

Junta General de Accionistas 2018

Discurso del Presidente

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

Es una satisfacción dirigirme a ustedes para analizar los resultados de 2017, también para enunciar las principales acciones e iniciativas que hemos emprendido durante este año pasado y también avanzar la visión de futuro que se deriva del nuevo Plan Estratégico. Que como saben, presentamos ya en el mes de noviembre.

Con ocasión de las anteriores Juntas Generales desde 2015 hemos compartido el profundo programa de reestructuración y transformación que hemos llevado a cabo y que seguimos desarrollando para modernizar la compañía y mejorar la competitividad.

Yo creo que hoy podemos constatar que hemos conseguido algunos, bastantes de estos objetivos en este sentido, y que la compañía además de estabilizar su situación financiera, está bien posicionada para crecer rentablemente, al mismo tiempo que proseguimos con la transformación

Si empezamos por los resultados del ejercicio 2017, podemos ver que la contratación creció un +18%, hasta los 3.248 millones de euros, gracias en parte a la incorporación de Tecnom y al crecimiento orgánico del negocio de Tecnologías de la información

- Sin considerar la integración de Tecnom, que consolida desde el 18 de abril de 2017, la Contratación creció un +10%, lo que muestra también la mejora experimentada por el negocio orgánico de Indra.
- Destaca especialmente la aceleración en el cuarto trimestre, en el que se alcanzó un crecimiento interanual del 28% en términos reportados, 30% en moneda local, gracias a la contribución del negocio de Tecnologías de la Información (en el que crecieron todos sus verticales) y también a la contribución del negocio Defensa.
- Con estos datos, la cartera de pedidos, como indicador de ventas futuras, ha alcanzado a finales de 2017 los 3.612 millones de euros, valor un 15% superior a la cartera que teníamos a finales de 2016.

Los ingresos ascendieron a 3.011 millones de euros, lo que supone un crecimiento del +11% en moneda local 2% si excluimos la contribución de Tecnom.

Es relevante remarcar que 2017 es el primer año en el que crecemos en ingresos desde 2014, probablemente incluso desde antes, porque como saben ustedes bastantes de los saneamientos hechos contra las cuentas de 2014, 2015 y 2016 se debieron en parte a reconocimientos indebidos de ingresos en ejercicios anteriores.

- Los mayores crecimientos han provenído del negocio de Elecciones, dado que 2017 ha sido un año estacionalmente muy favorable para este tipo de proyectos, también ha crecido el mercado de Energía e Industria, fundamentalmente ha habido una mejor dinámica del sector de Oil&Gas, y también el negocio de Tráfico Aéreo.
- También hay que destacar en Ventas el buen comportamiento del cuarto trimestre, donde crecimos un 20% en moneda local, y un +8% de crecimiento si excluimos TecnoCom
- En relación con las geografías, ha habido un crecimiento notable del área de, Asia, Oriente Medio y África, también asociado en gran parte a este negocio tan potente que hemos tenido el año pasado de elecciones –y también hay que destacar la evolución positiva en España y esto ha compensado el comportamiento del resto de geografías que como en el caso de Latinoamérica, han mantenido una evolución más plana.
- Aunque me gustaría resaltar, en relación con Latinoamérica, que tras los saneamientos importantes del año 2015 y la fuerte reestructuración realizada en el pasado, se va confirmando la progresión positiva de las métricas fundamentales de la geografía y que la mejora notable de la contratación que hemos tenido en 2017 resulta esperanzadora para el desempeño futuro en ventas y rentabilidad en la región.

Los Gastos Operativos, aumentaron un 10% en términos reportados hasta los 2.803 millones de euros, y hubieran mostrado un comportamiento prácticamente plano excluyendo TecnoCom.

La rentabilidad mantuvo en el 2017 la senda positiva de mejora iniciada el año anterior.

