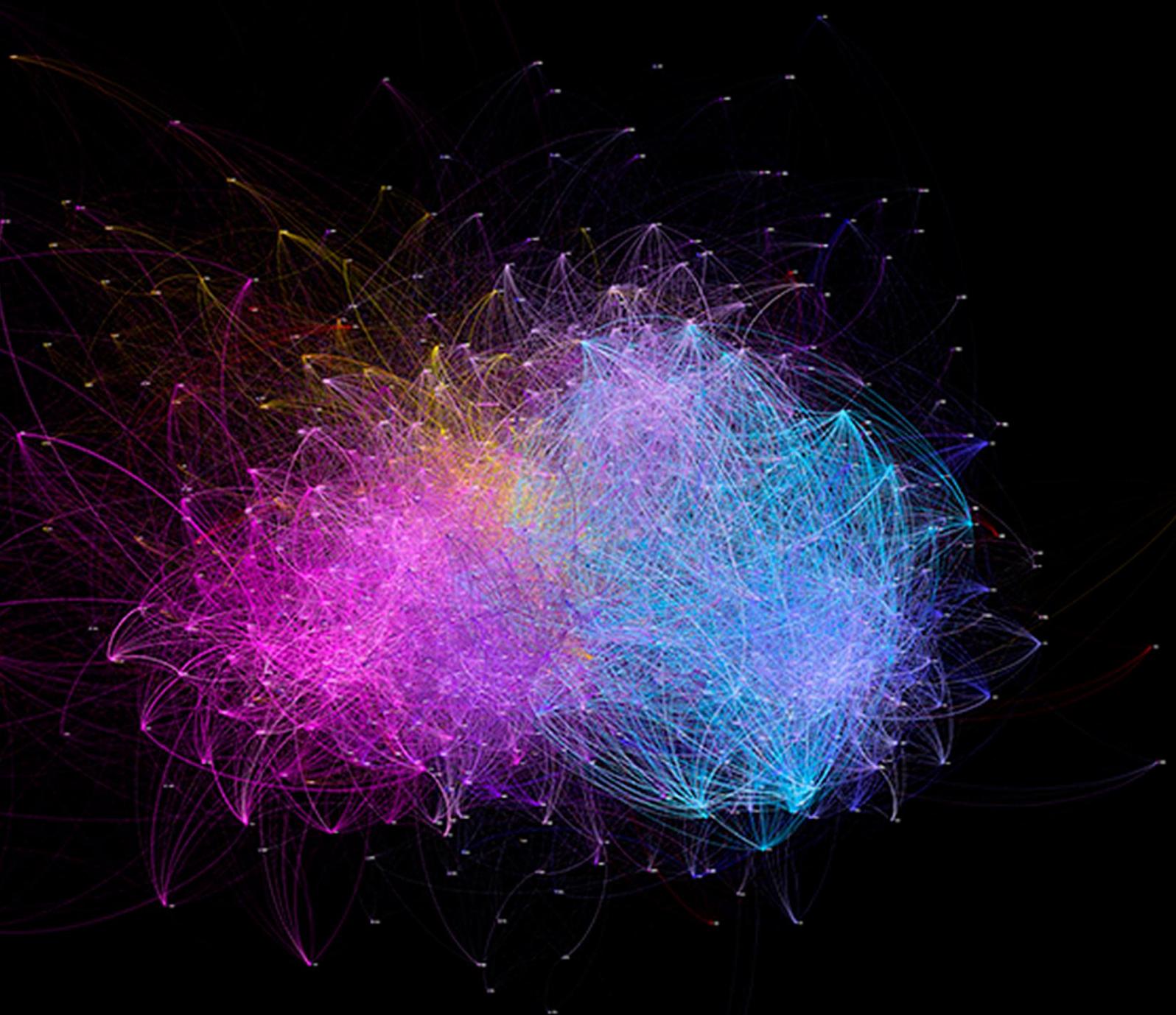


Junta General de Accionistas 2019

Bilbao, 27 de marzo de 2019



A portrait of Markus Tacke, a middle-aged man with short dark hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a blue and white checkered button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred green outdoor setting.

