**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE INDRA 2015**

**Discurso de Fernando Abril-Martorell**

**Presidente de Indra**

Buenos días Sras. y Sres. accionistas. Bienvenidos de nuevo a esta Junta General de Accionistas de Indra

Es para mí un honor y una satisfacción  dirigirme a ustedes por primera vez desde que el pasado mes de enero asumí la presidencia de Indra.

En su intervención, el Consejero Delegado ha presentado de manera detallada las principales magnitudes del ejercicio 2014 así como la evolución de estos primeros meses del año en curso.  En mi intervención, aunque haré referencia a algunos de estos datos, les explicaré la situación de  la empresa y las acciones que vamos a emprender, algunas ya hemos comenzado a implementarlas, para garantizar su sostenibilidad y asegurar su éxito en el futuro.

Me gustaría empezar diciéndoles que Indra es una historia de éxito y de crecimiento:

* La compañía ha multiplicado por 10 veces su cifra de ventas y su número de empleados desde el año 1993.
* Se han lanzado nuevas soluciones y servicios gracias a la dedicación anual de un 7% de nuestras ventas a I+D+I lo que nos permite competir en muchos productos codo con codo con los líderes mundiales mucho más grandes que nosotros.
* También se han hecho adquisiciones para aprovechar sinergias de escala en servicios, o mejorar nuestro catálogo de productos o incrementar nuestra presencia en algunas geografías.
* El crecimiento internacional ha sido muy intenso ya que hoy exportamos a más de 140 países y tenemos presencia permanente en 45 con más de 22.000 profesionales fuera de España.

A pesar de este crecimiento internacional, la desaceleración económica en España, el principal mercado de Indra, ha sido muy dura. Hay que recordar que al principio de la crisis, en 2007, España representaba aún cerca del 70% de la ventas de la compañía,  y, a pesar de que durante estos años Indra ha logrado compensar la pérdida de mercado en España, más de un 40% de caída, con ventas en el resto del mundo, la rentabilidad y los flujos de caja netos generados por nuestra empresa se han deteriorado notablemente.

Y esto, ¿por qué ha ocurrido?

En un contexto de crecimiento acelerado para reemplazar ventas domésticas por internacionales, existen varias razones que han actuado de manera simultánea y nos han conducido a esta situación:

* En primer lugar la magnitud de la caída en España, más de un 40% en 4 años, impide que por puros medios orgánicos, de gestión evolutiva, se puedan compensar las consecuencias en márgenes y en caja. Es decir nuestra estructura de costes, de los que más del 50% corresponden a gastos de personal, no es lo suficientemente variable como para poder absorber pérdidas de contratos (fundamentalmente de servicios) y /o de precio de los mismos de la magnitud a la que nos estamos refiriendo. Tampoco durante estos años se ha abordado ninguna medida de restructuración para adaptarse a esta nueva realidad.
* Además, el cambio en el mix de oferta y la fuerte presión en precios han afectado al margen operativo. El segmento más rentable del negocio, las soluciones de alto valor añadido, ha disminuido su peso en más de 10 puntos porcentuales, lo que unido al efecto precio ha situado  los márgenes de contribución varios puntos por debajo del que teníamos en 2010.
* Por otro lado, aunque la mayor parte del crecimiento ha sido orgánico, en 2011 se adquirió la compañía Politec en Brasil, país cuya evolución macroeconómica ha estado lejos de la inicialmente prevista y en el que las mejoras de rentabilidad no se han conseguido al ritmo planificado cuando se hizo la adquisición.
* Además, algunos proyectos singulares han presentado problemas de ejecución que han afectado a los resultados en 2014 y están afectando seriamente a los de 2015.
* Por último, el considerable esfuerzo de desarrollo internacional y de nueva oferta ha conducido a que la estructura de costes indirectos de la compañía sea algo más pesada que la de nuestros competidores en los diferentes segmentos de negocio.

Es decir, el crecimiento ha estado liderado por servicios de bajo valor añadido, mantenemos un portafolio de proyectos muy amplio y heterogéneo, nos ha faltado priorizar en el enfoque comercial y de marketing, tenemos una fragmentación de clientes excesiva, y una presencia permanente internacional también excesiva, hemos incurrido en extra costes en varios proyectos singulares en algunas geografías, no hemos mejorado la productividad de nuestro modelo de entrega lo suficiente y hemos perdido el enfoque en costes en general, sin ajustar recursos y manteniendo una estructura corporativa pesada y en algún caso redundante.

Todos estos efectos negativos se han ampliado notablemente con los resultados insatisfactorios de la adquisición de Politec en Brasil.