- El EBITDA, creció un 16%, hasta 266 millones de euros, lo que implica un margen del 8,8%, con una mejora de 0,3 puntos porcentuales respecto a 2016. Tengan en cuenta además que en 2017 empezamos a incurrir en costes de reestructuración de TecnoCom y sin esos costes el margen de EBITDA hubiera alcanzado no el 8,8 si no el 9,4%.
- El EBIT que es la métrica de margen en la que normalmente nos medimos, se mide el sector, crece un +21% en 2017, hasta 196 millones de euros, situando su margen en el 6,5%, medio punto porcentual por encima del alcanzado en 2016.
 - En Tecnologías de la información este margen aumenta hasta el 3,2% frente al 0,1% del año 2016, principalmente debido a la aportación del negocio de Elecciones que tiene un margen más alto de la media, y a la ligera mejoría en el mercado de Servicios Financieros y también de Administraciones Públicas. Este margen de EBIT, que como digo está influido positivamente este año el año 2017 por el negocio de Elecciones, y aunque ha experimentado una mejora subyacente en cualquier caso, es aún inferior al de muchos de nuestros competidores sectoriales
 - Por su parte, el negocio de T&D Transporte y Defensa alcanzó un margen EBIT del 11,6%, algo menor al del 13,0% el año anterior, debido fundamentalmente al descenso en la actividad del Programa Eurofighter, cuya importante contribución al margen no hemos podido compensar del todo con el resto de actividad.
- El Resultado Neto creció un 82%, alcanzando los 127 millones de euros, frente a los 70 millones de 2016.

- Esta mejora ha supuesto un incremento del beneficio neto por acción básico del +73%.
- La Generación de Caja se mantuvo en niveles similares a los del año anterior y alcanzó en 2017 los 186 millones de euros.
 - Las mejoras operativas han sido el factor principal en el incremento de este Cash Flow Operativo antes de capital circulante, que crece un +16% y asciende a 264 millones de euros.
- Por último, la Deuda Neta se sitúa al cierre de 2017 en 588 millones de euros, por encima de los 523 millones de 2016, debido principalmente a las adquisiciones de TecnoCom, de Paradigma y de GTA y a la consolidación de la deuda de estas compañías, que en total supusieron un incremento de 279 millones de euros.
- Sin embargo, y debido al crecimiento de la rentabilidad, el nivel de apalancamiento se situó en 2,2 veces el EBITDA, ya por debajo del nivel de 2,3 del cierre de 2016, y el coste medio de la deuda también se situó en el 2,2%, mejorando en 0,6 puntos respecto a 2016.

Como pueden ver, las métricas conseguidas en las diferentes magnitudes han sido positivas, y han cumplido también con las estimaciones de ingresos, de EBIT y Flujo de Caja libre comunicadas en su momento a inversores y analistas.

Y me gustaría mencionar o resaltar aquí dos puntos:

- Primero, que es difícil estimar los resultados anuales y por tanto difícil cumplir con las estimaciones porque a principios de año el negocio de Indra tiene poca visibilidad, solo tiene visibilidad una parte reducida del negocio, debido a los ciclos de vida que son muy cortos en bastantes de los proyectos de este ámbito.
- ... y también remarcarles que durante el año 2017 la rentabilidad se ha visto favorecida por un *mix* de proyectos distinto al planificado, con un mayor peso del negocio de Elecciones, lo que nos exige seguir elevando la rentabilidad de nuestro negocio para absorber los periodos estacionales bajos del ciclo electoral y la previsible disminución de actividad del programa Eurofighter en este año 2018

Luego, si hacemos balance del ciclo que empezó en 2015, los resultados yo creo que confirman que la reestructuración ha tenido un impacto positivo y la transformación que se ha llevado a cabo también ha impactado positivamente gracias al Plan Estratégico que lanzamos 2015-2017, cuyas iniciativas han estabilizado la situación y han devuelto a la rentabilidad a la compañía.

Yo creo que es una buena base sobre la que construir una nueva etapa, aunque seguimos teniendo evidentemente retos no resueltos, carencias que tenemos que solventar y nuevas exigencias que nos impone la dinámica del mercado.

