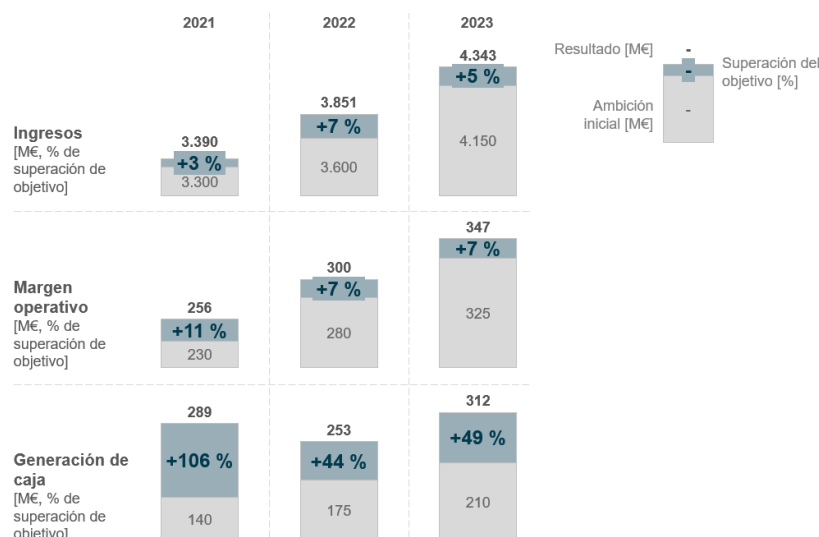
Tras el nombramiento de D. Marc Murtra Millar como presidente no ejecutivo del Consejo de Administración de Indra en mayo de 2021, los accionistas han apoyado todos los años la gestión realizada por el órgano de gobierno de la Compañía que él preside, habiéndose **incrementado el apoyo desde el 97,0 % de 2021 hasta el 99,0 %** obtenido en la última Junta, posicionándose como una de las compañías de su muestra de comparables más respaldada por sus accionistas.

Durante este periodo, **los analistas que han seguido el desempeño de la Compañía han evaluado positivamente las acciones realizadas por el Consejo para mejorar su sistema de gobierno**⁵. Así, BNP Paribas y Banco Santander han valorado favorablemente los cambios en la composición del Consejo, en la medida en la que se procuró mantener el equilibrio e independencia del órgano. Además, JP Morgan y UBS han señalado que las medidas implementadas por el Consejo y las modificaciones en su sistema normativo contribuyeron a fortalecer el gobierno corporativo del Grupo.

I.F Solidez de la gestión

En términos generales y a la vista de los resultados alcanzados al finalizar este periodo estratégico, se concluye que el Plan Estratégico 2021 – 2023 ha sido implantado con éxito al **sobrecumplir de manera consistente y continuada todos los objetivos** (*“guidance”*) sobre ingresos, margen operativo y generación de caja que la Compañía ha **comunicado anualmente a los mercados**.

⁵ En el marco de este análisis, no se han identificado referencias y valoraciones negativas en ninguno de los informes de analistas revisados.

Cumplimiento de los *guidance* económico-financieros anuales de Indra

II. El liderazgo del actual equipo de gobierno de Indra y la coordinación existente entre el consejero delegado y su presidente favorecen la exitosa implantación del nuevo Plan Estratégico 2024 – 2030, que ha sido valorado de manera positiva por accionistas y analistas financieros

II.A Bases del Plan Estratégico 2024 – 2030

Indra ha formulado su **Plan Estratégico 2024 – 2030** (*Leading the Future*) en el que, apoyándose en las líneas maestras que se construían en el periodo previo, aspira a consolidarse como la **multinacional española de referencia en los sectores de defensa y aeroespacial, así como en tecnologías digitales avanzadas**. Para ello, la Compañía apuesta por:

- Acelerar la transición para ser la referencia nacional multidominio en defensa.
- Alcanzar el liderazgo global de gestión de tráfico aéreo, ATM (*Air Traffic Management*).
- Convertirse en el coordinador de ecosistemas de tecnología y servicios avanzados en la industria.
- Reforzar las marcas de Indra para la atracción de talento en las geografías objetivo.

Para avanzar en estos ejes, Indra apuesta por (i) la expansión internacional, (ii) el crecimiento inorgánico y la desinversión de activos no *core*, y (iii) la evolución del modelo de estructura organizativa para facilitar la toma de decisiones.

Con ello, la Compañía aspira a alcanzar los 6.000 millones de euros en ventas en 2026, con un margen EBITDA superior al 12 % y manteniendo una política de pago de dividendos estable.

Como se desarrolla en el apartado III, el Consejo de Administración de la Compañía ha decidido dotar a D. Marc Murtra Millar de funciones ejecutivas para maximizar su impacto en la implantación de las directrices estratégicas.

II.B Respaldo recibido por el plan estratégico

Tras su publicación, **el mercado ha reconocido y respaldado el nuevo plan estratégico de Indra**, valorando positivamente su potencial de creación de valor. Así, entre otros analistas, Banco Santander destaca que *“Obtenemos una visión positiva del nuevo plan estratégico de Indra para reorientar su cartera hacia un mayor crecimiento y una mayor rentabilidad”, GVC Gaesco afirma que “Somos positivos con la empresa, principalmente por la fortaleza de sus sectores y los buenos resultados de los dos últimos años, lo que nos lleva a creer que las cifras presentadas pueden ser válidas”*. Por su parte, BofA Securities considera que *“es una perspectiva a medio plazo muy positiva para el grupo y mantenemos nuestra calificación de Compra”* y Renta 4 indica que *“La combinación de Defensa y Minsait permitirá aprovechar las sinergias en dos sectores estratégicos y con un futuro prometedor”*⁶.

⁶ En el marco de este análisis, no se han identificado referencias y valoraciones negativas en ninguno de los informes de analistas revisados.

Esta valoración positiva se vio confirmada por la buena evolución de **la acción de la Compañía que aumentó su cotización en un +3,9 % tras la celebración del Capital Markets Day** y la jornada posterior, superior al comportamiento de los índices de referencia en ese mismo periodo⁷.

Asimismo, el número de **analistas que proponían la adquisición en febrero de 2024** (8 recomendaciones de compra sobre las 14 analistas que seguían la Compañía) **ha aumentado tras la presentación del plan**, alcanzando 11 recomendaciones de compra, sobre 16 recomendaciones, en mayo de 2024.

II.C Principales hitos alcanzados durante el primer trimestre 2024

En sintonía con el calendario planteado, la Compañía **ha iniciado la implementación de las primeras acciones del plan estratégico**, que incluyen hitos críticos como la creación de Indra Espacio, filial del Grupo centrada en el negocio espacial, o la realización de ajustes organizativos enfocados en dinamizar la transformación de la Compañía.

Desde el punto de vista económico-financiero, los resultados trimestrales continúan con la tendencia positiva alcanzada en los últimos ejercicios consolidando la buena progresión de los indicadores más relevantes:

- Los ingresos han alcanzado un **crecimiento del 21,9 %** respecto al mismo periodo del año anterior.
- El **margen EBIT ha mejorado en 1,0 p.p.** respecto al primer trimestre de 2023, consiguiendo un crecimiento en términos absolutos del 38,5 %.
- El **flujo de caja libre** ha crecido un **153,4 %**.

La solidez de los resultados alcanzados se reflejó en la evolución de la cotización de la acción de la Compañía que se **revalorizó un 8,8 % a lo largo del día de su presentación al mercado**.

Habida cuenta del complejo contexto sectorial, del momento estratégico de la Compañía y los buenos resultados logrados durante el pasado trienio, **la permanencia del actual equipo de gobierno y de gestión actual aportaría estabilidad y daría continuidad al modelo de gestión** enfocado en el buen desempeño del Grupo.

III. La trayectoria y experiencia profesional de D. Marc Murtra Millar han sido y serán de especial relevancia para afrontar con éxito las diferentes etapas de gestión y gobernanza que han caracterizado su presidencia

III.A Análisis del perfil profesional de D. Marc Murtra Millar

A lo largo de su trayectoria profesional, D. Marc Murtra Millar ha adquirido competencias y capacidades que resultarían de utilidad para el cumplimiento de las funciones vinculadas a la figura del presidente. Así, del análisis de su perfil, pueden destacarse las siguientes fortalezas:

- Formación académica y compromiso con la divulgación y enseñanza de materias empresariales y económicas: D. Marc Murtra Millar es **ingeniero industrial**, con especialidad en Mecánica de Máquinas, por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona (ETSEIB), de la Universidad Politécnica de Cataluña. Además, posee un **Máster en Administración de Empresas (MBA) con major en Finanzas** por la Leonard School of Business de la Universidad de Nueva York. Actualmente, combina sus responsabilidades profesionales con su rol como **profesor asociado** de Dirección Financiera, Economía Financiera y de *Master of Science in Finance and Banking* en la Universidad Pompeu Fabra.
- Experiencia profesional en el ámbito internacional: D. Marc Murtra Millar cuenta con **exposición al mercado anglosajón**, al haber acumulado experiencia laboral y académica tanto en Reino Unido (British Nuclear Fuels y DiamondCluster, 1996 – 1998 y 2000 – 2003 respectivamente) como Estados Unidos (MBA en Leonard School of Business, 1998 – 2000). Adicionalmente ha tenido la ocasión de **tratar con múltiples compañías multinacionales** a través de su experiencia en banca de inversión (Crea Inversión, 2011 – 2019).
- Conocimiento de los procedimientos vinculados a las operaciones corporativas: Cuenta con más de **11 años** de experiencia trabajando tanto en **fondos de inversión como en el asesoramiento a compañías en el contexto de operaciones corporativas** (Crea Inversión y Closa Capital, 2011 – 2019 y 2020 – 2023 respectivamente).
- Capacidad de desarrollo de relaciones institucionales: **D. Marc Murtra Millar** cuenta con experiencia relevante en el **ejercicio de funciones públicas y el desarrollo de relaciones**

⁷ Se consideran tales: EuroSTOXX Aerospace & Defense (+0,1 %), EuroSTOXX 600 Technology (+3,6 %), e Ibex 35 (+2,0 %). Basado en la variación de la cotización entre el cierre de 05/03/2024 y de 07/03/2024.

institucionales como consecuencia de su labor como **director general en Red.es** (2006 – 2008) o **director del gabinete del Ministro de Industria, Turismo y Comercio** (2006 – 2008).

- **Experiencia profesional en el sector tecnológico:** D. Marc Murtra Millar ejerció como **asesor de grandes empresas tecnológicas** durante su etapa en *DiamondCluster* o en Closa Capital y como **especialista en transformación digital y estrategia digital** en la administración pública.
- **Buenas prácticas en gobierno corporativo:** D. Marc Murtra Millar ha ejercido y ejerce como **consejero en otras compañías**, como Ebro Foods (desde 2022), donde además es miembro de la Comisión Ejecutiva y preside la Comisión de Auditoría, Control y Sostenibilidad; Industria de Turbo Propulsores (desde 2023); o, de Tess Defence (desde 2023).

III.B Evolución del rol y la contribución de D. Marc Murtra Millar como presidente a lo largo de los diferentes momentos estratégicos de la Compañía

La presidencia de D. Marc Murtra Millar puede dividirse en 3 fases, atendiendo a las funciones desempeñadas y el carácter de su liderazgo:

- A. Toma de posesión del cargo por D. Marc Murtra Millar, centrándose en esta primera etapa, entre otras responsabilidades, en el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y coordinación con los consejeros ejecutivos para dar cumplimiento al Plan Estratégico 2021 – 2023.
- B. Integración en el Grupo del nuevo consejero delegado (D. José Vicente de los Mozos Obispo) bajo el hilo conductor que ha supuesto el liderazgo de D. Marc Murtra Millar, quién favoreció (i) que se abordase positivamente el cambio en la responsabilidad ejecutiva del Grupo sin impacto relevante en el desempeño del negocio y (ii) la coordinación con el consejero delegado en la formulación del Plan Estratégico 2024 – 2030.
- C. Asunción de ciertas funciones ejecutivas orientadas a la exitosa implantación del Plan Estratégico 2024 – 2030, actuando conjuntamente y en coordinación con el consejero delegado, cuyas funciones son más cercanas a la operativa del negocio. Entre estas funciones, destacan las siguientes por su contribución potencial a la implantación del plan:
 - Potenciar su capacidad para representar a la Sociedad frente a terceros y desarrollar una adecuada estrategia institucional.
 - Dotarle de nuevas capacidades para liderar la estrategia de alianzas, adquisiciones y desinversiones clave, como herramienta fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos.
 - Concederle el liderazgo en la redefinición de la estructura de grupo hacia un modelo más flexible y ágil.

