

Junta General Extraordinaria de Accionistas 2016

Zamudio, 25 de octubre de 2016

Ignacio Martín
Presidente Ejecutivo de Gamesa

Saludo/Momento histórico y antecedentes de la fusión

Señoras y señores accionistas:

Hace cuatro meses, en la Junta General Ordinaria de 2016, comenzaba mi intervención poniendo de manifiesto la satisfacción de ver a Gamesa en un lugar relevante de la industria eólica y subrayaba el momento histórico en que nos encontramos:

- Por un lado, recordaba que en este 2016 se han cumplido 40 años desde la constitución de Gamesa. Han sido cuatro décadas presididas por un espíritu de mejora continua - evitando la autocomplacencia y el conformismo- por innovar y descubrir nuevos caminos de negocio, por detectar y desarrollar oportunidades y, por encima de todo, por responder a la confianza de nuestros accionistas, de todos Vds. que respaldan la gestión de quienes lideramos el día a día de esta compañía.
- Y, por otro lado, acabábamos entonces de anunciar - concretamente el 17 de junio-, la firma del acuerdo de fusión de Gamesa con la división eólica de Siemens. Han pasado 4 meses y como les anticipaba entonces, un hito esencial en el proceso –el más relevante, sin duda para todos nosotros- es la aprobación de la operación por los accionistas. De ustedes depende que vayamos adelante con este acuerdo transformacional de GAMESA que tiene como objetivo crear, junto a SIEMENS Wind Power, uno de los principales líderes mundiales de la industria eólica.

Historia de 4 años



Antes de abordar y exponer ante Vds. las razones por las que les presentamos este acuerdo de fusión, quisiera echar la vista atrás y recordar cómo ha sido el camino recorrido en estos últimos 4 años, desde que en el año 2012 asumí la Presidencia de GAMESA. Dicho proceso se inició cuando pusimos los pilares de un nuevo modelo de gestión en la industria eólica y cuyo primer hito fue la presentación de un nuevo Plan de Negocio en un día como el de hoy, un 25 de octubre, de hace ahora 4 años.

Desde esta fecha, GAMESA ha atravesado dos fases estratégicas muy diferenciadas:

La **primera etapa** se inicia con la puesta en marcha de nuestro Plan de Negocio 2013-2015. Un plan que proponía una reorientación del modelo de negocio con el objetivo de recuperar la rentabilidad, garantizando un balance saneado. Queríamos volver a nuestros orígenes de empresa industrial, tecnológica y de viento. Para ello, quisimos imbricar en la cultura de la compañía a todos y cada uno de nuestros ejecutivos y empleados, compartiendo con ellos valores como la innovación tecnológica, el control de costes, la disciplina financiera y la mejora continua. Y quisimos hacerlo sin perder la flexibilidad necesaria para afrontar un crecimiento futuro.

Permítanme en este punto que les recuerde que en el año 2014 alcanzamos de forma anticipada los objetivos de este Plan 13-15, no sin sacrificios y cierta audacia, al materializar un punto de inflexión en todos los indicadores de negocio esenciales. Contábamos con instalaciones de 2.6 GW o un EBIT de 191 millones de euros y un margen EBIT del 8.3 por ciento. El sector estaba cambiando y GAMESA estaba liderando esta transformación.

La **segunda etapa**, que comprende los años 2015 y 2016, se inicia también con la presentación de un nuevo Plan de negocio con horizonte hasta 2017. Este plan, presentado en junio de 2015, se desarrollaba en unas condiciones de mercado más favorables que el anterior, con posibilidad de captar crecimiento en nuestros mercados *core*. Su objetivo ha sido consolidar la senda del crecimiento rentable, ganar volumen sin perder rentabilidad ni comprometer el balance y, en definitiva, acelerar la creación de valor para todos ustedes, manteniendo una política de dividendos atractiva.

Permítanme que les recuerde cuál era la visión que teníamos para el horizonte 2017:

- Un volumen de actividad de 3.5 GW
- Duplicar en 3 años el EBIT
- Y todo ello, manteniendo unos márgenes EBIT de entre el 8 y el 10 por ciento, que muy pocos competidores en el mercado eran capaces de mantener.