Un resumen rápido, a modo de balance, por el lado de lo conseguido:

- Nuestras operaciones han mejorado ...
 - Tenemos un mayor peso de las soluciones de mayor más valor añadido
 - El vehículo de Transformación del negocio de TI, Minsait, está funcionando plenamente, ya tenemos más de 2.700 profesionales y crece por encima de la media de TI
 - En Transporte y Defensa tenemos un pipeline muy sólido y creemos que podemos aprovechar un entorno estratégico que es favorable para este negocio
 - Se ha implementado la mayor parte del plan de reducción de costes y de mejora de la eficiencia
 - Y con especial importancia, me gustaría referirme a los dos últimos aspectos positivos de este ciclo, el primero es que hemos establecido y consolidado los procesos de control y de gestión adecuados para que la compañía haya transformado de forma estructural la forma en la que gestiona los riesgos de las ofertas y de los proyectos.
 - Y en segundo lugar hemos fortalecido radicalmente la cultura del Cumplimiento en la compañía, basada en valores como la integridad y la transparencia

Y, como he anticipado, hay retos que no hemos completado o en los que hemos progresado más lentamente de lo previsto. Estas circunstancias ciertamente han supuesto un freno en nuestro proceso de transformación:

- Hemos sufrido un entorno macroeconómico más adverso que el previsto, sobre todo en los dos primeros años del plan y que todavía afecta a algunas de las geografías clave
- Hemos experimentado mayores dificultades de las esperadas o no las anticipamos bien, en la reestructuración del negocio de TI y un peor desempeño en el mercado de transportes, que nos ha obligado a reestructurar partes del mercado en el 2016
- Y hemos tenido que afrontar provisiones superiores a las previstas para proyectos de baja rentabilidad (principalmente generados por Brasil y por el mercado de Transportes)

En paralelo a seguir trabajando sobre estos retos pendientes, es imprescindible también orientar y preparar estratégicamente la compañía para afrontar los retos que nos plantea el entorno tecnológico en el que competimos.

Un entorno en el que existen muchas oportunidades de creación de valor, que ofrece gran dinamismo y crecimiento, pero también presenta una exigencia muy extrema y de muchísima competitividad.

Indra está en una excelente posición para aprovechar estas potenciales oportunidades, pero para tener éxito tendremos que dar respuesta a las intensas y crecientes demandas que nos impone la evolución de la industria tecnológica

Con el fin de identificar las iniciativas a tomar y los cambios estratégicos necesarios para materializar este potencial, hemos llevado a cabo desde abril de 2017 una profunda reflexión estratégica.

Con la total participación del Consejo de Administración, de los principales ejecutivos de la compañía y el apoyo de asesores externos hemos reflexionado sobre las tendencias de mercado relevantes y la evolución previsible de nuestros negocios. Sobre esa base, hemos procedido a definir cuáles deben ser las líneas estratégicas para el futuro de la compañía.

Esta reflexión ha dado lugar al Nuevo Plan Estratégico 2018-2020, que define una ruta orientada al crecimiento y a la rentabilidad, y que nos permite ordenar iniciativas y prioridades a la hora de utilizar los recursos.

El Plan estratégico se despliega en cuatro grandes líneas de acción:

- Implantar un nuevo modelo operativo y organizativo especializado para la compañía y sus negocios
- Seguir impulsando la evolución de nuestro Portafolio de producto y la transformación de la oferta
- Definir e incorporar nuevos procesos y herramientas comerciales para reforzar nuestro crecimiento en ventas
- Ejecutar acciones de mejora de la eficiencia y de la productividad que conduzcan a la mejora significativa de los márgenes operativos

Un primer resultado que se deriva de la reflexión estratégica ha sido la implantación de un nuevo modelo organizativo y la evolución de nuestro modelo de gobierno corporativo.

