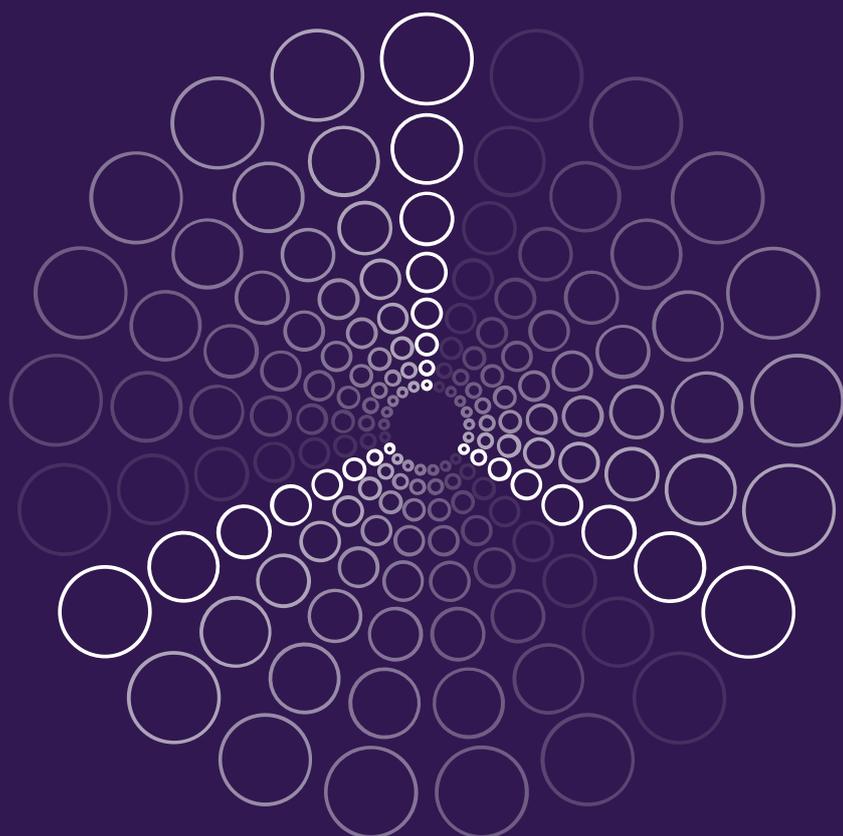


# Junta General de Accionistas 2020

Bilbao, 22 de julio de 2020



SIEMENS Gamesa  
RENEWABLE ENERGY

# Andreas Nauen

Consejero Delegado de Siemens Gamesa  
Renewable Energy



# Junta General de Accionistas 2020

DISCURSO DE ANDREAS NAUEN,  
CONSEJERO DELEGADO DE SIEMENS GAMESA RENEWABLE  
ENERGY

BILBAO, 22 DE JULIO DE 2020

Buenos días – Egun on.

Les doy la bienvenida a esta Junta General de Accionistas, una Junta atípica en la que, por primera vez, no podemos contar con la presencia de muchos de los grupos de interés (stakeholders) de la compañía. Espero poder darles la bienvenida de nuevo en Bilbao pronto y saludarles en persona. Es la primera vez que vuelvo desde mi nombramiento y veo la ciudad con ojos nuevos, ya que quiero convertirla en mi nueva base, al mismo tiempo que mantengo estrechos lazos con Dinamarca, donde vivo actualmente.

Esta Junta General es obviamente la primera a la que asisto como Consejero Delegado, desde mi nombramiento por el Consejo de Administración el mes pasado. Me gustaría comenzar expresando mi agradecimiento al Consejo y a su presidente, Miguel Ángel, por su confianza y su fe en mí. Me encanta este sector y esta compañía y mi objetivo es llevar a Siemens Gamesa a dónde nos corresponde como líderes del sector. Me comprometo con nuestros grupos de interés a conseguirlo y les pido que nos sigan apoyando.

Quisiera también agradecer públicamente a mi predecesor en el cargo, Markus Tacke. Markus fue clave para sentar las bases de la actual Siemens Gamesa. En tres años, ha ayudado a construir una compañía unificada y un líder tecnológico en el sector eólico. Yo construiré sobre los cimientos que él asentó.

Debemos reconocer la situación que atraviesa actualmente el sector y la compañía. Aunque somos optimistas sobre las perspectivas a largo plazo, la compañía ha tenido que superar muchos escenarios complicados en el ejercicio fiscal 2020. Entre ellos, los retrasos en proyectos en el norte de Europa, una ralentización mayor de lo esperado en nuestras operaciones en India y, por supuesto, los problemas derivados de la pandemia de la COVID-19.