Markus Tacke

Consejero Delegado
de Siemens Gamesa
Renewable Energy

2019

Junta General de Accionistas

Discurso de Markus Tacke,
Consejero Delegado de Siemens Gamesa Renewable Energy

Bilbao, 27 de marzo de 2019

Buenos días, señoras y señores.

Estimada audiencia:

Es un placer para mí daros la bienvenida un año más a la Junta General Ordinaria de Accionistas de Siemens Gamesa Renewable Energy.

Gracias, Miguel Ángel, por tus comentarios, y también por tu extraordinaria contribución a nuestra compañía. Una compañía que sigue avanzando por la senda de crecimiento.

El 3 de abril se cumplirán dos años desde la fusión que dio lugar a Siemens Gamesa. Si dijera que han sido dos años cargados de cambios, me quedaría corto. Por otro lado, sería una exageración si afirmase que han sido dos años perfectos. En definitiva, para hacer justicia a este periodo debería decir que han sido dos años apasionantes, desafiantes, inspiradores y, en última instancia, exitosos.

Como sabéis, esta mañana estoy aquí para hacer un repaso a nuestro ejercicio fiscal de 2018. El año en el que nuestra compañía empezó a dar pasos firmes y asumir su posición como líder mundial del sector de la energía eólica.

Pero también voy a referirme a 2018, y a nuestro desempeño durante el último año, para situar la otra cuestión de la que deseo hablaros hoy: el L3AD2020, nuestro programa estratégico clave para que en 2020 Siemens Gamesa funcione a pleno rendimiento.

Cuando acabe mi intervención, estoy convencido que ustedes coincidirán con mi opinión de que somos una compañía joven, sólida, pujante, y que cuenta con los productos idóneo, el plan idóneo, y el equipo humano idóneo para llevarlo a cabo. Tengo la sincera esperanza de convencerlos de ello, pues vuestro apoyo resultará imprescindible para poder alcanzar los objetivos que nos hemos marcado.

DÓNDE NOS ENCONTRAMOS HOY

Echando la vista atrás, puedo decir que 2018 fue un año en el que completamos el proceso de integración; un proceso no exento de dificultades, algunas de las cuales aún persisten. Soy el primero en admitirlo. Recuerdo cómo el año pasado me dirigí a vosotros y os expliqué los argumentos que justifican plenamente la fusión. No dije que el proceso estaría exento de retos. Pero hoy, vemos los resultados positivos que ha generado. Durante este último año, hemos refrendado el extraordinario trabajo que iniciamos en 2017.

Iniciamos 2018 sabiendo que el futuro es prometedor para la industria de la energía y siendo plenamente conscientes del gran dinamismo por el que atraviesa el mercado.

No ignorábamos que en el camino también habría baches. Éramos conscientes de que, a medida que la eólica se convertía en una de las principales fuentes de energía, el mercado cambiaría con consecuencias, como las presiones bajistas en precios. Asimismo, el cambio hacia sistemas de subasta en un número creciente de países ha empujado los precios hasta niveles bajos nunca vistos.

Así que mantuvimos la guardia alta en ese frente. Pero también sabíamos que lo que vendemos es lo que el mundo necesita, y lo que necesitará durante muchos años para atender el aumento de la demanda de energía por la electrificación de la sociedad, mientras se reduce el uso de los combustibles fósiles.

Como ya ha señalado Miguel Ángel, el cambio climático es un serio problema que no podemos pasar por alto, por mucho que queramos. Es un recordatorio para los líderes mundiales de la necesidad de adoptar medidas concretas. da igual lo disruptivas o costosas que resulten. Y también nos recuerda a compañías como la nuestra que la historia, por decirlo gráficamente, está de nuestro lado. Siemens Gamesa está haciendo posible esa transición, porque nuestro producto es lo que el mundo necesita.

LO QUE NOS DEPARA EL FUTURO

Por todo lo dicho, tenemos claro que el crecimiento vigoroso seguirá siendo una característica de los mercados eólicos de todo el mundo. La aportación de la energía eólica a la capacidad global de generación eléctrica se duplicará hasta situarse en el 14% para 2040, de acuerdo con la Agencia Internacional de la Energía.

China continuará siendo uno de los mayores mercados. Pero, incluso excluyendo a China, anticipamos que el crecimiento global de las instalaciones de energía eólica continuará a un ritmo cercano al 5% anual de aquí a 2025. En ese periodo, también auguramos un crecimiento excepcional en los mercados emergentes, aproximadamente del 11% anual.