Este nuevo modelo nos permite ser más ágiles, más flexibles y más responsables frente a resultados, a la vez que simplifica y clarifica nuestra organización.

En particular, uno de los cambios profundos y más visibles derivados del nuevo modelo, que hoy se somete a la aprobación de esta Junta, es la agrupación del conjunto de nuestros negocios de Tecnologías de la Información en una nueva entidad corporativa dentro de Indra.

Por primera vez el conjunto del ámbito de TI, sus mercados verticales, unidades horizontales y de soporte y unidades de Producción están integrados organizativamente en una nueva entidad, lo que está ya mejorando la capacidad de transformación de este negocio, porque la visión compartida y la agilidad en la

toma de decisiones ya se está notando. El nuevo modelo también facilita orientar el negocio hacia las áreas de mayor valor y crecimiento dentro del ámbito específico de Tecnologías de la Información.

Con el fin de liderar esta nueva entidad se ha nombrado a Cristina Ruiz Consejera Ejecutiva con plena responsabilidad sobre el conjunto de los negocios de TI, reportando directamente al Presidente. Con el mismo objetivo se ha nombrado el pasado mes de enero a Ignacio Mataix Consejero Ejecutivo para desempeñar las funciones equivalentes sobre los negocios de Transporte, Defensa y Tráfico Aéreo.

De forma análoga a lo expuesto para TI, la integración organizativa de los mercados de Transporte y Defensa nos permitirá aprovechar mejor las economías de escala, generando oportunidades conjuntas, rompiendo silos, y favoreciendo las iniciativas industriales de transformación de los mercados que en muchos casos son muy transversales. Existe un importante campo de crecimiento y mejora en estos negocios, fundamentales para el presente y el futuro de Indra. El reto, que no es fácil, es aprovechar el fuerte potencial de crecimiento y las perspectivas positivas del contexto geoestratégico y competitivo que hoy existen en estos mercados.

Yo creo que estamos ya viendo los beneficios de la nueva organización en una asignación más clara de responsabilidades dentro de los negocios, entre negocios y funciones corporativas, y una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Pero la clave para el éxito definitivo de este nuevo esquema organizativo depende de que funcionemos con transparencia, trabajando en equipo, con coordinación, y con respeto a las responsabilidades y funciones de cada uno

El siguiente punto del Plan Estratégico es impulsar la evolución del catálogo de productos y la sofisticación de la oferta. Apostamos por desarrollar propuestas de valor end-to-end dirigidas al core business de nuestros clientes gracias a nuestro profundo conocimiento vertical de sus distintos negocios. Asimismo, queremos consolidar y completar selectivamente nuestro portafolio de productos propios.

En consecuencia y como derivado de este segundo punto el Plan contempla incrementar las inversiones de forma relevante, llegando al rango de los 150-200 millones para el periodo 2018-2020, que es prácticamente el doble de lo que ha sido en el periodo anterior.

El tercer punto del plan es una transformación profunda del ámbito comercial para convertirnos en una organización orientada a las Ventas. Ya se está definiendo un conjunto de medidas, modelos y herramientas que nos permitan este nuevo enfoque, más directo, más agresivo, orientado a generar más crecimiento.

Estamos actuando a través de múltiples elementos interrelacionados, tales como nuevos modelos de evaluación y compensación para la fuerza de ventas, la implantación de nuevas herramientas de

seguimiento comercial y el perfeccionamiento de la colaboración entre las distintas unidades para mejorar la estrategia go-to-market.

Y, con una especial criticidad, una de las claves fundamentales del Plan radica en la mejora estratégica de nuestra eficiencia y productividad para elevar la rentabilidad operativa de nuestros negocios. La mejora de la eficiencia no es algo que acabe, permanece siempre, siempre hay una mejora de eficiencia potencial en este mercado que es tan dinámico y donde los clientes cada vez nos exigen más.