III.C Evaluación de la labor del presidente como promotor del actual sistema de gobierno

En la última evaluación del presidente, realizada por un asesor externo⁸, el resto de los consejeros destacaron su labor como garante de la estabilidad, del consenso y el correcto funcionamiento del Consejo de Administración.

En este sentido, en la última evaluación no sólo **se resaltó su labor como presidente** (“*Se ha progresado mucho en la información, debate y agenda del Consejo de Administración. Destaco la labor del presidente para conseguirlo*”), sino que **alabaron su “gran coordinación” con el consejero delegado** en la medida en la que “*el presidente se encarga de la parte institucional para que el CEO pueda centrar sus esfuerzos en la evolución internacional*”.

Con todo, la puntuación media recibida por el presidente mejoró en un 24 % desde el año de su nombramiento hasta el año 2023 (último ejercicio evaluado), hasta alcanzar una valoración **de 6,1 puntos sobre un total de 7** (87 % de los puntos). Asimismo, en los informes de analistas recabados, no se ha detectado ninguna valoración o comentario negativo sobre el presidente de la Compañía.

⁸ KPMG ha sido el asesor externo encargado de hacer esta evaluación.

IV. Indra cuenta con un modelo de gobierno alineado con las mejores prácticas y que ha demostrado flexibilidad a la hora de responder al interés social de la Compañía, sin influir en la estabilidad de la actividad del Grupo

IV.A Alineamiento con las recomendaciones y buenas prácticas relativas a la composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno

El compromiso de Indra con el buen gobierno se evidencia por el alineamiento que muestra con las mejores prácticas en la materia, que favorecen el adecuado funcionamiento de sus órganos de administración. En este sentido, destaca:

- Composición de los órganos de gobierno y sistema de contrapesos:
 1. Indra ha ido adaptando la composición de su consejo a su estructura accionarial dando respuesta a las peticiones de los accionistas significativos con derecho a contar con representación en su Consejo manteniendo un nivel de independencia por encima del porcentaje que supone el *free float* de la Compañía.
 2. Para la realización de sus funciones, **el Consejo de Administración se apoya en cinco comisiones**, de las cuáles cuatro de ellas tienen carácter consultivo o de supervisión.
 3. Las **comisiones consultivas cuentan con una independencia reforzada**, no sólo por el hecho de que en todas ellas los consejeros independientes supongan al menos el 50 % de los miembros, sino también al ejercer éstos la presidencia de tres de las cuatro comisiones consultivas. Más allá, las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, y de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, de especial relevancia por su naturaleza, cuentan con un 60 % de consejeros independientes.
 4. En el Grupo existe la figura de **consejera coordinadora independiente**, que dota de los necesarios contrapesos al modelo de gobierno de la Compañía.
 5. Existe un **reparto acotado y definido de las funciones ejecutivas** que se atribuyen entre los miembros del Consejo de Administración. Así, tras la última actualización del sistema de gobierno corporativo de la Compañía, se distingue entre la labor asociada a la figura del consejero delegado, más enfocada a la gestión del negocio, con el deber institucional, de representación y organización del Grupo, propio del presidente ejecutivo; si bien, la **colaboración y coordinación entre ambos roles** se antoja como un elemento clave para el buen desempeño del Grupo.
- Diversidad de los órganos de gobierno:

Indra tiene un firme compromiso con la diversidad siendo en el ámbito de los consejeros independientes donde el Consejo y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen una mayor capacidad de actuación, al poder tomar en consideración un número mucho más amplio de potenciales candidatas a desempeñar el cargo de consejera. En este sentido, y tomando como referencia la recomendación del 40 % de presencia femenina marcada por el *Código de Buen Gobierno* español el **66,7 % de los 12 consejeros independientes nombrados en el periodo 2020 – 2023 han sido mujeres**. Además, las consejeras cuentan con un **rol destacado**, estando los roles de vicepresidencia, consejero coordinador y la presidencia del 75 % de las comisiones consultivas desempeñados por mujeres.
- Buenas prácticas en su funcionamiento:

Tal y como se detalla en su Informe 2023 de Gobierno Corporativo, Indra cumple con **56 recomendaciones de buen gobierno marcadas por la CNMV, en línea con aquellas compañías comparables del Ibex 35 con mejor desempeño**, lo que se traduce en un cumplimiento de un 93 % en aquellas recomendaciones que le aplican.

Entre estas buenas prácticas, se puede resaltar su esfuerzo en desarrollar una comunicación clara de las materias vinculadas con la retribución de los consejeros, lo que le ha llevado a recibir un respaldo en esta materia superior al obtenido por sus comparables^{9, 10}; la evaluación externa anual a la que somete a sus órganos de gobierno o los mecanismos puestos a disposición de los consejeros para que puedan desarrollar correctamente las competencias inherentes a su cargo (asesoramiento externo, sesiones de formación, pack de bienvenida y web del consejero para el archivo y acceso a la documentación de las sesiones y otra información relevante).

⁹ Muestra de comparables por capitalización y concentración del accionariado: Acerinox, ACS, Colonial, Fluidra, Merlin Properties, Sacyr y Solaria.

¹⁰ Indra ha logrado un rechazo promedio de las propuestas relacionadas con las políticas de remuneraciones del 2,3 %, siendo 3,9 p.p. inferior al promedio obtenido por la muestra de empresas comparables. Rechazo calculado sobre el total de votos excluyendo la abstención y el voto en blanco.

Los accionistas de la Compañía han refrendado este esfuerzo **incrementado la ratio de asistencia** a la Junta General de Accionistas y brindando un **apoyo creciente a los puntos del Orden del Día propuestos por el Consejo de Administración**, que obtuvieron una aceptación promedio por encima del 96,5 % de los votos emitidos¹¹, 0,6 p.p. superior al promedio que reciben las compañías comparables.

IV.B Adaptación del Consejo de Administración a los cambios en la estructura accionarial acontecidos durante el último periodo de presidencia

Este esfuerzo por alinear el gobierno corporativo de la Compañía a las mejores prácticas se ha realizado en un contexto de **cambios significativos**, tanto en el **accionariado** de la Compañía como de los **miembros del Consejo** de Administración.

Desde el 2021, la estructura accionarial ha ido evolucionando al acceder nuevos inversores al capital de la Sociedad o al incrementarse la participación de algunos de los ya existentes¹² que se han configurado como **accionistas significativos**. Ante la solicitud de estos accionistas de obtener representación en el Consejo de Administración, el presidente de la Compañía ha sabido liderar, en el ámbito de sus funciones, el análisis por parte de los órganos de gobierno de dichas solicitudes para **atender a su derecho a formar parte del Consejo de Administración**.

Con todo, bajo el liderazgo e hilo conductor que supone el actual presidente, Indra ha logrado adaptar su Consejo de Administración a la estructura cambiante de su accionariado y al conjunto del interés social, sin comprometer los estándares de gobierno corporativo y minimizando su impacto sobre la operativa de su negocio.

¹¹ Excluyendo la abstención y el voto en blanco.

¹² Entre estos accionistas, destacan: SAPA Placencia, que incrementó su participación hasta 7,94 % en enero de 2024; Escribano Mechanical Engineering, que alcanzó un 8 % de participación en Indra en noviembre de 2023; y, Amber Capital, que entró en el accionariado en 2022 y aumentó su participación hasta 7,24 % en mayo de 2023.

Análisis en detalle

1. Desempeño operativo y económico-financiero de Indra, en términos de negocio y de generación de valor para el accionista y la sociedad en general, en el periodo 2021 – 2023.
2. Bases del nuevo Plan Estratégico 2024 – 2030 de Indra, valoración del mercado financiero y primeros resultados.
3. Adecuación del perfil de D. Marc Murtra Millar para el ejercicio de sus funciones como presidente de Indra.
4. Análisis de las características del gobierno corporativo de la Sociedad, su alineamiento con las mejores prácticas y su respuesta al interés social de la Compañía.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

1. Desempeño operativo y económico-financiero de Indra, en términos de negocio y de generación de valor para el accionista y la sociedad en general, en el periodo 2021 – 2023

Una vez cumplidos los objetivos de mejora de rentabilidad y estabilización de los márgenes, la Compañía decidió iniciar un nuevo periodo estratégico. Así, en 2021, se aprobó el nuevo plan estratégico para los años 2021 – 2023, en el que se pretendía poner un mayor foco en el desarrollo del negocio.

En ese contexto, se aprueba el nombramiento de **D. Marc Murtra Millar como nuevo consejero del Grupo, asumiendo la presidencia en esta nueva etapa estratégica de Indra.**

1.A Directrices estratégicas del periodo 2021 – 2023

La coyuntura económica generada por el COVID-19 provocó la aceleración de las principales tendencias de los sectores con base tecnológica, en los que Indra está presente. Por un lado, el aumento de la criticidad de las capacidades digitales y de la ciberseguridad dinamizó la actividad de la industria de tecnologías de la información; mientras que, la escalada de tensiones geopolíticas impulsó una creciente inversión en las industrias de defensa y aeroespacial. Estas dinámicas de mercado generaron oportunidades de negocio para compañías presentes en ambos segmentos.

Así, apalancándose en su base tecnológica y con vientos de cola favorables en sus negocios, Indra formuló su Plan Estratégico 2021 – 2023 con la **ambición de alcanzar una posición de liderazgo digital en los mercados marcados como *target***, mientras consolidaba la mejora de los márgenes lograda en los años previos. De este modo la estrategia de la Compañía se centró en las siguientes líneas:

(i) **Apuesta por las soluciones de alto valor.**

Esta palanca se centró en el crecimiento y la mejora de la rentabilidad, focalizándose en dos puntos principales: (i) la **apuesta por los grandes programas en defensa**, hecho que se vio reflejado en su posicionamiento como la tercera empresa por participación en el Fondo Europeo de Defensa (EDF) y su presencia en los grandes consorcios europeos; y (ii) la **priorización de los segmentos de elevado valor añadido**, como el crecimiento de las soluciones de *cloud* que ha sido uno de los pilares sobre los que se ha asentado la mejora de margen alcanzada por el negocio de tecnologías digitales.

(ii) **Eficiencia en el modelo operativo.**

Este eje buscó la **estandarización de las operaciones**, mejorando la eficiencia en la ejecución y generando mejoras de productividad mediante el despliegue de nuevos procesos y herramientas. Entre otras, destacaron la implementación de la herramienta interna O2O, que sistematiza la elaboración de ofertas y ha conseguido una reducción de los sobrecostes, o el despliegue del modelo operativo “Minsait Way” generando eficiencias en costes del c. 7 – 8 %.

(iii) **Digitalización de la oferta.**

Con esta línea se apostó por el desarrollo de una nueva oferta nativa digital y la evolución de la cartera de productos y servicios que tenía la empresa en ese momento (oferta *legacy*). Esto permitió a Indra lograr el reconocimiento en el mercado como empresa referente en soluciones digitales (e.g. FCAS), así como desarrollar una **cartera de soluciones digitales** en los segmentos de D&S, ATM y Movilidad.

(iv) **Gestión rigurosa y responsable.**

Esta palanca persiguió la **optimización de sinergias, capacidades y competitividad del Grupo**. Entre otras, Indra reorganizó el área de RRHH a los negocios y realizó estudios para la transversalización de las capacidades digitales, cumpliendo con los objetivos de CapEx planteados para cada periodo.

1.B Desempeño económico-financiero de la Compañía

El **despliegue de la estrategia y el desarrollo del modelo de gestión de Indra tras la llegada de D. Marc Murtra Millar a la presidencia de la Compañía** ha contribuido a la mejora del desempeño económico-financiero del Grupo. En el periodo 2021 – 2023, Indra ha logrado (i) hacer crecer el negocio, (ii) mejorar su rentabilidad e (iii) incrementar su solidez financiera, tal y como demuestra la evolución de los principales indicadores.

Estos resultados destacan al compararlos con los resultados obtenidos por otras empresas comparables¹³, frente a las que Indra ha mostrado un desempeño superior o similar en todos los indicadores analizados.