Y en Offshore –esa industria altamente especializada en la que nuestra compañía sigue siendo el número uno– prevemos que el crecimiento sea particularmente intenso. Medido en términos de instalaciones, pronosticamos un crecimiento superior al 27% anual de aquí a 2025. Esto estará principalmente impulsado por los nuevos mercados offshore, como Taiwán y –de forma especialmente prometedora– Estados Unidos.

Así pues, señoras y señores, estoy convencido de que la corriente favorable que se está configurando alrededor de la industria eólica crecerá hasta convertirse en una ola imparable, y deseo que nuestra compañía esté en la cresta de esa ola.

REVISIÓN FINANCIERA

Pasemos ahora a revisar nuestro ejercicio fiscal de 2018, comprendido entre el 1 de octubre de 2017 y el 30 de septiembre de 2018.

Dejad que comience refiriéndome a nuestra cartera de pedidos, que se sitúa en un máximo histórico próximo a los 23.000 millones de euros, nivel un 10% superior al de cierre de septiembre de 2017, indicando con ello un regreso al crecimiento y la recuperación de la actividad comercial. Esto vino impulsado por la firmeza de la entrada de pedidos, que en el periodo de doce meses analizado ascendió a 12.000 millones de euros, es decir, un aumento del 9% respecto al año anterior y equivalente a un ratio Book-to-Bill de 1,33.

Gran parte de este resultado se explica por la recuperación de la entrada de pedidos en

el negocio Onshore. En esta recuperación de los pedidos, la reactivación de mercados como Brasil, España, India y Sudáfrica jugó un papel sustancial.

El segmento Offshore cerró otro año más con un comportamiento sólido, apoyado en parte en la firma de dos importantes contratos de suministro de aerogeneradores de 8.0 MW DD. Uno fue el pedido más grande recibido por nuestra empresa hasta la fecha en offshore, un contrato para suministrar 165 turbinas a Hornsea II, el mayor parque eólico marino del mundo cerca de la costa del Reino Unido. El segundo fue un contrato de suministro a tres parques offshore en las costas danesas por un volumen total de 950 MW.

Por último, en nuestro negocio de Servicios, el libro de pedidos cerró el año en un nivel cercano a los 11.000 millones de euros, lo que representa un 47% de la cartera total de la compañía. El dinamismo registrado por la cartera de Servicios está unido al fuerte volumen de contratación de aerogeneradores además de otros negocios de servicios.

Este modelo de negocio diversificado y equilibrado es una de las principales fortalezas y ventajas competitivas de nuestra compañía, y tuvo su reflejo en el muy buen resultado alcanzado en el año.

En el ejercicio fiscal 2018, nuestras ventas se situaron en los 9.100 millones de euros, con un margen EBIT pre PPA y costes de integración y reestructuración del 7,6%.

En resumen, Siemens Gamesa cerró 2018 con sólidos resultados financieros en línea con las guías presentadas para el ejercicio fiscal, lo que nos permitió alcanzar todos los objetivos que nos planteamos para ese año.

Me gustaría referirme también a nuestra posición de caja neta en balance, de 615 millones de euros. Además, la compañía firmó un contrato "revolving" de línea de crédito multdivisa por un total de 2.500 millones de euros, fortaleciendo nuestra estructura financiera a largo plazo.

GUÍAS PARA 2019

Pero nuestra mirada está ahora puesta en 2019, y en ese contexto, hemos presentado nuestras guías para el ejercicio fiscal 2019.

Con la visibilidad que proporciona nuestra cartera de pedidos récord, Siemens Gamesa prevé que las ventas crezcan hasta el entorno de los 10.000 u 11.000 millones de euros, con un margen EBIT pre PPA y costes de integración y reestructuración de entre el 7% y el 8,5%. Esta guía de margen no solo refleja la confianza en una sólida ejecución de nuestro programa L3AD2020, sino que también tiene en cuenta algunos factores adversos, entre ellos los precios de las materias primas, la volatilidad de los mercados emergentes y la alta competitividad del entorno de mercado, en especial en Onshore.