Hemos definido y estamos implementando un ambicioso plan de iniciativas de eficiencia, optimización y de mejora de la productividad. Dicho plan, basado en el uso de metodologías Lean, la simplificación de la organización, y un uso más intensivo de la automatización, y aspira a una transformación profunda de nuestro modelo de producción y entrega.

Adicionalmente hay una serie de elementos que van a ser clave para la transformación y el crecimiento de nuestros negocios: la renovación de nuestros sistemas internos, nuevas acciones de mejora de la Marca, el impulso a nuestro modelo de Innovación, y especialmente, con una importancia capital en nuestra industria, todas las áreas relacionadas con la gestión del Talento y la Transformación cultural

¿Y por qué estos aspectos son tan importantes? No voy a decir nada que ustedes no conozcan....

Indra es una empresa tecnológica basada en el conocimiento y la innovación, y como tal, nuestros activos fundamentales son intangibles: el talento de nuestros profesionales, la propiedad intelectual de nuestras soluciones y la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros

Todo, directa o indirectamente, depende y resulta del trabajo de nuestros profesionales. Ellos son los que diseñan nuestras soluciones, ejecutan nuestros proyectos, prestan nuestros servicios y se ganan en el día a día la confianza de nuestros miles de clientes en todo el mundo.

Las compañías, como Indra, basadas en el conocimiento y en el talento dependen de las personas, de su inspiración, de su motivación, de su sentido de pertenencia, de su compromiso y por tanto les aseguro que la medida de nuestro éxito en esta nueva etapa la va a dar fundamentalmente nuestro magnifico equipo de profesionales.

Quizá habrán notado a la entrada las pantallas con el mensaje “El núcleo eres tú”, este es el lema del inicio de nuestra campaña de Transformación Cultural que se desarrollará en los próximos trimestres. Porque, indudablemente, el núcleo de Indra está en las personas que trabajan en la compañía.

En consecuencia, para tener éxito debemos dar respuesta a las necesidades, expectativas y aspiraciones vitales de las personas que forman parte de Indra y de las que queremos atraer a este proyecto.

Necesitamos ser un proyecto atractivo para el talento global. Y el talento global aspira, busca y exige un determinado entorno cultural en el que desarrollarse.

Y en este ámbito, aún tenemos importantes retos y carencias, tal como nos dicen nuestros propios profesionales.

Además, hay que tener en cuenta un paradigma nuevo en nuestro sector que la demanda de profesionales especializados en Tecnología se incrementa año a año, tanto en la UE como en España. Según la Comisión Europea, un 40% de las empresas tecnológicas de la UE no encuentran los profesionales que necesitan, y en Indra no somos una excepción. Se estima por la UE que en 2020 habrá un déficit de 500.000 especialistas en el ámbito TIC en Europa

La escasez de talento está provocando también una competencia feroz por incorporar a los mejores perfiles, los más capacitados.

Las rotaciones anuales en el sector tecnológico son las más elevadas del mercado laboral, tanto en los EEUU como en Europa. En España las rotaciones son igualmente altas y a nivel de la industria se acercan al 18-20% anual.

Especialmente es llamativo en particular que la rotación en este tipo profesionales con menos de 3 años de experiencia llega a rotaciones que alcanza el 60% anual, según datos sectoriales de 2017.

Claramente necesitamos mejorar la vinculación con nuestros empleados más jóvenes, ya que están dando forma a un nuevo paradigma en su relación con la empresa.

Para dar una idea del esfuerzo que estamos dedicando a incorporar jóvenes profesionales simplemente quiero remarcar que este año prevemos incorporar 3.000 jóvenes en la compañía, 2.000 de ellos en España.

No sólo es un tema ligado a la retribución ni a la empresa concreta: la media de antigüedad de los empleados en EEUU en el conjunto de las empresas tecnológicas líderes de Silicon Valley está entre los 2 y 3 años....

