

2017 General Shareholders' Meeting

Markus Tacke, Chief Executive Officer of Siemens Gamesa Renewable Energy

Zamudio (Vizcaya), 20 June 2017

---- 1. COMENTARIOS INTRODUCTORIOS ----

Estimados accionistas,

estimados empleados,

estimada audiencia:

Muchas gracias por la amable presentación y por la cálida bienvenida.

Y gracias, Rosa, por tus elocuentes e inspiradoras palabras.

Quisiera destacar de manera especial tus comentarios sobre el gobierno corporativo. Suscribo plenamente tu compromiso con los más elevados estándares de gobierno corporativo, y me comprometo ante ti, y ante el resto del Consejo de Administración, a hacer cuanto esté en mi mano para cumplir dichos exigentes estándares, en cada momento y donde quiera que me encuentre.

Yo también, como Rosa, considero un gran honor y un privilegio estar aquí junto a todos vosotros para celebrar esta Junta General Ordinaria de Accionistas de 2017. Pero en mi caso tiene un significado especial: no solo es la primera junta de accionistas como nueva compañía fusionada, es también la primera oportunidad que tengo de hablar directamente con todos vosotros.

Soy un firme defensor de la rendición de cuentas y la transparencia. Ambas son parte esencial de una gestión y un gobierno corporativo efectivos. Y eventos como el de hoy sirven para

potenciar la rendición de cuentas y la transparencia. Os puedo asegurar que nuestra compañía continuará haciendo todo lo posible por seguir siendo accesible para nuestros accionistas, y para que las decisiones que tomemos reflejen nuestra visión compartida y objetivos comunes.

En mi intervención de hoy desearía centrarme en tres temas especialmente relevantes para nuestra compañía:

- nuestras fortalezas,
- nuestros objetivos,
- y nuestra visión para el futuro.

Dentro de mi estilo de gestión, otorgo especial importancia a tener objetivos claros, a marcarse metas ambiciosas y a fomentar una cultura orientada al rendimiento en toda la organización. Como ingeniero de formación que soy, me gusta tener una idea clara del objetivo que deseo alcanzar y un plan preciso para llegar hasta él. Esta es mi manera de trabajar. Y esa la cultura que quiero inculcar en nuestra compañía.

Definir este enfoque es esencial para que todos rememos en la misma dirección. Y ello depende de una base sólida de confianza que nos permita ser ágiles y flexibles. Mi deseo es garantizar que esto continúa siendo así. Esa será una prioridad personal para mí.

• • •

Como ya ha señalado Rosa, esta Junta llega en un momento importante en nuestra historia. La compañía resultante de la fusión – Siemens Gamesa Renewable Energy– lleva unos tres meses funcionando, oficialmente desde el 3 de abril, y solo hace seis semanas que yo asumí el cargo de CEO.

Así que, en honor de la verdad, hemos de reconocer que nos encontramos aún en un estadio temprano en la fase de integración y planificación para el futuro. Nos queda mucho trabajo por hacer y mucho camino por recorrer. Pero también es cierto que ya hemos conseguido grandes logros. Y, por supuesto, contamos con unos cimientos muy sólidos en los que apoyarnos.

---- 2. UNA MIRADA AL AÑO PASADO ----

Esta Junta nos brinda también una oportunidad para rendir cuentas sobre los resultados financieros de Gamesa. Como ya sabéis, 2016 fue un año de grandes éxitos para Gamesa.

Yo no estuve involucrado personalmente en la actividad de Gamesa durante 2016. No obstante, estos resultados nos llenan a todos de una enorme confianza de cara al futuro.

Permitidme compartir con vosotros algunos de los datos más destacados:

- En 2016, Gamesa instaló 4,3 GW.
- El fuerte enfoque en la creación de valor condujo a la superación de las guías, doblemente ajustadas al alza.
- Las ventas aumentaron un 32% respecto al año anterior, hasta superar los 4.600 millones de euros [4.612 MM €].
- El EBIT de Gamesa creció un 48% a/a, hasta los 477 millones de euros en 2016. Esto supone un margen EBIT del 10,4% sobre ventas.
- El beneficio neto creció un 77%, situándose en 301 millones de euros.
- El dinamismo de las operaciones también se vio reflejado en unos datos impresionantes. Se recibieron pedidos procedentes de 21 países, liderados por Estados Unidos y la región Asia Pacífico, seguidos de la India, Europa y el resto del mundo.

Además, las metas de negocio trianuales que nos marcamos en 2015 con la idea de conseguirlas a final de 2017 se alcanzaron con un año de antelación. Es un motivo de gran orgullo que hayamos logrado esto por segunda vez consecutiva.

• • •

Como es natural, los resultados pasados no son necesariamente una guía de lo que sucederá en el futuro. Pero sí demuestran que contamos con unas bases muy sólidas sobre las que apoyarnos. Siemens Wind Power, anteriormente una división de Siemens AG, también obtuvo unos extraordinarios resultados.