RESULTADOS EN EL TRAMO INICIAL DE 2019

Y ahora, déjenme decirles que los resultados de nuestro primer trimestre del año fiscal 2019 confirman que estamos en el buen camino para conseguir nuestros objetivos.

Cerramos diciembre con un retorno al crecimiento de las ventas, que se situaron en más de 2.000 millones de euros, o un aumento de un 6% respecto al mismo periodo del año anterior.

Dicho crecimiento de las ventas estuvo apoyado en unos fuertes niveles de actividad en los negocios Offshore y Servicios, compensando el leve descenso registrado en Onshore, donde preveemos que el crecimiento se concentre en la última parte del año. Nuestro margen EBIT fue del 6,1%, más o menos el mismo nivel del año pasado tras el primer trimestre, y exactamente en línea con nuestras expectativas.

Quisiera destacar algo que debe ser motivo de celebración en toda la compañía, y es que durante este último trimestre se hizo efectiva la presentación del nuevo aerogenerador offshore 10.0 MW DD. La fabricación en serie comenzará en 2022, ofreciendo un 30% más de producción anual de energía que su predecesor. La turbina de 10 MW ejemplifica los objetivos que pretendemos alcanzar con nuestro programa estratégico L3AD2020: ser los líderes del sector eólico en 2020, y en los años posteriores.

L3AD2020

Y ahora, señoras y señores, hablando de ese programa estratégico L3AD2020, sé que en el pasado noviembre os dimos algunos detalles con motivo de la presentación de nuestros resultados del ejercicio completo 2018, pero ahora, ya bien encarrilado, deseo informaros del grado de avance hasta la fecha. Porque el L3AD2020 es capital para el éxito de Siemens Gamesa.

Como quizás sabréis, este programa se lanzó en febrero de 2018 con el objetivo fundamental de posicionar a la compañía como líder indiscutible del sector mundial de la energía eólica para 2020.

Nos hemos marcado este objetivo de forma inequívoca, y estamos comprometidos a lograrlo.

El L3AD2020 se asienta en un modelo de negocio integral y ágil enfocado a optimizar el coste de energía, con vistas a alcanzar y mantener el liderazgo a partir del énfasis en cuatro palancas estratégicas: crecimiento, transformación, digitalización y gestión del cambio.

El programa está estructurado en tres etapas que se acometerán sucesivamente: fusión y estabilización, apalancamiento en las economías de escala, y rentabilidad sostenible.

Es para mí un motivo de satisfacción informaros de que, al cierre del año fiscal 2018, todos los hitos y objetivos que nos habíamos marcado para la primera fase se habían completado, por lo que estamos en disposición de acometer la segunda fase del plan, centrada en el “apalancamiento en las economías de escala”.

Comencemos hablando de la palanca de crecimiento.

Crecimiento

Nuestro plan de crecimiento está definido por tres claros objetivos.

Uno, en Onshore, queremos aumentar nuestra cuota de mercado creciendo más rápido que el conjunto del mercado.

Dos, también vamos a defender nuestra cuota de mercado en Offshore al tiempo que incrementamos la entrada anual de pedidos a través del liderazgo y la innovación en los mercados clave y emergentes.

Y tercero y último, expandiremos nuestra cartera de Servicios. Nuestro plan es que la flota bajo mantenimiento crezca hasta los 80 GW en 2020. Actualmente, Siemens Gamesa mantiene la mayor cantidad de datos históricos del sector. Nuestro objetivo es

seguir beneficiándonos de las oportunidades y fortalecer nuestra cartera en la nueva era digital gracias a un firme compromiso con la innovación. En breves minutos os daré más detalles sobre este fascinante tema.

En Siemens Gamesa, estamos cumpliendo con nuestra obligación: focalizarnos en lo que necesitan los clientes. Disponemos de un equipo de ventas en cada región para asegurarnos de que conocemos las necesidades, y estamos introduciendo estrategias de mercado segmentadas a medida de los diferentes tipos de clientes de modo que obtengan lo que desean.

Como he señalado, junto con el fortalecimiento de la posición competitiva de nuestra compañía tras la fusión, la recuperación de algunos mercados eólicos en 2018 nos permitió retornar al crecimiento de la actividad comercial, con un fuerte volumen de contratación que condujo a una importante cartera de pedidos, aumentando la visibilidad sobre este próximo año.