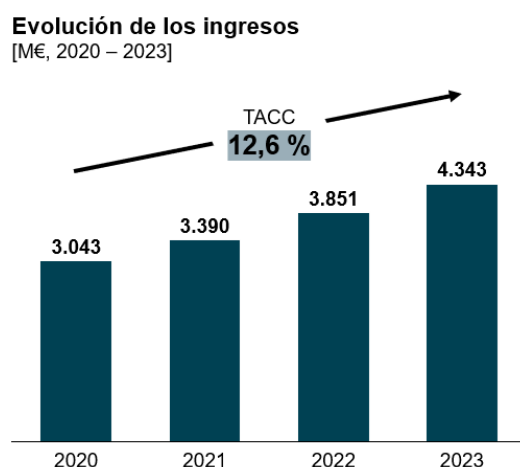
¹³ Muestra de comparables: Thales, Leonardo, QinetiQ Group, BAE Systems, Saab, Dassault Aviation, Bechtle, Computacenter, Sopra Steria Group y TietoEVRY. Ver detalle en Anexo A.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

(i) Crecimiento del negocio

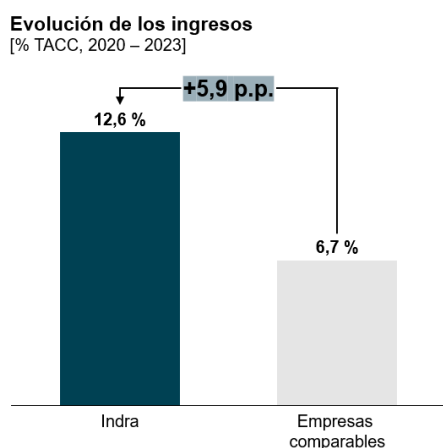
Durante el periodo 2020 – 2023, **los ingresos de Indra experimentaron un crecimiento anual promedio** (también tasa anual de crecimiento compuesto o “TACC”) **del 12,6 %**, alcanzando un total de 4.343 M€ al finalizar dicho periodo.

Figura 1: Evolución de los ingresos de Indra



El **crecimiento logrado por Indra en estos tres años superaría a la media de sus comparables**, con su cifra de negocios creciendo a una tasa 5,9 p.p. mayor a la alcanzada por la muestra de compañías de referencia en el periodo.

Figura 2: Análisis comparativo del crecimiento anual medio de los ingresos

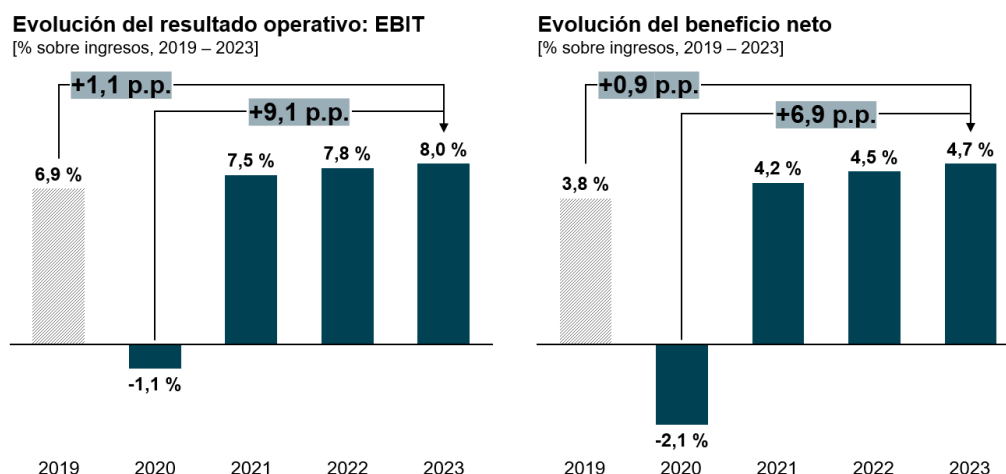


(ii) Rentabilidad

La continua apuesta de Indra por la eficiencia operativa como pilar estratégico de gestión, derivó en un incremento de su margen operativo (EBIT) en 1,1 p.p. desde 2019 (9,1 p.p. si tomáramos 2020 como año base) y su beneficio en 0,9 p.p. (6,9 p.p. si tomamos el 2020 como año base).

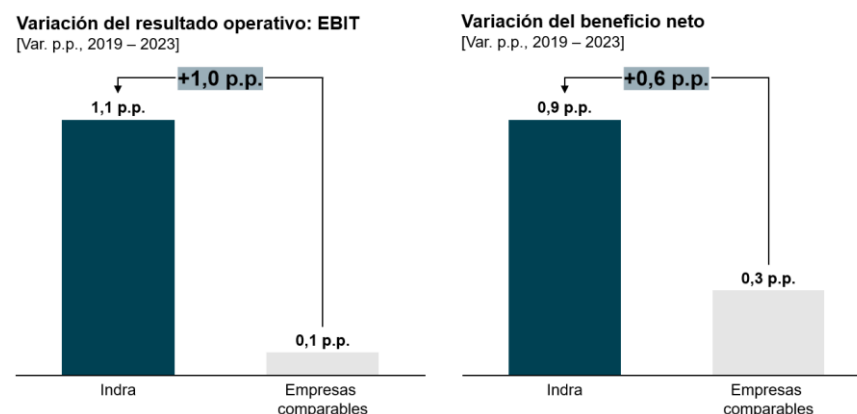
1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Figura 3: Evolución de la rentabilidad de Indra (margen operativo: EBIT y beneficio neto)



Del mismo modo, tomando como referencia el año 2019 para aislar el efecto del COVID-19, la comparativa muestra una **mejora del margen operativo de Indra 1,0 puntos porcentuales mejor que el logrado por las compañías de la muestra**, medido como EBIT sobre ventas (1,1 p.p. Indra vs. 0,1 p.p. media comparables). Esta tendencia también se advierte en la evolución del beneficio neto sobre ventas que, para el mismo periodo, ha mejorado en 0,6 puntos porcentuales más que lo experimentado por las compañías de la muestra (0,9 p.p. Indra vs. 0,3 p.p. media comparables).

Figura 4: Análisis comparativo de la evolución de la rentabilidad¹⁴



Solidez financiera

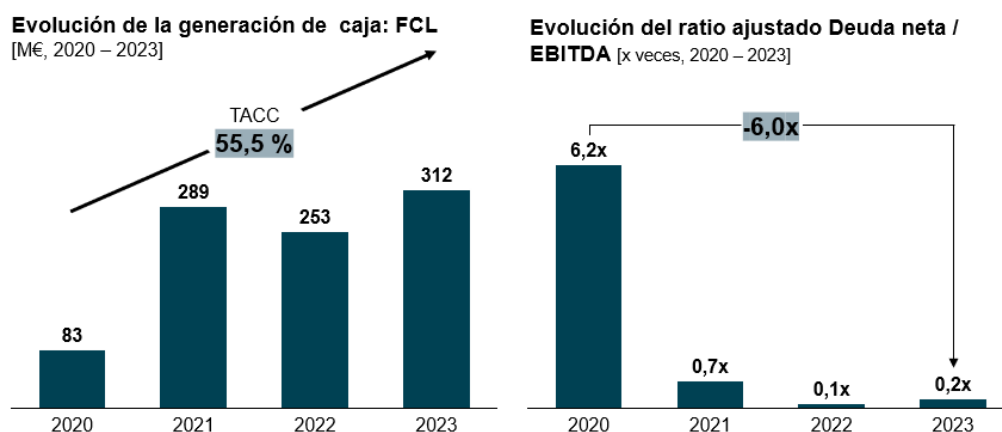
A pesar del crecimiento en su cartera de negocio, lo que normalmente se asocia a una inversión intensiva en nuevas capacidades, Indra consiguió reforzar su solidez financiera a lo largo del último periodo de gestión. De esta forma, la Compañía logró **mejorar la generación de caja**, lo que se tradujo en una **reducción de la ratio deuda financiera neta sobre EBITDA**.

Indra incrementó el flujo de caja libre a un ritmo promedio del 55,5 % anual desde el año 2020, hasta alcanzar los 312 M€ en el ejercicio 2023. En paralelo, la Compañía redujo la ratio de deuda financiera neta sobre EBITDA en 6 veces, llegando a cierre de 2023 a 0,2 veces.

¹⁴ El cálculo de la variación del EBIT para el periodo 2019 – 2023, excluye a BAE Systems debido a la falta de datos de esta compañía.

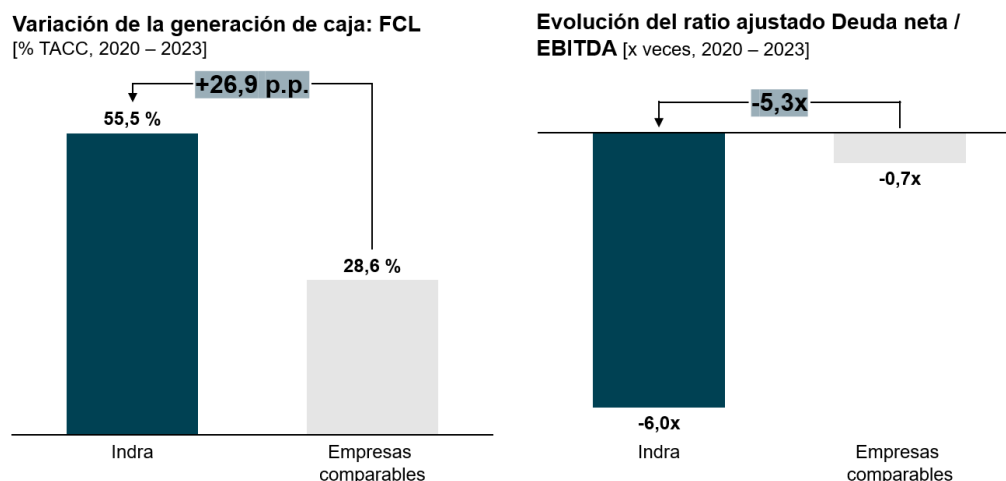
1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Figura 5: Evolución de las ratios de solidez financiera de Indra¹⁵



El análisis comparativo pone en valor esta gestión financiera al batir a sus compañías comparables, a pesar de que éstas presentasen niveles de crecimiento de negocio inferiores a Indra. En concreto, superó en 26,3 p.p. a las compañías comparables en términos de tasa de crecimiento compuesto de su generación de flujo de caja libre, y redujo la relación entre la deuda financiera neta y el EBITDA a un ritmo más acelerado que sus competidores.

Figura 6: Análisis comparativo de la evolución de la solidez financiera¹⁶



1.C Creación de valor económico para el accionista

La gestión y decisiones estratégicas adoptadas durante el periodo 2021 – 2023 y el buen desempeño económico-financiero alcanzado permitieron a Indra **consolidar un modelo de negocio capaz de generar valor sostenido para sus accionistas**.

(i) Respaldo del mercado de capitales

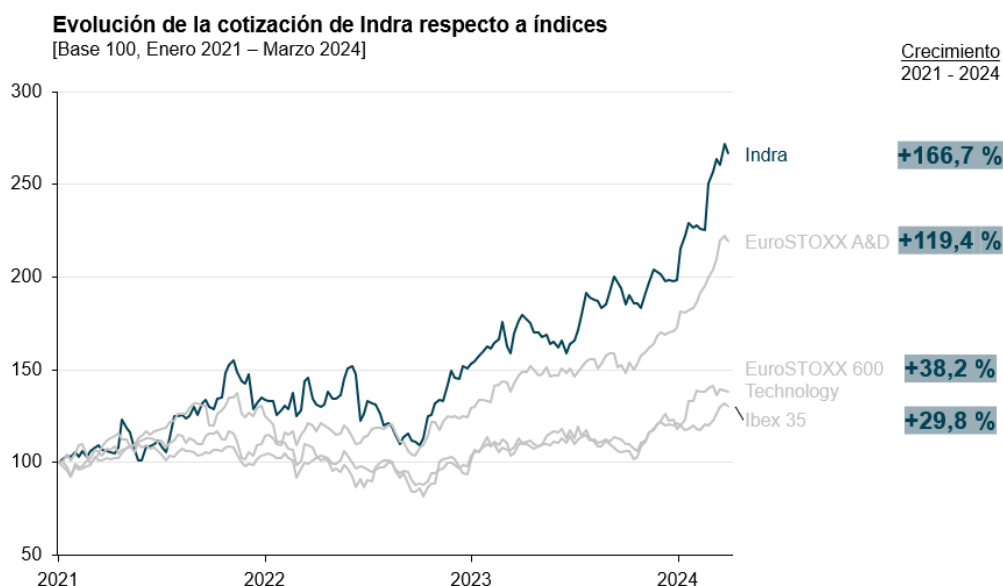
Indra recibió el **respaldo del mercado de capitales**, mejorando su cotización un **166,7 % en el periodo** y superando a los índices globales de referencia (+47,3 % respecto al crecimiento del EuroSTOXX Aerospace & Defense, +128,5 % respecto a la evolución EuroSTOXX 600 Technology y +136,9 % respecto al comportamiento del Ibex 35).

¹⁵ Según los resultados reportados, sin ajustes.