Soy consciente de que debemos hacer borrón y cuenta nueva, y comenzar un cambio de rumbo para garantizar que todas nuestras unidades de negocio rinden a su máximo potencial. Esto llevará tiempo, pero les aseguro que ya estamos actuando con decisión para optimizar todas nuestras operaciones. Esta estabilización se hace aún más urgente y necesaria en Onshore, un área especialmente castigada por estos problemas en los últimos meses, y trabajaremos con determinación para conseguirlo.

Con todo lo que ha sucedido en el mundo desde que presentamos nuestros resultados del último ejercicio fiscal en noviembre, resulta ahora un extraño mirar un año hacia atrás a un mundo previo a la crisis del coronavirus. Pero esta reflexión sobre el ejercicio fiscal 2019 también nos permite poner en valor todo el trabajo y los preparativos realizados, gracias a los cuales la compañía logrará resistir y superar con éxito el periodo actual.

El trabajo de la compañía el año pasado nos dejó con una posición financiera estable y hemos seguido acumulando nuevos contratos a una cartera de pedidos récord. Esto nos proporciona una sólida base desde la que acometer nuestro problema más acuciante, que es restablecer la rentabilidad.

## VISIÓN GLOBAL DEL MERCADO

Me gustaría empezar haciendo una breve exposición de la coyuntura de nuestro sector y luego referirme a nuestros resultados del ejercicio fiscal 2019 y 2020.

Las previsiones han cambiado de manera considerable debido a la pandemia, que ha impactado tanto en la cadena de suministro, como en la actividad de fabricación, la ejecución de proyectos y la actividad comercial.

Estas disrupciones en la industria anticipan un descenso de las instalaciones este año, pero esperamos un repunte en 2021, ya que la mayor parte de contratos han sido aplazados en lugar de cancelados. Antes de la crisis, el Consejo Global de la Energía Eólica (GWEC, por sus siglas en inglés) esperaba un año récord en cuanto a instalaciones, con un volumen de 76,1 GW. GWEC ahora prevé que este nivel se reduzca en torno a un 20%, pero que la mayoría de los proyectos se desplacen a 2021 o 2022. De forma similar, Bloomberg New Energy Finance prevé unas instalaciones globales de 66,4 GW este año, creciendo hasta los 73 GW en 2021.

## PREVISIONES DEL NEGOCIO ONSHORE Y OFFSHORE

Y esta historia de recuperación parece ser común en onshore y en offshore, pues las previsiones de la Agencia Internacional de la Energía (IEA, en inglés) estiman que las instalaciones offshore crezcan con fuerza desde los 6 GW en 2019 hasta 19 GW para 2025.

Repasando el año pasado, también observamos una notable aceleración en la consolidación del sector, algo natural en una industria en plena madurez. El mayor coste de las materias primas, combinado con la demanda de tecnología incluso a precios más reducidos, ha situado a muchos competidores al borde del colapso. Esperamos que la actividad de M&A continúe, dejando solo un puñado de jugadores relevantes tanto en onshore como en offshore, además de los fabricantes chinos que dominan su mercado doméstico.

Este rápido periodo de consolidación demuestra que solo las empresas capaces de adaptarse y ajustarse a este entorno cambiante, y que son financieramente robustas, sobrevivirán. Siemens Gamesa afronta un periodo complicado, no cabe duda, pero estoy seguro de que contamos con las bases sólidas de un negocio capaz de adaptarse y tener éxito.

## RESULTADOS DEL AÑO FISCAL 2019 Y 2020

Teniendo todos estos factores en mente, repasemos brevemente los hitos conseguidos en el último ejercicio fiscal antes de ver dónde estamos hoy.

Pese a las complicadas circunstancias, conseguimos cumplir las guías comunicadas al mercado el año pasado, con un margen EBIT pre PPA y costes de integración y reestructuración del 7,1%. Nuestro programa L3AD2020 nos ayudó a compensar el impacto de la reducción de los precios.

Por su parte, la compañía registró un aumento del 12,1% en las ventas, hasta 10.227 millones de euros.

El fuerte desempeño del cuarto trimestre también nos ayudó a alcanzar pedidos récord. La cartera de pedidos alcanzó 25.500 millones de euros, un aumento del 11,9% respecto al año anterior. Esto demuestra el interés por invertir en el sector, lo que aporta visibilidad para los próximos años.