Pero estos objetivos, siendo ambiciosos, pronto vimos que eran susceptibles de ser mejorados y así, lejos de quedarnos en una zona de confort, hemos apuntado durante el ejercicio 2016 hacia unas metas más ambiciosas. Hoy nuestros compromisos con todos Vds. para este 2016 están situados, como conocen, en las siguientes magnitudes:

- Un nivel de actividad igual o por encima de los 4 GW
- Un EBIT de más de 430 millones de euros y unos márgenes por encima del 9 por ciento.
- Y lo estamos haciendo dentro de una férrea disciplina financiera en la que ya no hablamos de niveles de Deuda Financiera Neta, sino de generación de caja operativa y de un ratio de capital circulante sobre ventas por debajo del 2.5 por ciento. Todo ello con un ROCE por encima del 22%.

Y por ello, puedo concluir que los objetivos que en 2015 nos planteamos para ser alcanzados para finales del ejercicio 2017 los vamos a alcanzar -e incluso mejorar- con un año de anticipación.

Quisiera recordar, asimismo, que hemos conseguido mejorar el perfil de la compañía. La dimensión que tiene hoy GAMESA es más global: cuenta con presencia en 55 países de los cinco continentes, está compuesta por 8.000 empleados y tiene un porfolio de producto más sólido, que cubre todos los espectros del mercado y necesidades de los clientes. En definitiva, GAMESA está consolidada como uno de los principales *players* del sector con más de 26.000 aerogeneradores instalados y 34.600 MW de potencia, lo que nos sitúa hoy como cuarto fabricante mundial del sector eólico.

Y todo ello, en beneficio de todos los *grupos de interés* y particularmente de sus accionistas..

Permítanme que, llegados a este punto, nuevamente me cña a la objetividad de los números que reflejan los logros que presentamos:

- En junio de 2012, cuando el nuevo equipo asumió la responsabilidad ejecutiva de GAMESA, la acción cotizaba a poco más de 1 euro. En los últimos cuatro años, Gamesa ha multiplicado su valor bursátil 21 veces, hasta alcanzar los 21,46 euros a cierre de mercado de ayer, revalorizándose un 2022%, frente al 52% de la media del selectivo Ibex 35.

Quienes me conocen saben que no me gustan los triunfalismos, pero estos números, tanto los operativos como la propia evolución de la acción, permítanme decirles que son espectaculares. Y quiero subrayar que no son fruto de la casualidad o de la buena suerte, sino que se deben a un trabajo serio, riguroso y valiente de un equipo, que tengo el honor de encabezar.



Quisiera, por ello, realizar un reconocimiento sincero al compromiso diario y permanente de las personas que componen la plantilla de Gamesa en todos los países y diferentes funciones. Desde aquellos que contribuyen a que nuestra oferta tecnológica tenga la buena acogida que consigue en el mercado hasta los que reparan palas o fabrican multiplicadoras. El esfuerzo de TODOS ha sido crucial y es por ello que quiero hacer un reconocimiento expreso, ante los accionistas que nos dan su confianza, de lo importante que son para esta compañía los empleados que la integran.

No olvidemos de dónde venimos ni dónde han estado las bases de nuestro éxito. Y no desconozcamos las dificultades que tiene el sector, que son muchas, empezando por una competencia feroz. El compromiso activo, el talento y la voluntad de conseguir las metas que nos proponemos nos permitirán alcanzar la posición de liderazgo a la que esta compañía aspira.

Además de gestionar el día a día consiguiendo unos resultados históricos, hemos sabido mirar al futuro con una visión estratégica a largo plazo, poniendo las "luces largas". Nuestra estrategia consiste, como dijimos en junio de 2015, en preparar a GAMESA más allá del 2017 para ofrecerles una propuesta de valor tanto para todos ustedes como para el resto de grupos de interés. Propuesta que permita mejorar, aún más, nuestro perfil de Compañía global, haciéndola más fuerte donde ya lo es y superando las debilidades o los riesgos que podamos tener.

Y es en este contexto de futuro en el que la operación que hoy sometemos a su aprobación cobra todo el sentido estratégico que nos hemos venido marcando en los últimos años.

Parafraseando al escrito francés Victor Hugo, que pasaba temporadas prolongadas en estas tierras, les diré que *"el futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad."*

Fusión

Hasta ahora me he referido más al contexto, a la historia de cómo hemos llegado aquí. Quisiera ahora referirme particularmente al futuro, a la Fusión que sometemos hoy a su aprobación en esta Junta de accionistas que marca el comienzo de una nueva fase.