¹⁶ El cálculo de la evolución de FCL en el periodo 2020 – 2023 excluye a Dassault Aviation al presentar valores negativos.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Figura 7: Evolución de la cotización de Indra e índices globales de referencia

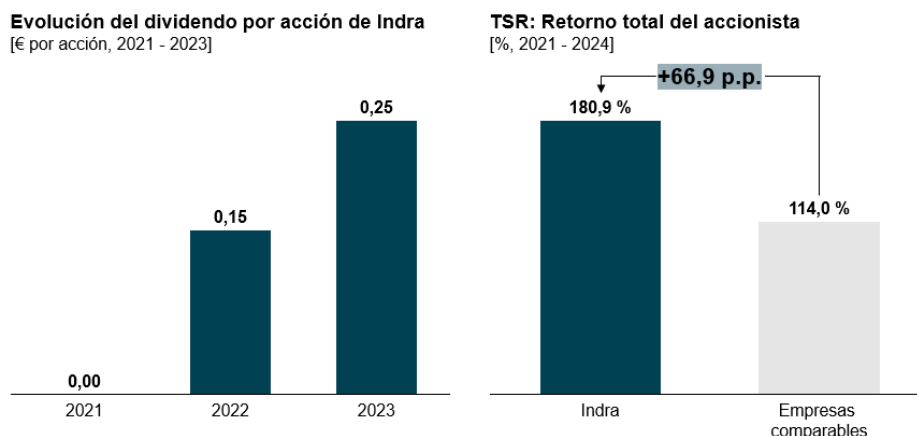


(ii) Retorno total del accionista

La buena evolución del negocio de Indra permitió la recuperación del pago de dividendos a los accionistas, que no se repartían desde julio de 2014. Así, en el conjunto del periodo 2021 – 2023 se repartieron 0,40 € por acción. Esta retribución, junto con la revalorización experimentada por la acción, proporcionó al accionista de Indra un **TSR¹⁷ del 180,9 % en el periodo**.

El retorno total de la Compañía es **66,9 p.p. superior al retorno total medio de la muestra de empresas comparables** (114,0 %), lo que es indicativo de la solidez de su modelo de generación de valor para el accionista frente al de otras compañías del sector.

Figura 8: Remuneración al accionista¹⁸



1.D Estrategia social y de sostenibilidad

En el año 2020, Indra aprobó su Plan Director de Sostenibilidad 2020 – 2023. Este plan se estructuraba en torno a cinco ejes, que permitían trasladar la generación de valor al conjunto de grupos de interés de la Compañía:

(i) Relación con los grupos de interés

Índices ESG. Mejora sostenida en las puntuaciones obtenidas por los principales índices ESG: empresa Top 1 % en el Sustainability Yearbook de S&P en 2020, 2021, 2022 y 2023; compañía líder mundial del sector *IT Services* en el índice Dow Jones Sustainability (DJSI) en 2021, 2022 y 2023 y nivel *leadership* en el índice CDP de Cambio Climático en 2022 y 2023.

¹⁷ TSR: Total Shareholder Return, o retorno total del accionista. Calculado sin reinversión de dividendos.

¹⁸ Dividendos contabilizados según fecha de pago y sin reinversión de estos. Información corporativa de las compañías de Capital IQ.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Informe de Sostenibilidad. Ampliación del alcance y la calidad del Informe de Sostenibilidad incluyendo el Análisis de doble Materialidad y la adaptación al Reglamento de la Taxonomía de la UE.

(ii) **Modelo de gobierno**

Formalización de compromisos ESG. Aprobación en Consejo de la *Política de Sostenibilidad*, la *Política de DDHH*, *Modern Slavery Statement* y la *Política de Sostenibilidad para Proveedores*.

Riesgos ESG. Refuerzo de los mecanismos de gestión de riesgos ESG, incluyendo mejoras en la gestión de los proveedores y la mejora continua del Sistema de Control Interno de Información No Financiera (SCIINF).

(iii) **Planeta y cambio climático**

Reducción de las emisiones. Apuesta por el empleo de energía renovable con un avance significativo en la ruta SBT¹⁹ de reducción de emisiones de CO2 para alcanzar cero emisiones en 2040 y ser neutros en carbono en 2050.

Reporting. Análisis de riesgos en cambio climático conforme a las directrices del TCFD (*Task force on Climate related Financial Disclosure*).

(iv) **Tecnología con impacto en desarrollo sostenible**

Taxonomía. Aplicación completa de la Taxonomía UE a las actividades de Indra (%ventas/CapEx/OpEx) para los objetivos de adaptación y mitigación del Cambio Climático (alineación) y para el resto de los objetivos ambientales (elegibilidad).

Criterios ESG. Incluidos en el proceso de homologación de proveedores de forma sistemática y capacitación a proveedores en seguridad de la información y para el cálculo de la Huella de Carbono.

(v) **Personas y talento**

Brecha salarial. Reducción de la brecha salarial a nivel global (2,7 % en 2023 vs 3,0 % en 2019).

Planes de igualdad. Elaboración y puesta en marcha de los Planes de Igualdad de género en España.



















Formación. Formación en sostenibilidad para todos los profesionales.

El compromiso con las materias ESG, así como su liderazgo en este ámbito, ha llevado a Indra a ser reconocida por índices e informes de sostenibilidad a nivel global, destacando su consideración como **la compañía más sostenible del sector tecnológico de Servicios de TI en los años 2021, 2022 y 2023**, según el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World.

¹⁹ Science Based Targets u objetivos basados en la ciencia.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Figura 9: Selección de índices relacionados con ESG de los que Indra forma parte

Índices	Detalles	Índices	Detalles
 Dow Jones Sustainability Index	Miembro del índice desde 2006, Indra es la compañía del sector TI mejor calificada desde 2021	 Top employer Spain 2023	Indra y Minsait reconocidas como dos de las mejores empresas para trabajar, por quinto año consecutivo
 CDP Climate Change Index	Indra (actualmente A-) mejoró desde la calificación B de 2019 y 2020 hasta la calificación A- en 2021 y A en 2022	 Sustainalytics ESG Rating	Indra posee una calificación de riesgo ESG del 14,5 %, destacándose en gobierno corporativo
 MSCI Global Sustainability Index	Indra tiene una calificación AA y un rendimiento superior a la media en gobierno corporativo, emisiones y oportunidades en Clean Technology	 Bloomberg Gender Equality Index	Indra mantiene su posición en el índice desde 2019, cuando fue una de las primeras 15 compañías españolas en entrar al índice
 FTSE4Good Index	Indra tiene la mejor puntuación en cambio climático, estándares laborales y otros, con una puntuación total de 4,2/5	 Science Based Targets Initiative	Los objetivos de reducción de emisiones de Indra están alineados con la iniciativa de 1,5 °C
 EcoVadis Sustainability Index	Indra mejora el reconocimiento a Platinum en 2023, el cual es el mejor posible y la sitúa entre el 1 % de las empresas analizadas	 Communication on progress	La Comunicación sobre el Progreso de Indra ha sido reconocida con el Nivel Avanzado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas
 ISS ESG Rating	Indra ostenta la clasificación 'Prime', lo que indica el cumplimiento de amplios requisitos de ESG	 Premio Nacional de Innovación 2020	Indra reconocida por su papel en la digitalización de diversos sectores e innovación
 Premio Noite 2021	Minsait fue galardonada por su permanente apoyo al CPEIG y su gala	 XVI Premios Madrid Empresa Flexible	Indra fue reconocida por su modelo de gestión eficaz y rentable que fomenta el equilibrio de la vida profesional - personal de los empleados
 HCM Excellence Awards 2021	Indra obtiene dos oros en los premios de gestión del capital humano de Brandon Hall Group	 Premios Cegos con Equipos & Talento 2020	Indra fue reconocida por sus iniciativas enfocadas a mejorar la atracción y fidelización del talento
 LinkedIn Top Companies, España 2021	Indra obtuvo la segunda posición del ranking que valora la capacidad de las empresas de atraer, retener y llevar al éxito al talento más cualificado	 Distintivo Igualdad en la Empresa 2021	Indra renovó el DIE gracias a la aplicación de políticas de igualdad entre mujeres y hombres

Adicionalmente, Indra contribuye a la creación de riqueza en todos los territorios en los que opera manteniendo una relación cooperativa con las distintas administraciones tributarias con las que se relaciona como consecuencia de su actividad. Como muestra del compromiso de Indra con una fiscalidad responsable, **el Grupo se adhirió al Código de buenas prácticas tributarias de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España**, aprobada mediante acuerdo del Consejo de Administración en abril de 2023.

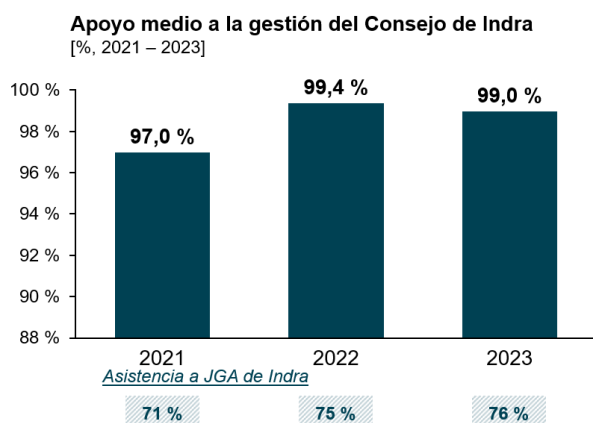
El **Plan Estratégico 2024 – 2030 reafirma el compromiso continuo de Indra con la mejora de su desempeño empresarial desde una perspectiva de ESG (Environmental, Social, and Governance)**. En este sentido, la Compañía establece su adhesión al Plan ESG, compuesto por **16 líneas estratégicas** y que supervisará, al igual que hará con el resto de los pilares estratégicos, en este caso con más de 15 indicadores clave de desempeño específicos para los objetivos ESG. Este enfoque refleja el compromiso del Grupo con la sostenibilidad y el progreso, situándolo en una posición sólida para alcanzar sus objetivos en este ámbito.

1.E Apoyo recibido a la gestión por parte de accionistas y analistas

Tras el nombramiento de D. Marc Murtra Millar como presidente del Consejo de Administración en la Junta General de Accionistas del año 2021, los accionistas **han apoyado de manera mayoritaria la gestión realizada por el órgano de gobierno de la Compañía**, habiéndose incrementado el apoyo desde ~97,0 % de 2021 hasta el ~99,0 % obtenido en la última Junta. Este aumento en el apoyo a la gestión se ha visto reforzado por un **aumento de la participación de los accionistas**, que se ha incrementado desde el 71 % en el año 2021 a 76 % en el año 2023.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Figura 10: Apoyo medio a la gestión del Consejo en las Juntas Generales de Accionistas



Así, los analistas destacan la labor llevada a cabo por la Compañía a lo largo de estos años²⁰:

- JP Morgan destacó "Creemos que Indra está tomando medidas para mejorar su gobierno corporativo"²¹.
- Banco Santander mencionó "Buenas noticias, ya que Indra ha sustituido rápidamente el puesto independiente vacante en su Consejo. Además, una vez aprobadas las nuevas propuestas, se mantendrá un equilibrio en el Consejo entre miembros independientes y no independientes, tal y como sugieren las recomendaciones de un buen gobierno corporativo"²².
- Mirabaud subrayó "El impulso de las ganancias sigue siendo fuerte, hay una tendencia de flujo de noticias positivas sobre los tres pilares principales del negocio y las ratios de negociación frente a sus pares siguen siendo atractivos"²³.
- Société Générale remarcó "Indra puede seguir logrando un fuerte crecimiento de ingresos en 2024 y mejorar aún más su margen operativo. En nuestra opinión, su valoración actual no refleja su potencial. Reiteramos nuestra recomendación de compra"²⁴.
- UBS concluyó "Indra está creciendo en zonas de márgenes sanos y ha reducido notablemente su deuda financiera. La gobernanza de Indra ha sido un tema clave en 2022 [...]. En nuestra opinión, estos [cambios en el sistema de gobernanza corporativa] han sido pasos importantes"²⁵.
- BNP Paribas publicó "Creemos que el viento de cola en los ingresos comenzará en el segundo semestre de 2023 y se extenderá hasta 2024. [...]. El restablecimiento de un consejo de administración equilibrado entre los miembros independientes y no independientes ayudará al sentimiento de gobierno corporativo que eclipsó desde junio de este año"²⁶.

1.F Solidez de la gestión

En términos generales y a la vista de los resultados alcanzados al finalizar este periodo estratégico, se concluye que el Plan Estratégico 2021 – 2023 ha sido implantado con éxito al **sobrecumplir de manera consistente y continuada todos los objetivos** ("guidance"²⁷) sobre ingresos, margen operativo y generación de caja que la Compañía ha **comunicado anualmente a los mercados**.