Para ser un líder de mercado, la innovación es fundamental. Con el desarrollo acelerado de la energía renovable, la generación de energía ha entrado en una nueva etapa. Estamos moviéndonos hacia áreas adyacentes como la energía solar, la híbrida y el almacenamiento. Nos encontramos en diferentes momentos dentro de este proceso, pero ello ya está contribuyendo a nuestros resultados, a la vez que creamos valor para nuestros clientes.

Pasemos ahora a hablar de transformación.

Transformación

Nos hemos marcado la ambiciosa meta de alcanzar los 2.000 millones de euros en reducciones de costes para 2020. La cifra total de reducción de costes incluirá 1.600 millones de euros en mejoras de productividad y 400 millones de euros de sinergias de la integración. Esto nos exigirá introducir cambios en nuestra forma de hacer las cosas. Transformarnos. En definitiva, hacer las cosas que ya hacemos, pero de otra forma.

La cifra total de reducción de costes incluirá 1.600 millones de euros en mejoras de productividad y 400 millones de euros de sinergias de la integración.

Definimos una estrategia de producto partiendo de la premisa de "un segmento, una

tecnología". Y la estamos implementando ya en Onshore, donde nos enfocaremos exclusivamente en tecnología con multiplicadora. Vamos a reducir la gama desde 25 variantes a 9. En Offshore, utilizaremos solo tecnología Direct Drive. Y tenemos claro que la decisión que tomamos fue la correcta. Aunque somos una única compañía, hemos conservado las competencias avanzadas y el saber hacer propios de nuestras dos entidades predecesoras.

El programa de transformación completó su primer año con unas mejoras de productividad recurrentes de más de 700 millones de euros. Esto incluye sinergias por encima de 175 millones de euros, y más de 100 millones de euros en medidas de productividad excepcionales.

Parte de esas mejoras provinieron de la optimización de nuestra presencia industrial, de la reducción del gasto con proveedores y de la disminución de las visitas de servicio a las instalaciones gracias a la digitalización.

La transformación de Siemens Gamesa es ya una realidad que sigue adelante.

Hablemos ahora de digitalización.

Digitalización

La digitalización está transformando nuestro mundo, y el programa estratégico L3AD2020 se apoya en la digitalización para proporcionarnos las herramientas que necesitamos, no solo para tener éxito, sino para destacar y liderar.

Los datos. El "big data". Información en bruto que es agregada, analizada y desplegada a una velocidad y de una manera que no tiene precedentes en la historia.

Siemens Gamesa mantiene la mayor cantidad de datos históricos del sector; información equivalente a más de 190.000 años de turbina. Y esa cifra no deja de crecer. Más de 28.000 turbinas de nuestra flota digital en todo el mundo, cada una equipada con hasta 400 sensores, transmiten más de 200 gigabytes de datos al día a nuestro centro de diagnóstico remoto en Brande (Dinamarca).

Estos datos nos ofrecen una gran parte de la información que necesitamos conocer sobre las operaciones de nuestra flota. Permiten el autodiagnóstico y el mantenimiento

predictivo. Nos permiten detectar incluso la menor desviación para identificar problemas potenciales mucho antes de que ocurran. Podemos predecir y prevenir las paradas no programadas. Podemos evitar problemas potenciales. Y como resultado de todo ello, podemos ampliar la vida útil de cada turbina.

Creo que Siemens Gamesa liderará la industria en lo que respecta a la digitalización. Contamos con un equipo muy experimentado y de gran talento dedicado a desarrollar e implementar soluciones digitales.

Hemos instalado sistemas que permiten a nuestros ingenieros trabajar simultáneamente en la misma tarea desde múltiples localizaciones, un requisito para tener un diseño de producto verdaderamente "global". Fuimos el primer fabricante en introducir sensores de diagnóstico remoto en los aerogeneradores.

Y estamos plenamente volcados en ganar esta carrera.

Nuestra área de digitalización engloba cuatro planos de actuación: rendimiento de turbinas, fabricación, puesta en servicio y mantenimiento.