Como he expuesto al comienzo de mi informe, el pasado día 17 de junio, tuvimos la satisfacción de anunciarles la firma de los acuerdos vinculantes para fusionar el negocio de energía eólica de Siemens con Gamesa. En virtud de esta fusión, Siemens recibirá acciones de nueva emisión de Gamesa, representativas del 59% del capital social, mientras que los accionistas de Gamesa tendrán el 41% restante, porcentaje en el que se encuentra el 8% con que contará Iberdrola.

Como parte del acuerdo, asimismo, Siemens abonará un pago en efectivo de 3,59 euros por acción que será distribuido por Gamesa a sus accionistas una vez concluya el proceso de fusión.

Vivimos tiempos en los que las economías de escala condicionan una parte importante de la posición competitiva de las empresas. Y esta unión entre Gamesa y Siemens permitirá crear una de las principales compañías globales del sector tanto en el negocio *onshore* como en el *offshore*. **Si queremos ser parte de la cabeza de carrera, esta fusión es una oportunidad inigualable para conseguirlo.**

Quiero destacar también que el grupo resultante de la fusión será **una sola compañía, con una estrategia única de negocio y de gestión**, con un alcance global en los principales mercados eólicos, presencia industrial en todos los continentes y un accionariado de referencia, como les he mencionado anteriormente que incluye a Siemens e Iberdrola.

- SIEMENS, la mayor compañía industrial de Europa, aportará apoyo estratégico y financiero como nuevo accionista de referencia de GAMESA.
- Por su parte, Iberdrola, la mayor utility privada europea y pionera en las energías renovables y accionista de GAMESA desde hace muchas décadas, continuará como accionista de referencia y seguirá siendo uno de nuestros clientes más importantes.

Señoras y señores accionistas, llegados a este punto de mi intervención quisiera enfatizar que la operación que sometemos a su aprobación satisface la estrategia que nos marcamos, respeta la identidad de GAMESA y se basa en la alta complementariedad de los negocios de Siemens Wind Power y Gamesa tanto en presencia geográfica como en cartera de productos y en tecnología.

Me van a permitir que les recuerde que Gamesa es hoy uno de los principales actores de la industria eólica onshore. Atesoramos 22 años de experiencia eólica, cerca de 35 gigavatios instalados y 22 GW bajo operación y mantenimiento alrededor del mundo y con plantas de producción en España, China, India y Brasil.



Nuestra presencia en más de 55 países, cuenta con una fuerte presencia histórica en el sur de Europa y tiene un especial posicionamiento en los mercados emergentes de rápido crecimiento como India, México y Brasil, países en los que tenemos un sólido posicionamiento.

Por su parte, la división eólica de SIEMENS, aporta una presencia relevante, tanto en onshore como en offshore, con más de 34 GW instalados y 25 GW bajo mantenimiento. Cuenta con plantas productivas en Canadá, China, Dinamarca y Estados Unidos, así como con una plataforma destacada en el norte de Europa, Norteamérica y Australia.

Creemos que esta operación se realiza, como les comentaba, en términos evidentes de complementariedad. Tras la misma, GAMESA contará con 70 GW instalados en todo el mundo, una cartera de pedidos valorada en 22.000 millones de euros, ingresos en torno a 10.000 millones de euros y un EBIT ajustado cercano a los 1.000 millones de euros, según datos proforma de los últimos doce meses hasta junio de 2016.

Asimismo, la nueva compañía tendrá un equipo de, aproximadamente, 22.000 empleados, liderados inicialmente por mí, como Consejero Delegado de la nueva sociedad. Soy consciente de que vamos a contar con un equipo de profesionales de primer nivel, tanto de GAMESA como de SIEMENS Wind Power. En este punto, les puedo anticipar que se está trabajando ya en el futuro y que en fechas próximas tendremos ocasión de comunicar a los mercados los responsables de los negocios de la nueva GAMESA.

Continuando con la exposición relativa al racional de la operación, quiero destacar asimismo, que este acuerdo, que se basa en la confianza y convicción de las fortalezas de ambas compañías, permitirá que la suma de ambas dé como resultado algo que vaya más allá de la pura aritmética. El reconocimiento y respeto hacia lo que definimos como el "ADN de GAMESA" (nuestra forma de hacer empresa y de abordar nuestra actividad) constituye una de las bases del futuro de nuestra gestión. GAMESA continúa su andadura, y lo hace reforzada, con mayores ambiciones y mayor dimensión, incorporando, como he dicho, las fortalezas de SIEMENS en el negocio eólico y preparada para competir con mayor fuerza en el mundo global.