²⁰ En el marco de este análisis, no se han identificado referencias y valoraciones negativas en ninguno de los informes de analistas revisados.

²¹ JPMorgan 06/03/2024.

²² Banco Santander 26/05/2023.

²³ Mirabaud 09/04/2024.

²⁴ Société Générale 29/02/2024.

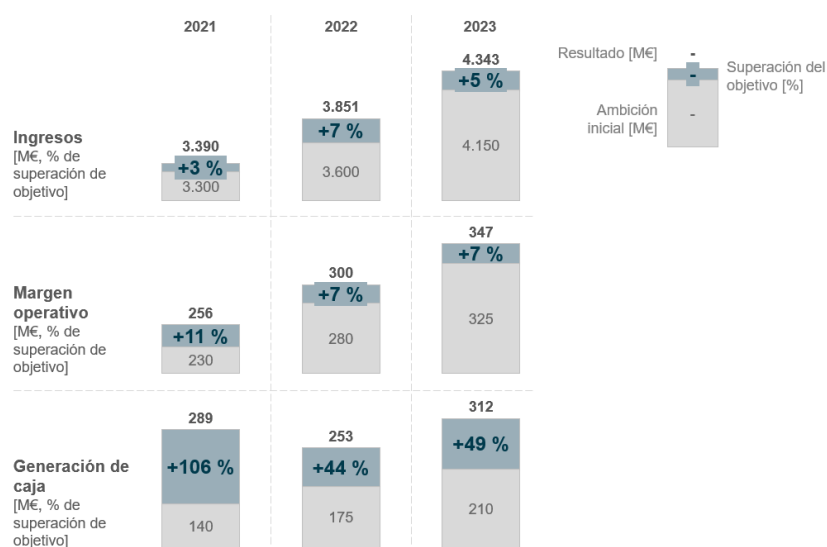
²⁵ UBS 15/11/2022.

²⁶ BNP Paribas 03/11/2022.

²⁷ Guidance son los objetivos comunicados anualmente a los mercados para las principales magnitudes financieras.

1. Desempeño de Indra en el periodo 2021 – 2023

Figura 11: Objetivos financieros anuales de Indra (*guidance*) y cumplimiento²⁸



²⁸ Basado en los objetivos establecidos anualmente (i.e. *guidance*), seleccionando el límite superior en el caso de tratarse de un rango y los valores revisitados cuando son de aplicación.

2. Bases del nuevo Plan Estratégico 2024 – 2030 de Indra, valoración del mercado financiero y primeros resultados

Acercándose la finalización del periodo estratégico 2021 – 2023 y habiendo cumplido con éxito todos los objetivos comunicados anualmente a los mercados, Indra se planteó la conveniencia de definir un nuevo plan estratégico que consolidara y profundizara en las bases de transformación del negocio definidas en el plan anterior.

2.A Contexto sectorial de creciente complejidad

Cinco tendencias clave están marcando la evolución del mercado de defensa y tecnologías de la información. Se espera que su impacto se intensifique en los próximos años, generando nuevos retos de negocio para estos sectores:

- (i) **Escalada en los conflictos militares.** La reciente escalada de conflictos militares en Europa y Oriente Medio está modificando los programas de defensa de los principales países occidentales, desembocando en un nuevo ciclo inversor en Europa, que tendrán que adaptarse al umbral mínimo de inversión en este ámbito (2 % del Producto Interior Bruto). Esta tendencia en la demanda de sistemas y equipamiento de defensa incrementará las oportunidades comerciales e incentivará el desarrollo tecnológico en esta área.
- (ii) **Nuevo ciclo inversor en defensa en Europa.** Los crecientes objetivos de inversión en defensa y la consideración de sector estratégico para los países europeos contribuirá al desarrollo de la cadena de valor de las compañías ubicadas en este continente y generará nuevos programas con una presumible y activa participación de la industria española.
- (iii) **Creciente relevancia de la tecnología.** Los nuevos programas europeos de inversión en defensa facilitarán la modernización de las plataformas operativas y favorecerán el desarrollo e incorporación de nuevas soluciones tecnológicas a aplicar en estos sistemas.
- (iv) **Interoperabilidad multidominio.** La necesidad de integrar y combinar las diferentes plataformas de defensa en tierra, mar y aire con los nuevos dominios espaciales y ciberespaciales obligará a desarrollar soluciones de interoperabilidad multidominio.
- (v) **Digitalización.** El impacto de las nuevas tecnologías de digitalización, con soluciones cada vez más avanzadas en inteligencia artificial, *cloud services* y ciberseguridad serán elementos de cambio en la sociedad y en la economía, que deberán adaptarse a este incipiente nuevo contexto digital.

En su conjunto, estas tendencias deberían **favorecer el desarrollo del mercado y generar oportunidades de negocio** para aquellas compañías con el posicionamiento adecuado y con las capacidades necesarias para poder abordarlas.

En este contexto, el sector de defensa ha revitalizado su competencia, dada la carrera de los competidores por dominar los nuevos negocios y mercados geográficos. El **apalancamiento en el crecimiento inorgánico ha sido una estrategia recurrente para el desarrollo de nuevas capacidades**. Varias empresas competidoras han realizado estas adquisiciones, entre ellas:

- BAE Systems adquirió en 2023 el negocio aeroespacial de Ball Corporation por 5.090 M€, y en 2022 la división de GPS militar de Collins Aerospace por 1.736 M€ y el negocio de radios tácticas aéreas de Raytheon por 248 M€.
- Leonardo se hizo en 2021 con el 30 % de la empresa especializada en sensores de corto y medio alcance para la navegación y vigilancia marítima, GEM Elettronica, con una opción de compra y venta sobre la Compañía para 2024.
- Thales reforzó sus capacidades de simulación de combate terrestre y de ciberseguridad con las adquisiciones de Ruag S&T en 2022 y de Imperva en 2023, respectivamente.
- Saab se apropió de BlueBear, especializada en sistemas de enjambre autónomos habilitados por inteligencia artificial para aplicaciones complejas de defensa y seguridad.

En lo relativo al segmento de tecnologías de la información, los competidores (e.g. Sopra Steria, TietoEVRY) están apostando por el **desarrollo de nuevas capacidades para posicionarse en segmentos de alto valor** como las tecnologías inmersivas (e.g. AR/VR, Metaverso), *blockchain* o computación cuántica, y apalancando sus capacidades digitales ofreciendo soluciones integrales o de migración hacia entornos *cloud*. Adicionalmente existe una tendencia a la basculación de los servicios tradicionales hacia **nuevos modelos de negocio as-a-service**.

2.B Bases del Plan Estratégico 2024 – 2030

En este contexto de mercado, Indra presentó su **Plan Estratégico 2024 – 2030** (*“Leading the Future”*) en el que, **apoyándose en las líneas maestras que se construían en el periodo previo**, prevé dotar al

2. Bases del Plan Estratégico 2024 – 2030

negocio de las herramientas y directrices necesarias para abordar con éxito los retos a los que se enfrenta el sector y convertirse en la multinacional española de referencia en los sectores de defensa y aeroespacial, así como en tecnologías digitales avanzadas.

Así, la Compañía apuesta por avanzar en los siguientes ejes:

- Acelerar la transición para ser la referencia nacional multidominio en defensa, continuando la línea marcada en el Plan Estratégico 2021 – 2023, 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 ha marcado como objetivo la creación de una **nueva empresa de espacio**, que aspira a ser el referente nacional y una compañía europea relevante.
- Alcanzar el liderazgo global de gestión de tráfico aéreo, ATM (Air Traffic Management), ampliando la actividad a Norteamérica y a Asia-Pacífico, y expandiéndose hacia **soluciones de gestión de tráfico no tripulado**.
- Convertirse en el coordinador de ecosistemas de tecnología y servicios avanzados en la industria europea y latinoamericana, consolidando el esfuerzo ejecutado por el Grupo durante el periodo estratégico anterior para **digitalizar la oferta y fomentar el desarrollo de las tecnologías digitales más avanzadas** en ámbitos como inteligencia artificial, *cloud*, y ciberseguridad.
- Reforzar las marcas de Indra para seguir siendo el **empleador preferido por el talento tecnológico** de alto valor en geografías prioritarias.

Para avanzar en estos ejes, Indra considera necesario activar acciones habilitadoras que faciliten la implementación de la estrategia marcada, como son:

- Apostar por la expansión internacional de las actividades del Grupo, a través de tres *clusters* regionales y un modelo de exportación para el resto de las regiones. La Compañía busca evolucionar hacia una **compañía multinacional**, centrarse en las regiones prioritarias y reforzar la cercanía con los clientes.
- Continuar con el ejercicio de desinversión en activos no core e impulsar proactivamente adquisiciones y *partnerships*/alianzas, para maximizar sinergias y **acelerar el cambio de mix hacia alto valor**, tanto en el segmento de defensa como en tecnologías digitales.
- Evolucionar la estructura organizativa y societaria de la Compañía hacia un **modelo de Indra Corporación** que facilite la toma de decisiones flexible y eficiente, la coordinación y la búsqueda de sinergias entre los diferentes negocios, a la vez que se preserva su autonomía de gestión.

En lo que respecta a los objetivos económico-financieros asociados al plan, toda vez que Indra ha mostrado su capacidad para superar de manera consistente los objetivos marcados en el último periodo 2021 – 2023, se ha definido como **objetivo para 2026 superar los 6.000 millones de euros en ventas** (lo que supone un crecimiento del 38,2 % sobre la cifra alcanzada en 2023), con un **margen EBITDA superior al 12 %**. Como resultado, la Compañía mantendría una **política de pago de dividendos estable**, con una ratio de *payout* de alrededor del 20 %, alineado con los actuales niveles y consistente con la estrategia de la Compañía.

Como se desarrolla en el apartado 3.B siguiente, **el rol del presidente en las diferentes etapas estratégicas ha ido evolucionando hasta su actual recalificación como ejecutivo**. Así, el Consejo ha decidido atribuir al presidente ciertas funciones ejecutivas ligadas a la implantación del plan estratégico, que resultan complementarias a las propias del consejero delegado.

2.C Respaldo recibido por el plan estratégico

Desde su publicación el 6 de marzo de 2024, **el mercado ha reconocido y respaldado la dirección estratégica** de Indra con alusiones directas de apoyo por parte de los principales analistas que siguen a la Compañía²⁹, como, por ejemplo:

- BofA Securities, valora positivamente las perspectivas del plan: *“Indra ha publicado hoy su presentación de la actualización estratégica con orientación a 2026 y una actualización sobre posibles desinversiones y fusiones y adquisiciones. (...) En general, consideramos que esto es una perspectiva a medio plazo muy positiva para el grupo y mantenemos nuestra calificación de Compra, PO 22,5 €”*³⁰.
- Banco Santander destaca *“Obtenemos una visión positiva del nuevo plan estratégico de Indra para reorientar su cartera hacia un mayor crecimiento y una mayor rentabilidad”*³¹.

²⁹ En el marco de este análisis, no se han identificado referencias y valoraciones negativas en ninguno de los informes de analistas revisados.

³⁰ BofA Securities 06/03/2024.

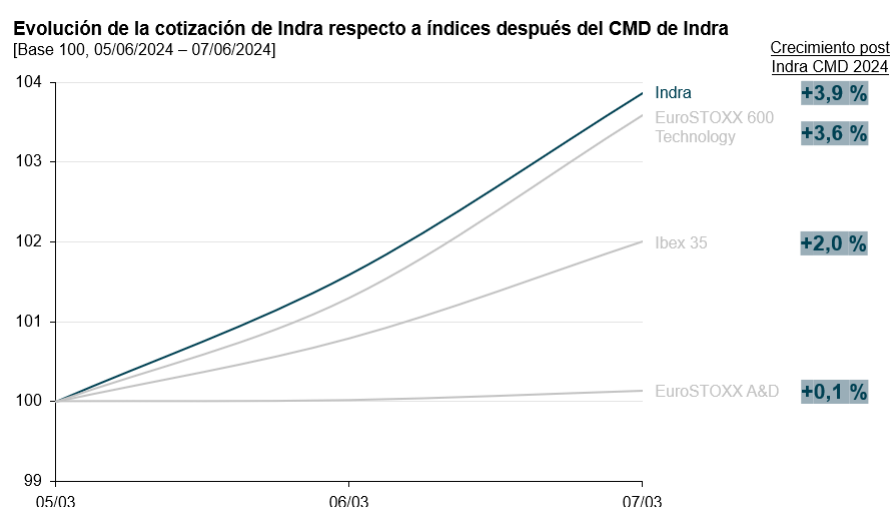
³¹ Banco Santander 07/03/2024.