Tendremos que aprender a desenvolvemos en este nuevo paradigma: perfeccionar nuestra captación de jóvenes profesionales diseñar procesos y sistemas de gestión del conocimiento que tengan en cuenta esta dinámica, pero, sobre todo, tenemos que incorporar los cambios culturales y organizativos que son necesarios para que los mejores profesionales quieran venir con nosotros y, se quieran quedar.

La crisis de talento se agrava porque, al mismo tiempo que se incrementa la demanda de especialistas, en 10 años se han reducido un 30% las matrículas universitarias en Ingeniería en España, en un marcado descenso sostenido de las vocaciones –en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, que en el caso de las mujeres llega a convertirse en uno de los grandes desafíos de la industria. Tan sólo el 3% de los graduados en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas en la Unión Europea es mujer.

La presencia de la mujer en nuestra compañía es muy relevante dentro del sector: un 34% de nuestros profesionales son mujeres.

Y en el grupo de Dirección y Gestión de la compañía, ronda el 20% y que nos pone de forma destacada a la cabeza de las empresas tecnológicas comparables a nosotros.

Estamos poniendo la máxima atención a la diversidad y a la igualdad como una de nuestras principales vías para ser la organización orientada al talento que aspiramos a ser.

A tal fin hemos lanzado en el primer trimestre de 2018 un ambicioso Programa de Igualdad y Diversidad de género que nos hará aún más inclusivos a medida que se vaya implantando.

Algunas iniciativas ya están en marcha, como acciones de co-creación con grupos de empleados para definir nuestra estrategia de igualdad, sesiones de coaching grupal con mujeres del equipo de gestión o programas como el de "Mujeres que inspiran", para dar a conocer mujeres de Indra con potencial que sirvan de *rol models* a otras

Por último, estamos finalizando el estudio de brecha salarial para valorar nuestra situación en este aspecto, del que les puedo avanzar que los resultados preliminares, referidos de momento solo a España, muestran que nuestra situación a este respecto creo que puede considerarse razonablemente satisfactoria, con una escasísima diferencia salarial entre géneros; no obstante, hemos identificado algunas diferencias más relevantes en determinados grupos específicos o geografías concretas, que estamos analizando con detalle para adoptar los correspondientes planes de acción, de los que les iremos informando oportunamente.

Y el otro eje fundamental de acción en esta estrategia de talento, a la que me estoy refiriendo tanto porque es crítico para poder desarrollar nuestro plan estratégico es aprovechar al máximo las capacidades del excelente grupo de profesionales que ya forman parte de Indra, tanto los recién incorporados como los que llevan con nosotros muchos años.

Indra hace tradicionalmente un notable esfuerzo en la formación de los empleados y dedicamos muchos recursos a la misma.

Para entender la magnitud de este esfuerzo, canalizado a través de la Indra Open University, basta comentar que se han realizado este año por los empleados más de 35.000 solicitudes de formación para impartir 1.500 cursos del catálogo. A lo largo del 2018 se tiene previsto realizar 921 cursos in Company, con una media de 32 horas de formación técnica y funcional por participante, mayormente presencial.

No obstante, consideramos que un renovado esfuerzo en formación dirigido al conjunto de nuestra plantilla, va a ser un objetivo estratégico en esta nueva etapa y es una palanca fundamental para contar con profesionales preparados para los retos actuales y del futuro

Las iniciativas anteriores sólo pueden ejecutarse y culminarse con éxito en el contexto de un cambio cultural completo.

Una Transformación que nos convierta en una Organización orientada al Talento y que genere una nueva mentalidad y un nuevo sentido de pertenencia a Indra.

La Transformación cultural que queremos llevar a cabo nos afecta a todos, aspira a renovar completamente nuestra forma de trabajar y tiene como eje principal las personas:

En el proceso en el que estamos definiendo la nueva cultura pretendemos abordar y proponer soluciones a los retos clave que nos planteamos como empresa:

- Mejorar el compromiso de los profesionales y su satisfacción con el trabajo
- Mejorar la comunicación, el conocimiento mutuo y la colaboración entre grupos y áreas de la empresa
- Conseguir una mayor transparencia y apertura para generar una forma de trabajar basada en la confianza
- Identificar las necesidades y mejorar la experiencia de nuestros clientes apostando por la innovación
- Desarrollar un nuevo sentido de pertenencia basado en un propósito compartido y en valores de empresa únicos.