Por lo tanto, necesitamos reducir costes, simplificar nuestras estructuras, mejorar nuestros procedimientos y formas de hacer, y todo ello sin dejar de invertir para mejorar y ampliar nuestra oferta de mayor valor añadido y siendo más selectivos en los proyectos y en el lanzamiento de nueva oferta.

En estas circunstancias, y teniendo en cuenta las pérdidas registradas en 2014 y en los meses transcurridos del 2015,  la compañía se ha visto obligada a estudiar todas las medidas a su alcance para lograr revertir una situación que no es buena ni para la empresa ni para sus accionista y para sus trabajadores.

Tras analizar este escenario exhaustivamente, esta mañana la compañía ha solicitado a los representantes de los trabajadores de Indra que constituyan una comisión negociadora de cara a iniciar en las próximas semanas un proceso de negociación de un proceso de reestructuración de plantilla.

Este proceso se enmarca dentro de una transformación global de la compañía, orientado a mejorar su competitividad, eficacia y rentabilidad para, así, garantizar su futuro a largo plazo.

El objetivo de la compañía es encontrar las mejores medidas con el mayor consenso posible. Estas medidas pueden incluir, entre otras, extinciones de contratos y/o modificaciones de algunas condiciones de trabajo.

Desde la dirección de Indra queremos transmitir que afrontamos este proyecto desde el máximo respeto a los trabajadores y sus representantes, con una actitud totalmente abierta y con la voluntad firme de negociar y alcanzar acuerdos satisfactorios que redunden en beneficio de todos.

Debo recordarles que ya estamos realizando un proceso de ajuste de plantilla en Latinoamérica, especialmente en Brasil, región en la que reduciremos un total de 1.000 empleos en los próximos meses.

A pesar de esta situación, Indra es un proyecto empresarial con potencial  y con capacidad de generación de valor para nuestros principales stakeholders: accionistas, clientes y profesionales, etc.

Por tanto, y en paralelo, estamos también definiendo un  nuevo plan estratégico que, basándose en las fortalezas de Indra, devuelva a la compañía a la senda de crecimiento y generación de valor.

Gracias a una evolución positiva en aspectos de Innovación y lanzamiento de nuevas soluciones y servicios, estamos a la vanguardia mundial en Sistemas de gestión de tráfico aéreo; Vigilancia de fronteras; Tráfico ferroviario; Gestión hospitalaria; Radares y defensa aérea; Sistemas de gestión para compañías de energía y utilities; o Sistemas de gestión tributaria, entre otros muchos.

Participamos en segmentos de negocio atractivos, en geografías con crecimiento, contamos con un conjunto de clientes de primer nivel y con profesionales muy preparados para aprovechar la oportunidad de una sociedad digital que ya es hoy una realidad.

En los próximos tres años el foco de crecimiento estará en proyectos y productos de alto valor en todos los verticales transformando el mix de ventas en las diferentes geografías en las que estamos presentes.

* En Defensa y Seguridad, uno de los verticales más afectados por la crisis, el nuevo ciclo inversor del Ministerio de Defensa español permitirá recuperar cierto crecimiento y compensar el descenso previsible en algunos de los proyectos históricos, como el del Eurofigher.
* La calidad de la oferta de Indra en algunos segmentos como Mando y Control, Vigilancia radar y vigilancia de fronteras, permitirán impulsar la internacionalización en Asia, Oriente Medio y África y en Latinoamérica.
* En Transporte y Tráfico, Indra cuenta con una posición de liderazgo internacional en Tráfico Aéreo que está previsto reforzar en la región de Asia, Oriente Medio y África.
* En el resto de segmentos, el foco estará en la automatización, estandarización e industrialización de los productos para reducir riesgos y aprovechar las inversiones en este tipo de infraestructuras que están previstas también en gran parte del mundo y en particular en Oriente Medio y en Asia.
* En  el resto de los verticales del área de TI, el crecimiento se centrará en aprovechar las oportunidades que representa la transformación tecnológica de la sociedad digital en vectores como infraestructuras inteligentes, administración electrónica, ciberdefensa, ciberseguridad, sensorización, movilidad, Big Data, analytics y el llamado Internet de las cosas, entre otros[.](https://mail.google.com/mail/u/0/%22%20%5Cl%20%2214e160d8950572a1__msocom_3)

Este plan cuyos detalles presentaremos al mercado el próximo 8 de julio, será sin duda ambicioso y, si lo ejecutamos satisfactoriamente, generará crecimiento rentable y sostenible para los próximos años.

En otro orden de cosas, me gustaría referirme brevemente a algunas otras iniciativas adoptadas en materia de gobierno corporativo y compensación. La mayor parte de ellas tienen reflejo como puntos concretos del orden del día que sometemos hoy para su aprobación.