2. Bases del Plan Estratégico 2024 – 2030

- GVC Gaesco afirma que “Somos positivos con la empresa, principalmente por la fortaleza de sus sectores y los buenos resultados de los dos últimos años”³².
- JB Capital señala “Indra ha presentado un plan con objetivos ambiciosos para 2026, superando nuestras expectativas y las del consenso, lo que creemos que debería llevar a un momentum positivo de las estimaciones de beneficio en las próximas semanas. En concreto, el nuevo plan prevé un incremento de la facturación más elevado de lo esperado, apoyado en el negocio de defensa, y unos mejores márgenes en la división de defensa”³³.
- Renta 4 apunta que “La combinación de Defensa y Minsait permitirá aprovechar las sinergias en dos sectores estratégicos y con un futuro prometedor”³⁴.

Esta valoración positiva se vio confirmada por la buena evolución de la acción de la Compañía a lo largo del día de presentación del plan. Así, el título de Indra completó una **subida de cotización del +3,9 %** tras la celebración del *Capital Markets Day* (6 de marzo de 2024) y la jornada posterior, **superior al comportamiento de los índices de referencia** en ese mismo periodo: EuroSTOXX Aerospace & Defense (+0,1 %), Ibex 35 (+2,0 %) y EuroSTOXX 600 Technology (+3,6 %).

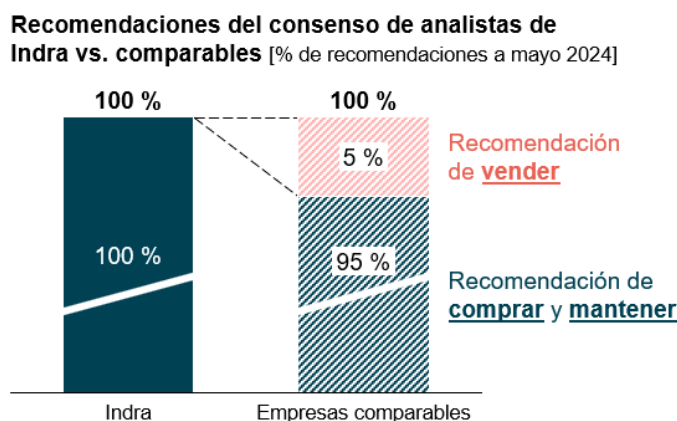
Figura 12: Revalorización acumulada de la acción de la Compañía e índices de referencia en los días 6 y 7 de marzo de 2024³⁵



Esta confianza en el futuro de la Compañía y su capacidad para seguir generando valor para sus accionistas se refleja, también, en las recomendaciones que formulan los analistas. Así, la Compañía no cuenta con ninguna recomendación de venta, sino que la totalidad de analistas se posicionan en “Comprar” o “Mantener”. De hecho, tras la presentación del Plan Estratégico 2024 – 2030, **el número de analistas que proponen la adquisición de la acción ha pasado de 8 (sobre 14 recomendaciones), a 11 (sobre 16).**

Así, un número significativo de analistas **incrementaron el precio objetivo de la acción**, pasando de una valoración de consenso de 17,65 € el 28 de febrero de 2024 hasta los 22,13 € el 10 de mayo, lo que supone un **aumento del 25,3 %** en este periodo transcurrido entre la publicación del nuevo plan estratégico y la comunicación de los resultados del primer trimestre de 2024.

Figura 13: Recomendaciones³⁶ del consenso de analistas de Indra y comparables europeas



³² GV Gaesco, 07/03/2024.

³³ JB Capital 11/03/2024.

³⁴ Renta 4 20/03/2024.

³⁵ Basado en la variación de la cotización entre el cierre de 05/03/2024 y de 07/03/2024.

³⁶ Recomendaciones de comprar, acumular o mantener frente a recomendaciones de reducir o vender.

2. Bases del Plan Estratégico 2024 – 2030

2.D Principales hitos alcanzados durante el primer trimestre 2024

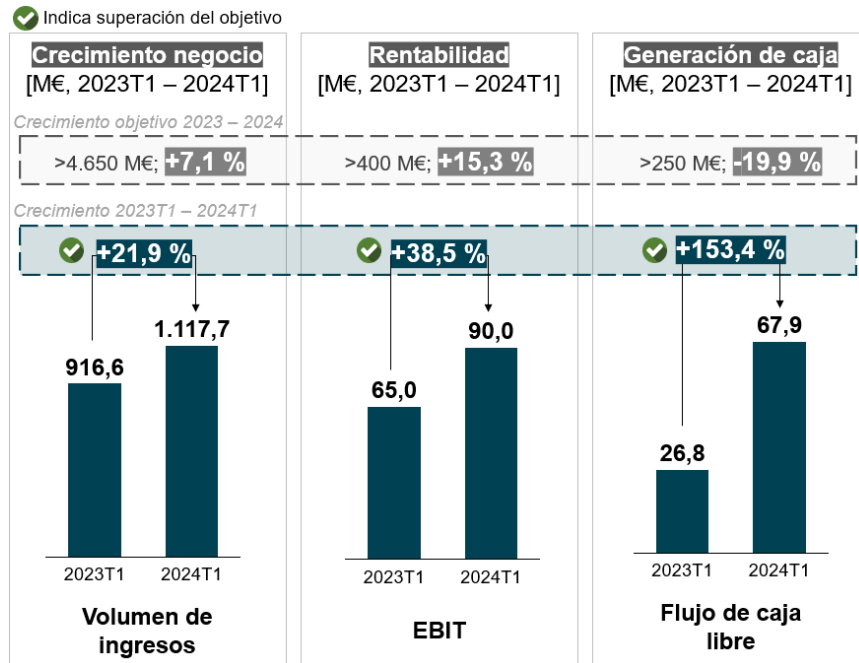
De acuerdo con el calendario planteado, la Compañía **ha iniciado la implementación de las primeras acciones del plan estratégico**, que incluyen hitos críticos como la creación de Indra Espacio, filial del Grupo centrada en el negocio espacial, o la realización de ajustes organizativos enfocados en dinamizar la transformación de la Compañía: nombramiento de un director de tecnología o el liderazgo de las transacciones corporativas por parte del CSO.

En esta fase inicial de ejecución del plan estratégico actual, los resultados económico-financieros muestran una tendencia positiva, como lo indican los datos del primer trimestre de 2024:

- Los ingresos han alcanzado un **crecimiento del 21,9 %** respecto al mismo periodo del año anterior.
- El **margen EBIT ha mejorado en 1,0 p.p.** respecto al primer trimestre de 2023, consiguiendo un crecimiento en términos absolutos del 38,5 %.
- El **flujo de caja libre** ha crecido un **153,4 %**.

Los resultados alcanzados se reflejaron en la evolución de la cotización de la **acción de la Compañía**, que experimentó una **revalorización del 8,8 %** a lo largo del día de su presentación al mercado.

Figura 14: Resultados económico-financieros de Indra en el primer trimestre (T1) de 2024



3. Adecuación del perfil de D. Marc Murtra Millar para el ejercicio de sus funciones como presidente de Indra

3.A Análisis del perfil profesional de D. Marc Murtra Millar

El análisis de la formación académica y la experiencia profesional de D. Marc Murtra Millar identifica diferentes capacidades y habilidades relevantes en la valoración de la **adecuación de su perfil al rol que se espera que desempeñe**. Así, en este examen, se pueden destacar las siguientes fortalezas:

- Formación académica y compromiso con la divulgación y enseñanza de materias empresariales y económicas. D. Marc Murtra Millar es **ingeniero industrial**, con especialidad en Mecánica de Máquinas, por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona (ETSEIB), de la Universidad Politécnica de Cataluña. Además, posee un **Máster en Administración de Empresas (MBA) con especialización en Finanzas** por la Leonard School of Business de la Universidad de Nueva York. Actualmente, combina sus responsabilidades profesionales con su rol como **profesor asociado** de Dirección Financiera, Economía Financiera y de *Master of Science in Finance and Banking* en la Universidad Pompeu Fabra.
- Experiencia profesional en el ámbito internacional. D. Marc Murtra Millar cuenta con **exposición al mercado anglosajón**, al haber acumulado experiencia laboral y académica tanto en Reino Unido (British Nuclear Fuels y DiamondCluster, 1996 – 1998 y 2000 – 2003) como Estados Unidos (MBA en Leonard School of Business, 1998 – 2000). Adicionalmente ha tenido la ocasión de **tratar con múltiples compañías multinacionales** a través de su experiencia en banca de inversión (Crea Inversión, 2011 – 2019).
- Conocimiento de los procedimientos vinculados a las operaciones corporativas. Cuenta con más de **11 años** de experiencia trabajando tanto en **fondos de inversión como en el asesoramiento a compañías en el contexto de operaciones corporativas** (Crea Inversión y Closa Capital, 2011 – 2019 y 2020 – 2023).
- Capacidad de desarrollo de relaciones institucionales. D. Marc Murtra Millar cuenta con experiencia relevante en el **ejercicio de funciones públicas y el desarrollo de relaciones institucionales** como consecuencia de su labor como **director general en Red.es** (2006 – 2008) o **director del gabinete del Ministro de Industria, Turismo y Comercio** (2006 – 2008).
- Experiencia profesional en el sector tecnológico. D. Marc Murtra Millar ejerció como **asesor de grandes empresas tecnológicas** durante su etapa en DiamondCluster o en Closa Capital y como **especialista en transformación digital y estrategia digital** en la administración pública.
- Buenas prácticas en gobierno corporativo. D. Marc Murtra Millar ha ejercido y ejerce como **consejero en otras compañías**, como Ebro Foods (desde 2022), donde además es miembro de la Comisión Ejecutiva y preside la Comisión de Auditoría, Control y Sostenibilidad; Industria de Turbo Propulsores (desde 2023); o, Tess Defence (desde 2023).

3.B Evolución del rol y la contribución de D. Marc Murtra Millar como presidente a lo largo de los diferentes momentos estratégicos de la Compañía

La presidencia de D. Marc Murtra Millar puede dividirse en 3 fases, atendiendo a las funciones desempeñadas y el carácter de su liderazgo:

- i. Toma de posesión del cargo y coordinación con los consejeros ejecutivos para dar cumplimiento al Plan Estratégico 2021 – 2023.

Coincidiendo con el inicio de un nuevo ciclo estratégico, D. Marc Murtra Millar fue nombrado consejero y presidente de Indra en mayo de 2021. Entre otras responsabilidades, a lo largo de esta primera etapa veló por el **buen funcionamiento de los órganos de gobierno**, introduciendo cambios relevantes para facilitar el eficaz desempeño de su cargo por parte de los consejeros así como el máximo consenso en las decisiones del Consejo; la **adecuada coordinación entre los dos consejeros delegados** que, en ese momento, se responsabilizaban de cada una de las áreas de negocio del Grupo; y, la transición ordenada en el cambio de liderazgo ejecutivo que se produjo en la división de Tecnologías de la Información en el año 2022.

- ii. Integración del nuevo consejero delegado (D. José Vicente de los Mozos Obispo) y coordinación con éste en la formulación del Plan Estratégico 2024 – 2030.

En mayo de 2023, se aprobó el nombramiento a D. José Vicente de los Mozos Obispo como nuevo consejero delegado de Indra. Bajo el hilo conductor que ha supuesto el liderazgo de D. Marc Murtra Millar como presidente del Consejo, se abordó este **nuevo cambio en la responsabilidad ejecutiva del Grupo**. Esta transición se llevó a cabo sin que se advirtieran impactos significativos en la operativa de la Compañía, que continuó en la senda de buenos resultados, ni en la cotización de su acción.

3. Valor del equipo gestor

En coordinación y con el apoyo del presidente, el nuevo consejero delegado asumió la responsabilidad de desarrollar el nuevo Plan Estratégico 2024 – 2030 que definiera las directrices de gestión a futuro, contando asimismo con el apoyo del director general de TI, consejero ejecutivo, con autonomía de gestión en este negocio clave para la Compañía.

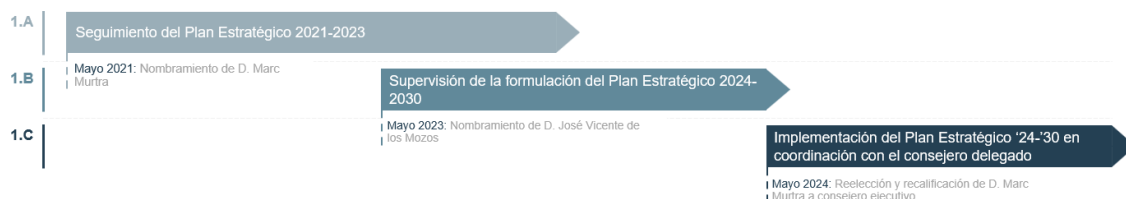
- iii. Asunción de funciones ejecutivas orientadas a la exitosa implantación del Plan Estratégico 2024 – 2030, actuando conjuntamente y en coordinación con el consejero delegado.