También realizamos grandes progresos para mejorar la posición financiera de la compañía. En este sentido, fue clave la concesión de la calificación de grado de inversión por las tres principales agencias de rating crediticio. Esto nos ha ayudado a mejorar nuestras líneas de financiación, en las que también hemos trabajado para convertirlas en "verdes", como respuesta

al creciente interés de los inversores por la sostenibilidad. Cabe destacar también la mejora de la posición de caja hasta 863 millones de euros desde 248 millones del ejercicio anterior. Y, en el ejercicio fiscal 2019, logramos reducir en 1.000 millones la deuda bruta.

Estos éxitos nos han aportado sin ninguna duda unas sólidas bases antes de que irrumpiese el coronavirus en el ejercicio fiscal 2020, cuyo verdadero impacto empezamos a notarlo en el segundo trimestre del año.

Las primeras disrupciones causadas por la Covid-19 se pusieron de manifiesto en febrero en la cadena de suministro china, lo que provocó una desaceleración en nuestra fabricación. Las medidas de contención impuestas por los gobiernos de todo el mundo también obligaron al cierre temporal de nuestras plantas en India y España, y afectaron al suministro de componentes y al movimiento de personas.

Durante este periodo, nuestra prioridad ha sido, y sigue siendo, la seguridad y salud de nuestros empleados, sus familias y las comunidades en las que operamos, al tiempo que minimizamos las disrupciones operativas.

No obstante, el impacto de la crisis del coronavirus hizo necesario que retirásemos nuestras guías financieras. En el segundo trimestre de 2020, las pérdidas directas derivadas de esta crisis ascendieron a 56 millones de euros, concentradas sobre todo en la unidad Onshore.

El impacto de la pandemia se vio intensificado por los retos del negocio Onshore, entre ellos, un mayor tiempo de ejecución en la cartera de proyectos del norte de Europa y una ralentización mayor de la esperada en el mercado indio.

Pese a este impacto, la compañía también consiguió alcanzar una cartera de pedidos récord de 28.600 millones de euros, tras integrar los activos adquiridos a Servion, lo que supone un aumento del 21,4% respecto al año anterior.

La estrategia de financiación de la compañía, con cerca de 4.000 millones en líneas de crédito disponibles, de las que solo 1.100 millones habían sido dispuestas, también aportó una sólida posición de liquidez con la que afrontar la actual situación económica y de mercado.

A pesar de ello, en base a la evaluación del equipo directivo, los costes de proyectos y el impacto financiero causado por las disrupciones de la Covid-19 nos vimos obligados a reportar un Ebit pre PPA y costes de integración y reestructuración negativo en el tercer trimestre. El Ebit positivo que prevemos alcanzar en el cuarto trimestre no podrá compensar por completo la evolución negativa del conjunto del ejercicio fiscal.

Es pronto para poder estimar el impacto de la pandemia en trimestres futuros, pero nuestros equipos están trabajando para minimizar la disrupción causada por los confinamientos y los problemas en la cadena de suministro.

## REVISIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO

Ahora me detendré un poco más en cada unidad de negocio.

Nuestra unidad de **negocio Onshore** atravesó un año complicado en 2019 por muchas de las razones que les he mencionado, como el descenso de los precios que afectó a las ventas. Hemos visto como estas condiciones, junto con otros problemas, han seguido impactando nuestro negocio en 2020.

Particularmente, han sido dos factores los que han incidido de forma negativa en 2020. El primero, como anunciamos en nuestros resultados del primer trimestre, fue la decepcionante ejecución de los proyectos de la denominada cartera del 'norte de Europa'. Estos proyectos han seguido presentando problemas durante el tercer trimestre y continúan penalizando significativamente nuestra rentabilidad. El segundo está relacionado con el rápido y profundo descenso del mercado indio, con un considerable impacto financiero aparejado.

Actualmente examinamos nuestras operaciones en India para asegurarnos de tener una organización que se adecue a la realidad del mercado. También evaluamos nuestra capacidad de ejecución de proyectos para garantizar que no se repitan los problemas del norte de Europa.

Tomaremos todas las medidas necesarias para liderar un cambio de rumbo en la unidad Onshore. Hemos cambiado nuestra estrategia para reducir costes, mejorar la calidad y la ejecución y presentar una oferta tecnológica más fuerte para nuestros clientes.