En primer lugar y para alinear aún más los intereses del equipo de dirección con los de los accionistas, el Consejo ha aprobado un cambio en la política retributiva de los Consejeros Ejecutivos y de los Altos directivos para el periodo 2015-2017 cuyos principios son los siguientes:

* La retribución variable, que estará sujeta a cumplimiento de objetivos anuales o plurianuales es el 75% del total y la retribución fija el 25%
* La retribución variable anual pasa a ser un 35% (frente al 50% anterior) y la retribución variable a largo plazo un 40% del total (frente al 25% anterior).
* Además la tercera parte de la retribución variable anual se difiere tres años por terceras partes.
* Adicionalmente esta parte diferida más la totalidad de la retribución variable a largo plazo se percibe en acciones que por tanto supondrán un 50% del total frente a un 25% anteriormente.
* Se introducen cláusulas claw back en los contratos, de forma que si con posterioridad al pago de los incentivos se revela algún problema o error en los datos que dieron lugar a tales pagos se podrán reclamar parcial o totalmente las cantidades.
* Por último se establece la obligatoriedad de tenencia de acciones durante todo el tiempo que el ejecutivo permanezca en la empresa. La cantidad a mantener estará en relación con el sueldo fijo, y en el caso concreto de los consejeros ejecutivos será el equivalente a dos anualidades.

Esta nueva política retributiva unida a una fijación de objetivos de cumplimiento más exigentes asegura este alineamiento de interés del que les hablaba. Por supuesto este cambio no supone un incremento de la retribución de los consejeros ejecutivos.

También en relación con la compensación me gustaría recordarles que el Consejo acordó, con efecto 1 de enero, rebajar su retribución en un 20%. También mi retribución por el desempeño de mis labores ejecutivas, y a petición propia, se ha reducido un 22,5% respecto a la que tenía el anterior Presidente

Antes de terminar, y en cumplimiento de la Recomendación 3 del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, quiero destacar que los principales cambios habidos en el gobierno corporativo de Indra desde la pasada Junta General de Accionistas están relacionados fundamentalmente con la composición del Consejo, sus Comisiones y el esquema retributivo de los consejeros, al que me acabo de referir.

Respecto a la composición del Consejo, los cambios acaecidos desde la última Junta han sido los siguientes: en julio de 2014, la sociedad Casa Grande de Cartagena, S.A. vendió íntegramente su participación en Indra, dimitiendo en consecuencia como consejera dominical de la Sociedad. En enero de 2015 el Consejo acordó por unanimidad nombrarme (por el procedimiento de cooptación) nuevo Presidente ejecutivo de la Sociedad en sustitución de D. Javier Monzón, quien dimitió en esa misma sesión del Consejo. En abril de 2015 la ex consejera Dña. Mónica de Oriol dimitió como consejera nombrando el Consejo por el procedimiento de cooptación nuevo consejero independiente al D. Enrique De Leyva.

Tras estos cambios y si los mismos son validados por esta Junta General de accionistas a través de la aprobación de los acuerdos que se someten bajo los puntos 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 del Orden del día, el Consejo estará integrado por 13 miembros, de los cuales 2 tendrán la condición de consejeros ejecutivos y los 11 restantes serán consejeros externos. De éstos, 7 consejeros tendrán el carácter de independientes representando, por tanto, el 54% de los miembros del Consejo, incrementándose el nivel de independencia del Consejo.

En cuanto a sus Comisiones, a finales del ejercicio 2014 el Consejo aprobó suprimir la anterior Comisión Delegada y crear una Comisión de Estrategia, cuya misión es analizar en detalle, informar y elevar propuestas al Consejo sobre la estrategia de la Sociedad.

A continuación les informo sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno de Indra en 2014.

Como habrán podido observar en el Informe Anual de Gobierno Corporativo -que se hizo público en el mes de abril y junto a las cuentas anuales- el grado de cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno de Indra es muy elevado. En 2014 Indra únicamente no cumple la recomendación 49 (*Que la mayoría de los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones sean consejeros independientes*). Aunque actualmente Indra sí cumple dicha recomendación, a 31 de diciembre de 2014 no era así, ya que, como consecuencia del volumen de transacciones registradas en 2014 entre Indra y sociedades vinculadas a la ex- consejera Dª Mónica de Oriol, el Consejo decidió reclasificar a esta consejera como “otros externos”, lo que motivó que en esa Comisión no hubiera mayoría de consejeros independientes.  Como también la Sociedad hizo público, la Sra. de Oriol dimitió el pasado mes de abril siendo sustituida en el Consejo y en la CNRGC por el consejero independiente D. Enrique De Leyva. Con este nombramiento la Sociedad ha vuelto a cumplir con esta recomendación.

Muchas gracias a todos por su atención.