Tras la formulación y aprobación del Plan Estratégico 2024 – 2030, el Consejo de la Compañía ha valorado la capacidad de contribución de D. Marc Murtra Millar a su despliegue y, en consecuencia, tomó la decisión de **delegar en el presidente ciertas funciones ejecutivas orientadas a la correcta implantación del Plan Estratégico 2024 – 2030, complementarias a las propias del consejero delegado** más cercanas a la operativa del negocio.

Entre estas funciones, destacan las siguientes por su contribución potencial a la implantación del plan:

- Potenciar su capacidad para representar a la Sociedad frente a terceros y desarrollar una adecuada estrategia institucional. La internacionalización prevista en el plan estratégico demanda una figura institucional con capacidad ejecutiva para facilitar la penetración en nuevos mercados, fortalecer alianzas tanto a nivel nacional como internacional y consolidar relaciones con grupos de interés clave, como gobiernos y administraciones públicas. Esta competencia **otorga agilidad en la toma de decisiones, una representatividad más sólida** ante terceros y favorece al éxito de la estrategia institucional de la Compañía.
- Dotarle de nuevas capacidades para liderar la estrategia de alianzas, adquisiciones y desinversiones clave, como herramienta fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos. Dada la relevancia del crecimiento inorgánico en el plan estratégico actual, conviene que el presidente y el consejero delegado cooperen en la identificación de nuevas oportunidades y el liderazgo de negociaciones clave. **Indra se beneficiará de las relaciones institucionales y la experiencia en operaciones corporativas** de D. Marc Murtra Millar, así como de una gestión más dinámica de estas operaciones. Estas ventajas son críticas en un mercado donde el crecimiento inorgánico se ha convertido en un pilar estratégico para muchos competidores.
- Concederle el liderazgo en la redefinición de la estructura de grupo hacia un modelo más flexible y ágil. El diseño e implantación de una nueva estructura organizativa y societaria serán elementos críticos para **avanzar hacia el modelo de “Indra Group”**, que debería favorecer la toma de decisiones flexible y ágil en los negocios y alcanzar así, los objetivos estratégicos de la Compañía. En la medida en la que desde su llegada D. Marc Murtra Millar ha conseguido hacer avanzar al Grupo dando los primeros pasos hacia la estructura de gobierno definida en el actual plan, el Consejo de Administración pretende reforzar su figura de manera que el presidente pueda **liderar las propuestas de reestructuración societaria** y configuración del Grupo **y establecer las directrices de actuación para su implementación** coordinándose con el consejero delegado, en lo que a la incorporación de nuevas líneas de negocio se refiere.

Figura 15: Etapas en el mandato de D. Marc Murtra Millar como presidente de Indra



3.C Evaluación de la labor del presidente como promotor del actual sistema de gobierno

Desde el nombramiento de D. Marc Murtra Millar como presidente, su desempeño ha sido evaluada cada año en el marco de la evaluación de los órganos de gobierno de la Compañía, llevada a cabo con la colaboración de KPMG. El ejercicio, que se basa en las opiniones de los demás consejeros para evaluar la función del presidente, ha mostrado una **evolución favorable a lo largo de su mandato**.

De tal forma, el presidente obtuvo una valoración de **6,1 puntos sobre un total de 7** (87 % de los puntos), **mejorando su registro inicial en un 24 %**. Las cualidades en los que mejor puntuación obtuvo fueron las relativas al satisfactorio desempeño de sus funciones y la de **contribución a crear un clima de trabajo y de dialogo abierto**, que permite la libre toma de posición y expresión de los consejeros.

Así, los consejeros de Indra entienden como **clave el rol del presidente para alcanzar y mantener la estabilidad en el sistema de gobierno** y en la última evaluación del presidente destacaron la *“labor del*

3. Valor del equipo gestor

presidente y de la consejera coordinadora en el *“progreso”* alcanzado en la estructura y composición del Consejo. El informe también recogió opiniones que afirman que el presidente actúa con *“diligencia, capacidad de escucha y reflexión, [...], en el mejor interés para la compañía, con transparencia y honestidad”*.

Por último, en relación con la colaboración entre el consejero delegado y el presidente ejecutivo para el cumplimiento del plan estratégico, varios **consejeros alabaron la “gran coordinación”** entre ambos en la medida en la que *“el presidente se encarga de la parte institucional para que el CEO pueda centrar sus esfuerzos en la evolución internacional”*.

Asimismo, en los informes de analistas recabados durante la elaboración del presente informe, no se ha detectado ninguna valoración o comentario negativo sobre el presidente de la Compañía.

4. Análisis de las características del gobierno corporativo de la Sociedad, su alineamiento con las mejores prácticas y su respuesta al interés social de la Compañía

El compromiso de Indra con el buen gobierno se refleja en su **alineamiento con las recomendaciones y mejores prácticas para la composición y funcionamiento de sus órganos directivos**. Esto se traduce en un sistema de gobierno robusto que defiende la separación de funciones y reduce el riesgo de concentración de poder, favoreciendo el equilibrio y la coordinación efectiva entre los miembros en el ejercicio de las responsabilidades de ejecución y supervisión dentro del Consejo.

4.A Alineamiento con las recomendaciones y buenas prácticas relativas a la composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno

La mejora y continua adaptación del gobierno corporativo de Indra durante el último periodo de presidencia se ha basado en la gestión y garantía de la diversidad e independencia en la composición, la eficiencia y equilibrio en la estructura de gobierno, y el alineamiento con otras buenas prácticas.

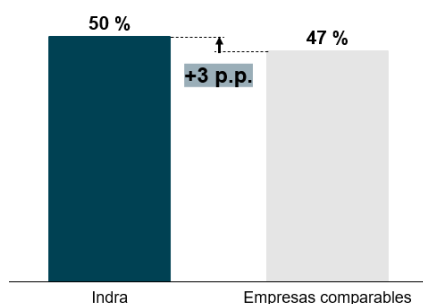
Composición de los órganos de gobierno y sistema de contrapesos.

1. Indra ha mantenido un **mínimo del 50 % de consejeros independientes** en el Consejo. Ante los tres nombramientos de consejeros dominicales durante el anterior trienio la Compañía propuso incrementar en uno los miembros del Consejo de Administración, hasta los dieciséis consejeros, para suavizar el efecto que estas incorporaciones tendrían sobre la independencia del conjunto de consejeros. Así, a fecha de elaboración de este informe, **mantiene un 8,3 p.p. de consejeros independientes por encima del porcentaje que supone el free float de la Compañía**.

Como consecuencia de este esfuerzo, la presencia de consejeros independientes en el Consejo de Administración de Indra supera en 3 p.p. la media de las comparables del Ibex 35 (47 %).

Figura 16: Proporción de consejeros independientes en el Consejo de Indra y en la media de las compañías comparables del Ibex 35

Peso de los consejeros independientes en el Consejo [% , 2023]



2. Durante el periodo 2021 – 2023, el Consejo fortaleció su estructura de gobierno con el propósito de otorgar mayor protagonismo a los asuntos estratégicos en su agenda y fomentar una toma de decisiones ejecutivas más dinámica. Actualmente, **el Consejo se apoya en cinco comisiones**, cuatro de las cuales son consultivas. Así, se añadieron las siguientes comisiones a las ya existentes de Auditoría y Cumplimiento; Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo; y, Sostenibilidad:
 - La Comisión de Estrategia, de carácter consultivo, que fue creada para garantizar una continua supervisión de la estrategia de Indra.
 - La Comisión Delegada Ejecutiva, con competencias ejecutivas, que fue implantada tras el aumento de tamaño del Consejo de Indra, para favorecer la toma de acuerdos vinculantes con mayor agilidad.
3. Las comisiones consultivas cuentan con una independencia reforzada, no sólo por el hecho de que en todas ellas los **consejeros independientes supongan al menos el 50 %** de los miembros, sino también al ejercer éstos la presidencia de tres de las cuatro comisiones consultivas. Más allá, las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, y de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, de especial relevancia por su naturaleza, cuentan con un 60 % de consejeros independientes, mientras que el resto de las comisiones cuentan con al menos un 50 % de miembros de esa misma calificación.

4. Evaluación del gobierno corporativo

Además, Indra promueve la diversidad de género en la asignación de presidencias en sus comisiones. Actualmente, tres de las cuatro comisiones consultivas están presididas por mujeres, dos de las cuales estaban anteriormente dirigidas por hombres.

Figura 17: Composición de los órganos³⁷

	Órganos ejecutivos		Órganos consultivos			
	Consejo	CDE	CAC	CS	CNRGC	CE
Presidente	Marc Murtra	Marc Murtra	Virginia Arce	Belén Amatriain	Olga San Jacinto	Marc Murtra
Cargo del presidente	Ejecutivo	Ejecutivo	Independiente	Independiente	Independiente	Ejecutivo
Independientes [%]	50 %	50 %	60 %	80 %	60 %	50 %
Mujeres [%]	37,5 %	37,5 %	60 %	80 %	40 %	16,6 %

Sistemas de contrapesos	
Consejera coordinadora y Vicepresidenta: Virginia Arce	Reuniones sin representación de consejeros ejecutivos 2023
Consejeros ejecutivos: CEO y director general del negocio de TI	3 sesiones

- En el Grupo **existe la figura de consejera coordinadora independiente** (presente también en el 71 % de compañías de la muestra), a pesar de que durante el último trienio este rol no fuera obligatorio según lo establecido por el *Reglamento del Consejo de Administración*, en la medida en la que la presidencia de la Compañía se ejerció por un consejero no ejecutivo. Entre sus funciones, destacan las facultades para solicitar la convocatoria o inclusión de nuevos puntos del orden del día de una sesión del Consejo ya convocado, presidir sesiones del Consejo en ausencia del presidente, dirigir la evaluación del desempeño del presidente y coordinar su plan de sucesión. Además, le corresponde coordinar y convocar a los consejeros no ejecutivos, así como transmitir sus inquietudes, y presidir las reuniones en las que estos participen sin la presencia de consejeros ejecutivos.
- La propia compañía, así como los analistas que la revisan de manera periódica, consideran que la colaboración entre el presidente y el consejero delegado es una de las claves para implementar con éxito el Plan Estratégico 2024 – 2030. El Consejo recalificó a D. Marc Murtra presidente como consejero ejecutivo en abril de 2024, tomando como base su perfil y la eficaz la colaboración entre el presidente y el consejero delegado, tal y como subrayaron los miembros del Consejo en la última evaluación del presidente.

El nuevo cargo de presidente ejecutivo implica la **atribución de facultades ejecutivas en el ámbito corporativo e institucional** manteniendo el consejero delegado la condición de primer ejecutivo.

En este contexto, uno de los elementos en los que la reciente actualización del sistema de gobierno corporativo de la Compañía se apoya, es la coordinación entre los consejeros ejecutivos. El consejero delegado continua con la gestión del negocio como prioridad principal, mientras que el presidente ejecutivo asume nuevas responsabilidades ejecutivas de representación institucional y organizativas del Grupo.

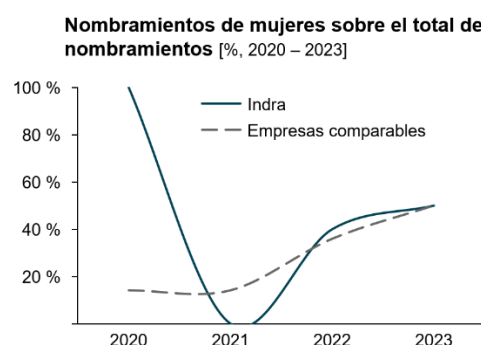
Diversidad de los órganos de gobierno.

Durante el último trienio, Indra ha realizado un esfuerzo por mantener un equilibrio de género entre los miembros del Consejo. Durante los años 2020 – 2023, el 66,7 % de los doce nombramientos de consejeros independientes fueron mujeres. El compromiso con la mejora de este indicador ha sido de especial relevancia, teniendo en cuenta los ceses y dimisiones que tuvieron lugar en el ejercicio 2021 que requirió reconstruir el equilibrio de género en el Consejo. El enfoque por la diversidad condujo a la asignación de roles con responsabilidades extendidas a mujeres. En particular, destacan los casos de la vicepresidencia del Consejo y el cargo de consejera coordinadora, que ocupa Dña. Virginia Arce, y las presidencias de las Comisiones legalmente obligatorias (Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo), así como de la Comisión de Sostenibilidad que ocupan mujeres.