Señoras y señores accionistas, hoy sometemos a su consideración, en definitiva, una operación con una lógica industrial clara y convincente, en un sector creciente y atractivo en el que el tamaño es clave para la competitividad de la energía eólica y de las empresas que forman parte de la misma.

Una vez expuestas las líneas generales del racional de la fusión, permítanme recordarles que toda la documentación relativa a la operación que sometemos a su aprobación, incluidos los acuerdos relativos al Gobierno Corporativo, ha sido puesta a disposición de todos ustedes desde la convocatoria de esta Junta tanto en la oficina del accionista como en la web de la compañía.

Sin perjuicio de ello, de lo que también dará cuenta el Secretario del Consejo antes de proceder a la votación de los acuerdos, quisiera detenerme en aquello que, desde mi perspectiva como Presidente y primer ejecutivo de la compañía, resulta más relevante para una toma de decisión.

Y puedo y debo, antes que nada, asegurarles con total franqueza que esta fusión es buena para GAMESA, tiene como base una lógica industrial clara y convincente en una industria, cada vez más madura, en la que será clave para su competitividad una correcta combinación entre una gestión eficiente y ágil y un tamaño adecuado. Esta fusión nos permitirá contar, como ya he dicho, con una mayor escala y una mejor posición competitiva, que en el entorno actual de la industria eólica se convierten en esenciales para atender las necesidades de nuestros clientes.

(Idea de Fusión vs Compra)

Hechas estas consideraciones de tipo general, quiero resaltar que esta operación no es una compra o toma de control por parte de SIEMENS, sino una fusión entre iguales. Constituye el resultado de la unión de dos compañías, con dos negocios altamente complementarios, tanto en presencia geográfica como en cartera de productos y tecnologías. La suma de las partes nos permitirá crear una de las principales compañías a nivel global en el sector del mercado eólico, presencia industrial en todos los continentes y porfolio de producto altamente competitivo.

(CPs)

A la hora de explicarles esta operación, he de referirme a las condiciones a las que está sujeta la misma. He de recordarles que, además de la aprobación de los acuerdos que se someten a su consideración en la presente Junta –necesarios pero no suficientes-, la efectividad de la fusión está sujeta, en esencia, a dos condiciones previas adicionales:

- Por una parte, la exención por parte de la CNMV del lanzamiento de una oferta pública de adquisición del 100 por 100% de Gamesa por parte de SIEMENS. Como se ha dicho, no es una toma de control, sino la integración de dos negocios altamente complementarios que responde a una clara y sólida lógica industrial.
- En segundo lugar, la aprobación de la operación por parte de las autoridades de la competencia correspondientes. Permítanme en ese apartado que les indique que los procedimientos en las distintas jurisdicciones en que se tramitan las preceptivas



autorizaciones avanzan conforme a lo previsto, habiéndose ya resuelto favorablemente en algunas de ellas.

(ADWEN)

Una mención especial merece, asimismo, la anunciada compra por parte de GAMESA del 100 por 100 de ADWEN, compra que se realiza en el contexto de la fusión, no afectando a la ecuación de canje. Es preciso subrayar que la incorporación de Adwen en la futura compañía no altera el mercado y, más aún, creemos que permite ofrecer un mejor servicio a los clientes, proporcionando estabilidad a la compañía.

(Vinculación con el Mercado Español)

Permítanme que me detenga también a la hora de destacar el compromiso de GAMESA por mantener nuestra estrecha vinculación con España, tanto con el País Vasco y Navarra, como con las demás partes del país. Como todos ustedes ya conocen, GAMESA tras la fusión mantendrá su domicilio social y *Headquarters* globales en Zamudio, manteniéndose también *aquí* la sede operativa del negocio *onshore*, en el que se encuentra el núcleo de su equipo ejecutivo, mientras que las sedes operativas para el *offshore* se ubicarán en Alemania y Dinamarca.

Asimismo, GAMESA cotiza hoy y seguirá haciéndolo en la bolsa española, en el selectivo IBEX-35 con un peso relativo muy superior al que tiene ahora. Son pocas las compañías del perfil de empresa industrial y tecnológica en dicho Índice bursátil. Y esto es preciso subrayarlo y reconocerlo. Y lo vamos a hacer de un modo natural, acorde a los valores industriales que presiden la actuación de Gamesa y Siemens: rigor, esfuerzo, innovación y ganas de conquistar el futuro.