Estamos ya trabajando con iniciativas concretas que aterrizan y desarrollan los cambios que van a ir dando forma a esta Transformación.:

- Impulsar la flexibilidad en el trabajo, facilitando la conciliación y el equilibrio familiar a través de formas avanzadas de teletrabajo, habilitadas por la renovación profunda de nuestros Sistemas internos
- Crear herramientas de colaboración transversal que articulen nuevas formas digitales de colaboración entre las diferentes partes de la empresa y que rompan los “silos”
- Revisar el proceso de *recruiting* con una visión *end-to-end* y alinearlo al nuevo modelo de *Customer Experience* y *Employee experience*
- Agilizar nuestros procesos administrativos, trabajando de una forma más avanzada, menos burocrática y con procedimientos más sencillos
- Trasladar a los distintos colectivos de Indra el impacto que tiene su trabajo en la sociedad: cómo la compañía contribuye a mejorar el mundo

Como ven, nuestra Transformación cultural es una necesidad estratégica y nos proponemos que nuestros empleados, con toda su diversidad de expectativas, situaciones familiares y personales, encuentren en Indra el entorno ideal en el que satisfacer sus aspiraciones.

Un entorno en el que sientan y vean con hechos que realmente “el núcleo de Indra” está en ellos.

En paralelo a las iniciativas estratégicas que nos posicionan para el futuro, todo nuestro esfuerzo está centrado hoy en cumplir los Objetivos de 2018

- El ejercicio en curso nos plantea unos retos muy exigentes: supone un año de transición entre periodos de reestructuración y de crecimiento. Supone a su vez el inicio de un nuevo ciclo estratégico, en el que se están diseñando y lanzando nuevas iniciativas, como la renovación de Sistemas, el impulso a la Formación o las iniciativas de Transformación Cultural, que hoy suponen importantes costes y de las que solo veremos sus frutos más adelante.
- Tenemos para 2018 un presupuesto ambicioso y que implica un mayor desafío que el ejercicio anterior. El *mix* de proyectos de este año 2018 cuenta con mucha menor contribución del negocio de Elecciones y menor actividad del proyecto Eurofighter, que junto a los exigentes objetivos planteados para mercados como el de Transportes, nos obliga a esforzarnos aún mucho más que el pasado año.
- Cumplir dichos objetivos de negocio y rentabilidad es sin lugar a dudas la prioridad de todos los equipos de Indra en este momento
- El día próximo 27 de julio presentaremos los resultados del primer semestre de 2018, donde podré compartir con ustedes con más detalle la evolución del año hasta la fecha.

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

- En aplicación del criterio de renovación de los consejeros independientes, del que ya se informó en la pasada Junta General Ordinaria, consistente en no proponer la reelección de ningún consejero independiente que haya desempeñado el cargo durante tres mandatos estatutarios no se propone a esta Junta General la reelección de D. Daniel García-Pita. En aras a mantener el número de consejeros independientes (7 de 13) el Consejo eleva a la Junta la propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo (CNRGC) del nombramiento de un nuevo consejero independiente, D. Ignacio Martín San Vicente que además ha tenido la deferencia de venir a esta Junta.
- Me gustaría lo primero de todo agradecer a D. Daniel García-Pita su dedicación, su lealtad y su compromiso con Indra durante los casi 28 años en las distintas funciones que ha desempeñado,

donde su liderazgo del Consejo de Administración como Vicepresidente y *Lead Independent Director* han sido ejemplares y han resultado clave para sobreponernos tras las dificultades pasadas