Pese a los problemas que atraviesa Onshore, aún tenemos muchos elementos positivos. Uno de los principales es el nivel récord de la cartera de pedidos. En el primer semestre de 2020, la entrada de pedidos se situó en 9.485 MW.

Este foco en el cliente queda de manifiesto en los nuevos productos que hemos lanzado y que prevemos que se conviertan en referentes en el sector. En abril del año pasado, lanzamos la plataforma 5X, con las turbinas SG 5.8-155 y SG 5.8-170. Ambos modelos cuentan con una potencia de 5,8 MW y ofrecen un 20% y un 37% más de producción anual de energía (AEP, por sus siglas en inglés), respectivamente, que la turbina SG 4.5-145. De hecho, puede alcanzarse una producción anual de energía incluso mayor utilizando una versión Flex de 6,6 MW.

Desde el lanzamiento de la nueva turbina hace un año, hemos acumulado 700 MW en pedidos para parques eólicos en Suecia y Brasil, y prevemos muchos más pedidos, gracias a su adaptación a todo tipo de condiciones de viento. Esta plataforma nos ayudará a mejorar nuestra rentabilidad y cuota de mercado en países clave como Estados Unidos, Alemania, países nórdicos, Brasil y Australia.

No debemos olvidar que la energía eólica onshore representará el 80% de las instalaciones eólicas en 2030 en Europa. Y ese número deberá aumentar considerablemente desde los 159 GW instalados a día de hoy para cumplir el objetivo de 750 GW en 2050 según previsiones de la Unión Europea.

Mirando ahora hacia **Offshore**, unidad de negocio que dirigí durante los últimos dos años y medio, también hemos visto unos altos niveles de entrada de pedidos en el ejercicio fiscal 2019, con 2.076 MW, aunque un poco por debajo de los alcanzados en el ejercicio 2018. La cartera de pedidos en 2020 se sitúa en 10,7 GW y hemos dado importantes pasos para reforzar nuestra posición como líderes del sector.

Entre ellos, se encuentra la firma condicional del contrato para el mayor proyecto hasta la fecha en Estados Unidos, la instalación de un parque eólico de 2,6 GW en Virginia. Estados Unidos se perfila como una de las principales áreas de crecimiento en offshore para los próximos años y queremos sentar las bases necesarias para que el mercado despegue allí.

Asimismo, estoy impresionado por la rapidez con la que nos hemos desplegado como equipo en Taiwán, donde en el ejercicio fiscal 2019 firmamos pedidos en firme por más de 1,5 GW. En 2020 hemos seguido ampliando nuestra presencia allí, con la firma de un contrato de 300 MW para suministrar nuestra turbina offshore de última generación en el proyecto Hai Long 2. Taiwán se está convirtiendo a pasos acelerados en una localización estratégica para nosotros en Asia, y nos hemos comprometido a establecer una fábrica de ensamblaje allí que impulse el contenido local a la vez que desarrollamos una robusta cadena de suministro.

También me gustaría destacar en este apartado el mercado francés. Ayudaremos a construir uno de los mayores hubs industriales en offshore en Europa en el puerto de Le Havre, cuya apertura está prevista para finales del año que viene. En el ejercicio fiscal 2020, también firmamos dos contratos por cerca de 1 GW para parques en Normandía y Bretaña a los que suministraremos desde esta nueva fábrica.

Nuestra expansión geográfica nos ayudará a seguir siendo líderes en la industria offshore. Pero también dependemos de nuestra tecnología para consolidar esta posición. En mayo de este año lanzamos nuestra última innovación que marca un nuevo hito en la industria. La turbina SG 14-222 DD offshore Direct Drive, con una potencia nominal de 14 GW y un rotor de 222 metros, es la más potente del mercado a día de hoy.

Nuestro **negocio de Servicios** también registró una fuerte entrada de pedidos en el ejercicio fiscal 2019, con un crecimiento año a año del 13,4% hasta 2.715 millones de euros. A cierre del año pasado, la cartera de pedidos de Servicios se situó en 11.901 millones, lo que representa un 47% de la cartera de pedidos total de la compañía. Este porcentaje ha aumentado al 51% tras los resultados del primer semestre de 2020. Este dinamismo es importante, ya que esperamos un crecimiento de doble dígito en el sector durante la próxima década, por lo que esta cartera nos coloca en el camino de un crecimiento robusto en los próximos años.