³⁷ Los acrónimos empleados corresponden a los siguientes órganos de gobierno: Comisión Delegada Ejecutiva (CDE), Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC), Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (CNRGC) y Comisión de Estrategia (CE).

4. Evaluación del gobierno corporativo

Figura 18: Proporción de nombramientos de mujeres respecto a compañías comparables del Ibex 35



Buenas prácticas en su funcionamiento.

Tal y como se detalla en su Informe 2023 de Gobierno Corporativo, Indra **cumple con 56 recomendaciones de buen gobierno marcadas por la CNMV**, en línea con las compañías comparables del Ibex 35 con mejor desempeño, lo que se traduce en un cumplimiento de un 93,3 % en aquellas recomendaciones que la Compañía considera que le aplican.

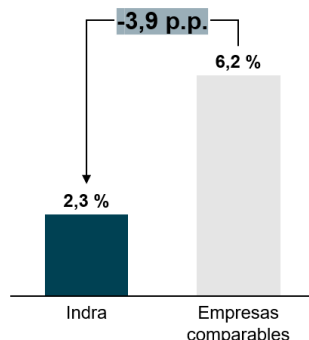
Entre estas buenas prácticas, se puede resaltar su esfuerzo en desarrollar una **comunicación clara de las materias vinculadas con la retribución de los consejeros**, lo que le ha llevado a recibir un respaldo en esta materia superior al obtenido por sus comparables^{38, 39}; la **evaluación externa anual** a la que somete a sus órganos de gobierno o los **mecanismos puestos a disposición de los consejeros** para que puedan desarrollar correctamente las responsabilidades inherentes a su cargo (asesoramiento externo, sesiones de formación, pack de bienvenida y web del consejero para el archivo y acceso de la documentación correspondiente a las sesiones de los órganos de gobierno y otra información relevante).

Por otro lado, con el objetivo de adaptar su modelo retributivo a la práctica de mercado en empresas comparables, Indra ha realizado diversas **modificaciones a sus directrices de remuneración** durante el periodo 2021 – 2023 y ha aprobado la política de remuneraciones para el próximo trienio.

- Consecuencia de ese diseño de políticas retributivas y el esfuerzo en su comunicación, Indra ha logrado un rechazo promedio de las propuestas de Indra relacionadas con aprobación de remuneración 3,9 p.p. menor que las de la media de la muestra de empresas comparables.

Figura 19: Rechazo⁴⁰ medio a las propuestas relativas a la aprobación de las políticas de remuneraciones en las Juntas Generales de Accionistas

Rechazo medio a las propuestas relativas a la Política de remuneraciones [% , Media 2020 – 2023]



La Compañía también ha continuado realizando anualmente la evaluación del Consejo de Administración y de sus comisiones por un externo independiente desde 2021. En este aspecto, el Grupo destaca frente a sus comparables del Ibex 35 por la profundidad con la que publicó el plan de acción para el 2024, derivado de su última evaluación.

Además, en 2022 se aprobó el **nuevo plan de capacitación** con motivo de las numerosas incorporaciones previstas en ese ejercicio, fruto de la amplia renovación de la composición del Consejo de Indra. Este consiste en un proceso exhaustivo y condensado en 4 sesiones que aporta una visión

³⁸ Muestra de comparables por capitalización y concentración del accionariado: ACS, Fluidra, Merlin Properties, Inmobiliaria Colonial, Acerinox, Solaria y Sacyr.

³⁹ Indra ha logrado un rechazo promedio de las propuestas relacionadas con las prácticas de remuneración del 2,3 %, suponiendo 3,9 p.p. inferior al promedio obtenido por la muestra de empresas comparables.

⁴⁰ Rechazo calculado como el porcentaje de votos en contra sobre el total de votos a favor y en contra (excluyendo votos en blanco y abstenciones). Excluye votaciones relativas a modificaciones aprobaciones de políticas de remuneraciones.

4. Evaluación del gobierno corporativo

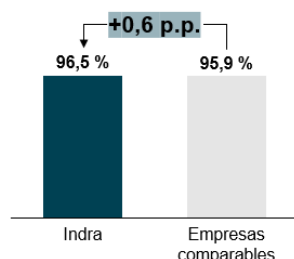
completa de la Compañía. Los consejeros nombrados reciben sesiones sobre Indra en cuestiones de negocio, información financiera, estrategia y producción.

Como consecuencia de los esfuerzos de buen gobierno del Consejo de Administración durante el último trienio, Indra ha obtenido un **apoyo medio en las propuestas sometidas a votación en Junta de Accionistas superior que la media de la muestra de compañías comparables** del Ibex 35, mientras que la asistencia a las referidas Juntas ha aumentado constantemente durante el periodo.

- De media, un 96,5 % de los votos (excluidas las abstenciones) han aprobado las propuestas elevadas a la Junta General de Accionistas. Esto representa una aprobación 0,6 p.p. superior que el de la media de las comparables del Ibex 35.

Figura 20: Apoyo⁴¹ medio a las propuestas elevadas a las Juntas Generales de Accionistas

Apoyo medio a las propuestas de las JGA [% , Media 2020 – 2023]



Ello es fruto de la política de comunicación con accionistas, inversores institucionales, asesores de voto (*proxy advisors*) y otros grupos de interés que la compañía mantiene.

4.B Adaptación del Consejo de Administración a los cambios en la estructura accionarial acontecidos durante el último periodo de presidencia

El esfuerzo por alinear el gobierno corporativo de la Compañía a las mejores prácticas de gobernanza se ha realizado en un contexto de **cambios significativos**, tanto en el **accionariado** de la Compañía como de los **miembros del Consejo** de Administración, debidos al cambio de visión estratégica que adoptó la Compañía.

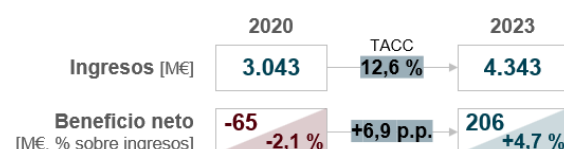
Tras el análisis realizado por la dirección de Indra sobre las tendencias macroeconómicas y de mercado que afectaban a las industrias en las que la Compañía opera, la Sociedad decidió pivotar su enfoque hacia el sector de defensa y aeroespacial, reconociendo su relevancia estratégica para el crecimiento y la posición corporativa. **Esta ambición de Indra ha despertado el interés de los inversores** que, ya sea accediendo al capital de la Sociedad por primera vez o incrementando su participación, se han configurado como accionistas significativos. **Entre ellos destacan** compañías industriales como SAPA Placencia (que incrementó su participación hasta 7,94 % en enero de 2024) y Escribano Mechanical Engineering (que alcanzó un 8 % de participación en Indra en noviembre de 2023) o inversores como Amber Capital (que entró en el accionariado en 2022 y aumentó su participación hasta 7,24 % en mayo de 2023).

En este contexto, y en virtud del derecho que les asiste como accionistas significativos, varios de ellos solicitaron incorporar al Consejo un representante o incrementar el número de los que ya tenían (como es el caso de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales).

Bajo el liderazgo de D. Marc Murtra Millar como presidente y, por tanto, garante del correcto funcionamiento de los órganos de gobierno, Indra logró adaptar sus órganos de gobierno a los cambios accionariales, **minimizando su impacto** sobre la operativa de su negocio y en los estándares de gobierno corporativo. En concreto:

- Tal y como se mostraba en la primera sección, durante el último trienio el Grupo logró la **satisfactoria ejecución de su anterior plan estratégico**, alcanzándose un alto nivel de cumplimiento en todas sus métricas y mejorando el desempeño económico-financiero logrado por otras empresas comparables del sector.

Figura 21: Evolución de los principales variables económico-financieras durante el último periodo de presidencia



⁴¹ Apoyo calculado como el porcentaje de votos a favor sobre el total de votos a favor y en contra (excluyendo votos en blanco y abstenciones) y excluyendo los puntos del orden del día relativos a ceses de consejeros.

4. Evaluación del gobierno corporativo

- La **capacidad de generación de valor para el accionista**, vía dividendo o revalorización de la acción **no se ha visto afectada**, proporcionando un retorno superior al de sus compañías comparables.

Figura 22: Evolución del valor de la acción y dividendo acumulado



- Como se ha explicado a lo largo del presente informe, **estos cambios se han ejecutado sin comprometer los estándares de gobierno corporativo**, que incluyen la presencia de una proporción de consejeros independientes alineada con su composición accionarial, el seguimiento de las mejores prácticas, la implantación de un sistema de contrapesos con la participación de la figura de consejera coordinadora y un elevado apoyo por parte de los accionistas a la gestión del Consejo de Administración.

Anexos

Anexo A. Muestra de comparables sectoriales seleccionada para el análisis de desempeño económico

Se ha seleccionado una muestra de diez compañías comparables para el análisis comparativo del desempeño de Indra. La muestra considera a los seis principales componentes comparables del índice EuroSTOXX Aerospace and Defense (Thales, Leonardo, QinetiQ, BAE Systems, Saab, Dassault Aviation), así como a los cuatro principales componentes comparables del EuroSTOXX 600 Technology (Bechtle, Computacenter, Sopra Steria Group, TietoEVRY).

Figura 23: Muestra de comparables seleccionada para el análisis

Racional	#	Compañía	Geografía	Criterios de selección
Top componentes EuroSTOXX Aerospace & Defense	1	Thales	Francia	<p>La muestra de comparables se ha construido a partir de las compañías que componen el índice EuroSTOXX 600 Technology y EuroSTOXX Aerospace & Defense. Del último índice, se excluyeron aquellas empresas que no pertenecen a los sectores aeroespacial y defensa, fabricación de aviones comerciales, y fabricación y diseño de satélites. A partir de estos listados, se ha discriminado de la muestra de comparables por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desalineamiento con la actividad del negocio de TI de Indra: especialización de Amadeus en la industria turística. • Desalineamiento con la actividad del negocio de D&A de Indra: empresas con mayor enfoque en la producción de bienes militares. • Por las diferencias significativas en sus cifras de capitalización y de ingresos (Capgemini y Softcat) respecto de las cifras de Indra.
	2	Leonardo	Italia	
	3	QinetiQ Group	Reino Unido	
	4	BAE Systems	Reino Unido	
	5	Saab	Suecia	
	6	Dassault Aviation	Francia	
Top componentes EuroSTOXX 600 Technology	7	Bechtle	Alemania	
	8	Computacenter	Reino Unido	
	9	Sopra Steria Group	Francia	
	10	TietoEVRY	Finlandia	

Anexo B. Muestra de compañías comparables nacionales seleccionada para el análisis del gobierno corporativo

La muestra de compañías comparables en términos de gobierno corporativo se compone de siete compañías del Ibex 35 (Acerinox, ACS, Colonial, Fluidra, Merlin Properties, Sacyr y Solaria), seleccionadas por su similitud con Indra en cuanto a su capitalización bursátil, estructura accionarial y sistema de gobierno. Las compañías bancarias se excluyeron de este análisis debido a la mayor regulación exigida a las empresas dedicadas a esta actividad.

Figura 24: Muestra de comparables de gobierno corporativo seleccionada para el análisis

Racional	#	Compañía	Sector	Criterios de selección
Componentes IBEX 35	1	Acerinox	Acero	<p>La muestra de comparables se ha construido a partir de las compañías que componen el índice IBEX 35 (exceptuando entidades bancarias), seleccionando aquellas empresas cuyo (i) nivel de capitalización bursátil era similar al de Indra Sistemas S.A. y (ii) la estructura accionarial presenta unos niveles de concentración del capital asimilables a aquellos de Indra.</p>
	2	ACS	Construcción	
	3	Colonial	Inmobiliario	
	4	Fluidra	Equipamiento industrial	
	5	Merlin Properties	Inmobiliario	
	6	Sacyr	Construcción	
	7	Solaria	Energía	

Anexo C. Detalle de documentación pública de Indra consultada

En la elaboración del presente informe se han tomado como referencia los reglamentos internos de la Compañía, políticas, información económico-financiera y de negocio, y otros informes, con especial foco en los siguientes documentos:

- Plan Estratégico 2024 – 2030.
- Estatutos Sociales 2020, 2021, 2022 y 2023.
- Reglamento del Consejo de Administración 2020, 2021, 2022 y 2023.
- Informe de Sostenibilidad 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.
- Cuentas anuales Consolidadas e Informe de gestión 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.
- Presentaciones trimestrales y anuales de resultados 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024.
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2019, 2020, 2021, 2022, y 2023.
- Comunicaciones a la CNMV 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024.