- En lo que respecta a la diversidad de género entre los miembros del Consejo, la composición resultante de las propuestas que se elevan a esta Junta implican mantener en tres el número de mujeres en el Consejo de Administración de Indra, contando con una mujer dentro de la categoría de consejeros ejecutivos, uno de los escasos ejemplos entre las empresas del IBEX. Con esta composición las consejeras representan el 23% del total de miembros del Consejo, reafirmando el compromiso de la sociedad de alcanzar el 30% en 2020 recomendado por el Código de Buen Gobierno.
- Se eleva a esta Junta la modificación de la Política de Remuneraciones de los consejeros de Indra para los ejercicios 2018, 2019 y 2020 fundamentalmente para adaptarla a los cambios organizativos consistentes en la desaparición de la figura del Consejero Delegado y el nombramiento de dos nuevos Consejeros Directores Generales de los negocios de TI y T&D respectivamente. Asimismo, se adaptan y concretan las ponderaciones y objetivos de la retribución variable de los consejeros ejecutivos al Plan Estratégico para el período 2018-2020 hecho público en noviembre. Tras las modificaciones propuestas la Política de Remuneraciones seguirá cumpliendo con los mejores estándares internacionales y las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.
- En lo que respecta al control y gestión de riesgos, el Consejo y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento han supervisado e impulsado el trabajo de la Dirección de Auditoría Interna, de Gestión de Riesgos y de la Unidad de Cumplimiento y han aprobado numerosas iniciativas y procedimientos durante el último año.
- Me gustaría también referirme al firme compromiso del Consejo con la transparencia y con el diálogo con nuestros *stakeholders*, con el fin no sólo de relatar lo ocurrido durante el ejercicio 2017 sino también de compartir el horizonte de futuro y la previsible evolución de la Sociedad. Es relevante a este respecto mencionar la realización el pasado 30 de noviembre del segundo día del inversor, en el que se hizo público el Plan Estratégico de la Compañía para el período 2018-2020 y de *roadshows* periódicos con inversores, analistas y *proxy advisors*, más de 60 durante el año

A continuación, también me gustaría informarles, porque es preceptivo, sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno de Indra en 2017.

Como habrán podido leer en el Informe Anual de Gobierno Corporativo –que se hizo público en el mes de marzo junto con las Cuentas Anuales- el grado de cumplimiento en Indra de las Recomendaciones de Buen Gobierno es muy elevado. En 2017 únicamente no cumplíamos una recomendación del total de 64, en concreto la recomendación 48ª (Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una Comisión de Nombramientos y con una Comisión de Remuneraciones separadas). La Sociedad no ha considerado

conveniente separar en dos comisiones su actual Comisión de Nombramientos Retribuciones y Gobierno Corporativo por entender que: (i) los miembros de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo tienen los conocimientos y experiencia necesarios para tratar las materias propias de las dos comisiones; (ii) el volumen de asuntos a tratar es asumible por una única Comisión; y (iii) se incrementaría innecesariamente el número de las Comisiones, número de horas de trabajo y también el coste del Órgano de Administración.

Señores y Señoras accionistas, como pueden ver estamos embarcados en un profundo Plan plurianual de Transformación que nos debe conducir a alcanzar los objetivos estratégicos y aprovechar las oportunidades de este mercado tan dinámico de la industria tecnológica.

No nos engañamos respecto a los retos y carencias que aún tenemos, y somos muy transparentes con ellos, tenemos muy presente la obligación de cumplir con los resultados anuales comprometidos, pero si somos capaces de conseguir los objetivos de negocio a corto plazo y ejecutar a la vez la Transformación derivada del Plan Estratégico, Indra logrará una importante creación de valor.

Permítanme concluir expresando mi reconocimiento y mi agradecimiento a todos los profesionales de la Compañía, por el esfuerzo y dedicación que ponen para hacer Indra cada día mejor, ellos sí que son realmente el núcleo de la compañía.

Y muchas gracias a ustedes por la confianza que un año más nos han otorgado.

Muchas gracias.