-En el plano del rendimiento de las turbinas, "Edge Computing" nos permite optimizar la producción de energía incluso en situaciones de restricciones en la red principal;

-La fabricación con programas de control de realidad aumentada aporta a los técnicos información adicional para un mejor control de calidad.

-Puesta en servicio con inteligencia artificial para acortar y optimizar procesos de logística;

-Y mantenimiento con análisis de datos que, como ya he comentado, nos permite detectar comportamientos sintomáticos y predecir eventuales fallos de los componentes del aerogenerador;

En estos últimos 15 minutos os he hablado de crecimiento, transformación, digitalización y objetivos, pero no he mencionado aún el activo más importante del que disponemos para alcanzar nuestras metas. Y ese activo es nuestro personal.

Lo que me lleva al siguiente punto, la gestión del cambio.

Gestión del cambio

Nuestros empleados son absolutamente vitales para el éxito de la compañía. Un equipo humano extraordinario, con diversas procedencias y talentos, comprometido a impulsar a Siemens Gamesa hacia 2020 y más allá.

Y porque las personas son la clave de nuestro éxito, y porque queremos conservar el talento, hemos lanzado un programa global de cambio compuesto por 25 iniciativas de cambio diferentes. De ellas, nueve tienen por objeto simplificar nuestra organización, otras nueve se centran en generar una conciencia de cultura corporativa, y siete nos ayudarán a desarrollar el nuevo liderazgo del futuro. Tenemos opciones de teletrabajo. Tenemos modelos de oficinas abiertas. Estamos fomentando muchas iniciativas renovadoras del concepto de trabajo.

Aspiramos a ser un empleador de preferencia que mejore la calidad de vida de las personas, garantizando el empoderamiento y la motivación de todos los empleados mediante oportunidades de desarrollo y de aprendizaje continuo, en un entorno respetuoso en el que cada obstáculo se vea no como un conflicto, sino como una oportunidad de mejora.

La salud y la seguridad de nuestros empleados es para nosotros una consideración tan importante como cualquier otro aspecto del negocio. Por ello, nos aseguramos de que los trabajadores en el terreno reciban una formación que les capacite para trabajar conforme a los estándares internacionales más exigentes. Seguiremos prestando esta formación a nuestros empleados y la solicitaremos de nuestros subcontratistas en cualquier lugar del mundo, con el fin de reducir el riesgo de accidentes y crear un entorno más seguro para todos aquellos desplegados en instalaciones en nuestro sector. Conocemos demasiado bien los peligros a los que se exponen cada día los técnicos de turbinas.

No podría terminar este repaso sin decir que la calidad de nuestros empleados tiene su reflejo simétrico en la calidad de nuestro equipo directivo.

SGRE ha sabido gestionar con éxito el complejo periodo posterior a la fusión y ahora estamos en situación de centrar nuestra atención en ofrecer resultados a nuestros stakeholders. Nos hemos trazado unos objetivos claros y estamos en el buen camino para conseguir ser el líder del sector en 2020. El año pasado dimos un paso importante

para mejorar la efectividad y eficiencia de nuestras operaciones, con una fuerte orientación al negocio. Hemos hecho dos cambios en nuestro equipo de dirección con el nombramiento de un nuevo CFO, David Mesonero, y la introducción de una figura nueva, el Director General de Operaciones (COO), en la persona de Christoph Wollny. Les doy a ambos la bienvenida al equipo a la espera que de podamos seguir adelante con una buena colaboración.

Este es un momento de cambio y de oportunidades para nuestra compañía. Es un momento que nos exige dar lo mejor de nosotros, y contar con los mejores profesionales. Me enorgullece decir que contamos con ellos.

Contamos ya con un sólido programa, el L3AD2020, y seguiré informándoles en el futuro de los progresos conseguidos.

Señoras y señores, permitidme cerrar con última observación: estamos en el negocio adecuado en el momento justo.

Estamos haciendo real lo que importa - Energía limpia para las próximas generaciones.

Gracias por vuestra atención y continuemos el camino emprendido juntos.

Y no olvidéis que la feria Wind Europe se celebrará la próxima semana aquí al lado, en Bilbao. Para nuestra joven compañía, el País Vasco representa un lugar donde tenemos unas sólidas raíces, unos orígenes de los que estamos orgullosos y tremendamente agradecidos.

Muchas gracias.