Los resultados para la actividad de Servicios siguieron siendo positivos durante el primer semestre del ejercicio fiscal 2020, con 779 millones de euros de nuevos pedidos, un 4% más que en el mismo periodo del año anterior. Durante el primer semestre del año, la unidad consiguió el primer contrato de mantenimiento de aerogeneradores de Servion fuera del ámbito de los activos adquiridos en enero, para un parque eólico de 135 MW en Australia.

Nuestra intención es seguir expandiendo nuestro negocio de Servicios. Esto se concretó con éxito en la adquisición de activos de Servion, que elevó la flota bajo mantenimiento hasta los 72 GW, mientras que nuestro objetivo es alcanzar 100 GW en 2022.

Tenemos un plan firme para llegar allí, que pivota sobre varias palancas estratégicas. Entre ellas, aumentar la escala, centrarnos en la renovación de contratos, mejorar la competitividad desarrollando nuestras capacidades digitales y buscar oportunidades estratégicas de inversión. Estas palancas se canalizarán a través de proyectos con objetivos claros que nos ayuden a alcanzar nuestras metas.

## PROGRAMA L3AD2020

Nuestro plan L3AD2020 es esencial para que nuestras unidades de negocio contribuyan al crecimiento de la rentabilidad y se vuelvan tan competitivas como sea posible.

Este programa estratégico fue lanzado hace dos años y se compone de tres fases. Una vez culminada la primera fase "fusión y estabilización", que englobaba la fusión entre Siemens Wind y Gamesa en 2018, la compañía completó en el ejercicio fiscal 2019 la fase "apalancamiento en las economías de escala", cumpliendo todos sus objetivos y centrándose en aprovechar la escala de la nueva compañía. La última fase del programa estratégico, "asegurar una rentabilidad sostenible", se extenderá hasta el final del ejercicio fiscal 2020.

Esta última fase se ha visto afectada por la crisis que experimentamos, así como por la ralentización de Onshore. Permítanme que repase con ustedes los módulos que constituyen el programa L3AD2020:

Crecimiento, transformación, digitalización y gestión del cambio.

### **Crecimiento:**

Nuestra compañía sigue adaptándose a un mercado en rápida transformación para asegurar que podemos retomar la senda del crecimiento una vez superemos la crisis. En el ejercicio fiscal 2019, logramos crecer tanto orgánicamente, a través del desarrollo de una tecnología de referencia, como inorgánicamente.

En este último caso, me gustaría mencionar la adquisición de una selección de activos de Servion.

Estamos muy satisfechos con esta adquisición, que mejora notablemente nuestra posición competitiva en un negocio de márgenes elevados, al tiempo que refuerza la estrategia multitecnología de la compañía. La operación aumenta significativamente la flota bajo mantenimiento en 9 GW hasta en torno a 72 GW, y fortalece nuestra presencia en mercados como Francia, Alemania e Italia.

**Gestión del cambio:**

Permítanme hablarles ahora del módulo Gestión del Cambio, que incluye la implementación de la visión L3AD2020 para promover nuevas formas de trabajo y una cultura común en toda la compañía. Durante el último año, hemos impulsado muchas iniciativas para fomentar la participación de los empleados y simplificar nuestros procesos de recursos humanos. Quiero subrayar mi convencimiento de que contamos con las personas adecuadas en los puestos precisos y comprometidas con la misión de hacer crecer la compañía.

Pero, además, me gustaría compartir hoy con ustedes que trabajamos para lanzar dos planes de acciones para empleados durante este año y que esperamos abrir en el último trimestre de 2020. El primer plan se llama "3-2-1" y estará abierto a todos los empleados tras una inversión inicial de 50 euros y un límite del 4% de su salario bruto.

El segundo plan es un Programa de Reconocimiento a través de acciones, orientado a premiar el desempeño extraordinario de ciertos empleados. Ello se hará mediante la adjudicación de opciones, que se convertirán en acciones transcurridos dos años.

Prevedemos que ambos planes refuercen la retención y el compromiso de nuestros empleados, a la vez que permitan alinear la retribución a la creación de valor.

**Transformación:**

En nuestro módulo de transformación estamos realizando buenos progresos y vamos en camino de superar el objetivo de reducción de costes de 2.000 millones de euros para 2020. Todas las áreas de negocio han ayudado a identificar sinergias, reducir el gasto en los contratos con un único proveedor y obtener mejoras de productividad en las operaciones.