(Accionistas, clientes y proveedores)

Entre los efectos positivos de la operación quisiera destacar el mayor beneficio para todos los grupos de interés con los que se relaciona la compañía.

En primer lugar, para Vds., señoras y señores accionistas. Esta operación de fusión con Siemens Wind Power es, como he dicho, un paso más en la estrategia de mantener y reforzar la solidez de la compañía, poniendo las bases que permitan mantener e incrementar el valor de la acción de un modo sostenible.



Los clientes y proveedores de Gamesa seguirán trabajando con una empresa aún más fuerte, con un alcance más global y con presencia tanto en el negocio *onshore* como en el *offshore*, así como con una cartera más extensa de producto y tecnología.

Nuestros clientes han entendido que la fusión abre un nuevo horizonte del que se derivan importantes beneficios tanto para Gamesa como para los propios proveedores. De este modo, tendrán acceso a un negocio con un mayor alcance geográfico y con portafolio de productos, servicios y soluciones más amplio, resultado de combinar dos negocios altamente complementarios.

Por otro lado, el proyecto de fusión contempla un Acuerdo Estratégico de Suministro con Siemens, al igual que los que ya existen con otros proveedores. Este acuerdo implica que Siemens se convierte en proveedor de algunos componentes para Gamesa y establece un marco garantizado de términos competitivos preservando el acceso a otros proveedores.

Es necesario subrayar que el volumen al que los proveedores actuales de Gamesa pueden acceder no se verá reducido por efecto de este acuerdo. Más bien todo lo contrario: gracias a la fusión de las dos compañías, los proveedores de Gamesa tienen acceso a un mercado más amplio, tanto por volumen de compra como por geografías. Sin olvidar, señores accionistas que, precisamente, la excelente cadena de proveedores de Gamesa es una de las fortalezas de la compañía que no se va a perder.

Empleados

Finalmente, quisiera referirme a las perspectivas que esta operación representa tanto para los empleados de Gamesa como de Siemens. Déjenme que destaque que esta operación se hace con el objetivo de crecer y ganar tamaño, por lo que es una oportunidad para todos los que integramos ambas compañías, ya que perteneceremos a un grupo de referencia mundial, orientado al crecimiento rentable y mejor preparado para competir en un mercado global.

Se abren nuevas expectativas de desarrollo profesional para los empleados de la nueva compañía. La operación está basada en la complementariedad y uno de sus puntos fuertes es el alto know how que aportan las personas que componen ambas compañías. Quisiera transmitir a nuestros empleados un mensaje de tranquilidad y de agradecimiento por su buen hacer para traer a esta compañía a los altos estándares de calidad, competitividad y desarrollo.

Queremos que las personas que componen Gamesa se sientan orgullosas de pertenecer a la gran compañía del sector eólico que vamos a construir, codo con codo, junto a Siemens Wind Power.

Cierre de la intervención

Señoras y señores accionistas, les he hablado a lo largo de mi intervención de valores coincidentes, complementariedad, visión estratégica para constituir un gran grupo eólico global, beneficios para todos los grupos de interés, arraigo en los países en los que estamos parte o respeto hacia el ADN de GAMESA.

Me van a permitir, de todos modos, que antes de finalizar les transmita dos ideas que para mí son fundamentales:

Por una parte, el convencimiento de que la electricidad está ligada al avance de la humanidad contribuyendo al desarrollo y bienestar de las personas.

Y, por otra, nuestra firme creencia de que, potenciando el sector eólico, y el de las renovables en general, trabajamos por un mundo mejor con menos contaminación, menor consumo de carburantes fósiles y unas sociedades más comprometidas por el respeto al medio ambiente que es lo que nos está pidiendo la sociedad en general y los jóvenes en particular.

Señoras y señores accionistas, quiero finalizar esta intervención expresándoles mi convicción de que hoy, Vds y nosotros, estamos construyendo las bases de un sector que va a marcar el futuro en términos de sostenibilidad y mayor desarrollo y bienestar. Para ello, pido su voto a favor de la fusión de Gamesa con la división eólica de Siemens.

Muchas gracias, eskerrik asko!