En el ejercicio fiscal 2020 hemos continuado con este trabajo. Seguiremos incidiendo en reducir el coste de los contratos de proveedor único, en mantener un enfoque férreo sobre la cadena de suministro y en optimizar las operaciones, por ejemplo, acortando el ciclo de fabricación de las palas.

**Digitalización:**

Una de las claves del futuro de nuestra industria será la digitalización. Siemens Gamesa continúa liderando este campo y será crucial para garantizar la posición competitiva de la compañía y mejorar nuestra rentabilidad de cara a los próximos años. La actuación de la compañía en materia digital abarca tanto sus operaciones internas como externas, y busca optimizar los procesos de fabricación, la productividad de las turbinas, la puesta en marcha de los parques y su mantenimiento.

En 2019, reforzamos nuestro equipo digital con el objetivo de liderar una revolución digital en el sector. Siemens Gamesa cuenta ahora con un equipo de 150 personas que operan un Digital Ventures Lab constituido para impulsar nuevos desarrollos, así como los centros globales de diagnóstico remoto que convierten "big data" en valor para los clientes.

## SEGURIDAD Y SALUD

No quiero concluir mi reflexión hoy sin hablar de la seguridad y la salud, un tema muy importante para mí, personalmente, y crítico en nuestro negocio.

Siemens Gamesa tiene como compromiso asegurar que todos sus empleados, en cada localización, consideren la seguridad su prioridad tanto en el puesto de trabajo como al terminar su jornada. De hecho, el futuro éxito de la compañía se encuentra en la seguridad con la que operamos cada día. Solo podremos aspirar a ser el líder mundial del sector si también somos líderes mundiales en seguridad y salud.

Nuestro objetivo es tener cero accidentes, pero para ello dependemos de nuestra plantilla al completo, de que se responsabilicen y hagan de la seguridad su elección.

Este ha sido un año muy difícil para nosotros en este sentido, pues hemos tenido que lamentar cuatro víctimas mortales durante 2020. Esto no es aceptable, ni para mí ni para ninguno de mis compañeros del comité de dirección de Siemens Gamesa, y hemos tomado medidas para implantar una cultura que ponga por encima de todo la seguridad, y para que se apliquen procesos y sistemas rigurosos que garanticen la seguridad de nuestros empleados.

En 2020 hemos demostrado que tenemos la capacidad de hacerlo. A lo largo de la crisis de la covid-19, Siemens Gamesa se ha adelantado en su respuesta, estableciendo estrictos protocolos antes incluso de las directrices oficiales e implantando la distancia social, medidas de seguridad y tests en sus plantas y oficinas, lo que nos ha permitido asegurar en gran parte la continuidad de las operaciones.

Ahora debemos cerciorarnos de aplicar la misma previsión, rigor y sensibilización a la seguridad en todas nuestras operaciones en todo momento.

## CONCLUSIÓN

En conclusión, es evidente que lo que llevamos de ejercicio fiscal 2020 está siendo muy complicado y decepcionante. A pesar del complejo entorno del mercado, teníamos expectativas de prolongar el buen desempeño del ejercicio 2019, gracias a nuevas mejoras. Pero la realidad es que hemos sufrido varios reveses, algunos atribuibles a nosotros y otros originados por condiciones externas.

Lo que puedo decirles es que somos conscientes de las difíciles circunstancias en las que nos encontramos y estamos plenamente centrados en cambiar este rumbo.

Como he mencionado anteriormente, tenemos varias cosas buenas sobre las que trabajar. Tenemos una cartera de pedidos récord que nos aporta una visibilidad considerable de cara al futuro, y creemos que la inversión en energías renovables puede y debe convertirse en un factor clave de la recuperación económica global tras la Covid.

Aunque las perspectivas tanto para el sector como para nuestra compañía se han ensombrecido este año, siguen siendo increíblemente brillantes de cara al futuro, y estoy convencido de que Siemens Gamesa jugará un importante papel en desarrollar la Recuperación Verde que ayude a combatir el cambio climático.

No obstante, para conseguirlo, debemos asegurarnos de que nuestra casa está en orden, y por eso estamos desarrollando acciones que nos permitan retomar la senda del crecimiento sostenible y rentable. En nuestro Capital Markets Day, que se celebrará a finales de agosto, daremos más detalles de nuestra estrategia y objetivos futuros.

Mientras tanto, me gustaría agradecerles su atención y participación hoy, y estoy deseando responder a las preguntas que deseen hacerme.



Bilbao, 22 de julio de 2020