Siempre hemos dicho que las dos compañías fusionadas –Siemens Wind Power y Gamesa– abordaron la transacción desde una posición de fortaleza. Como resultado de la fusión se creó uno de los líderes globales del sector tanto en el segmento onshore como offshore. La amplia complementariedad de los dos negocios fusionados es un argumento de peso a favor de nuestra estrategia conjunta, que nos permitirá beneficiaros de economías de escala y de alcance dada la actual tendencia a la consolidación en nuestro mercado.

En los últimos meses, hemos conseguido una serie de éxitos empresariales que atestiguan los sólidos cimientos de nuestra nueva compañía y nuestro compromiso con la creación de valor para el accionista.

- En España nos encargaremos del mantenimiento de 146 MW para Eolia Renovables en ocho parques eólicos en Castilla La Mancha por un periodo de cinco años hasta 2022.

- En Alemania, entregaremos turbinas eólicas para cuatro proyectos onshore con una capacidad total de 50 MW. Los cuatro proyectos entrarán en funcionamiento en 2017.
- EnBW nos ha adjudicado la instalación de 112 MW en el proyecto offshore Albatros. El acuerdo incluye el suministro de 16 aerogeneradores de transmisión directa de 7 MW con cimentaciones monopolo y su conexión a la red eléctrica a través de un Siemens Offshore Transformer Module (OTM). Una vez puestas en marcha en 2019, Siemens Gamesa también prestará inicialmente el servicio y mantenimiento de las turbinas durante un periodo de cinco años.

Contamos con una presencia global muy amplia, con sólidas relaciones con clientes en todo el mundo y una extensa capacidad global de fabricación.

Nuestros productos están entre los más fiables y eficientes de la industria, y nuestra cartera es una de las más amplias y completas.

Nuestra base instalada de 75 Gigavatios es impresionante, y contamos con una fuerte cartera de pedidos por valor de más de 20.000 millones de euros.

Y, más importante aún, a todo ello se suma un equipo humano de extraordinarios profesionales altamente motivados y de gran talento.

Permitidme que destaque otro aspecto: nuestra compañía tiene unas raíces muy profundas en España, en el País Vasco, donde nació Gamesa, y en Navarra. Dichas raíces abarcan no solo a nuestra propia organización, sino también a una red muy sólida y creciente de proveedores nacionales. Este vínculo se ha mantenido constante a lo largo de toda su historia, y no va a cambiar ahora. Nuestra compañía está orgullosa de su herencia y de sus orígenes.

Para cualquier organización que aspire a crecer y a expandirse por el mundo, unas raíces firmes son esenciales.

Además de nuestras raíces españolas, poseemos una larga historia en Dinamarca, unos de los países pioneros en la industria eólica. Junto a nuestra valiosa herencia, estas raíces nos dan la fuerza y estabilidad necesarias para crecer.

---- 3. NUESTROS OBJETIVOS ----

Nuestra compañía ha declarado abiertamente sus objetivos y prioridades.

Nuestros objetivos para el corto y largo plazo están claros, y se focalizan en la creación de valor para el accionista:

- Número uno: Continuidad del negocio
- Número dos: Garantizar una integración rápida y fluida
- Número tres: Captar nuevo negocio y mantener al mismo tiempo nuestro nivel de rentabilidad

Si logramos alcanzar estos tres objetivos, estaremos en el buen camino para conseguir una compañía capaz de superar los retos a los que se enfrenta nuestra industria.

Permitidme que me detenga brevemente en cada uno de los tres objetivos que he mencionado.

Objetivo número uno: Continuidad del negocio. No podemos dejar que los esfuerzos de integración nos distraigan de las prioridades del negocio. Las ruedas del engranaje corporativo deben seguir girando.

Seguimos focalizados en el I+D. Seguimos priorizando la calidad del servicio y mantenimiento que forman parte de nuestras señas de identidad. Y nuestros esfuerzos de ventas continúan adelante, si cabe con dosis renovadas de entusiasmo y confianza.

Tanto nuestros clientes como otros grupos de interés desean que nuestra integración sea un éxito. Pero mucho más importante para ellos es que sus proyectos y los productos que les ofrecemos sigan operando con plena efectividad. Por tanto, garantizar la continuidad del negocio es una de las máximas prioridades en mi agenda.

Objetivo número dos: una Integración rápida y fluida. Nuestras dos compañías fusionadas tenían un carácter altamente complementario, y la lógica empresarial que subyace a la fusión ha quedado confirmada. Pero los trabajos para llevar a término la integración requieren esfuerzos continuados.

Contamos con una hoja de ruta detallada para la integración, con hitos claramente definidos.

Hemos nombrado a nuestro equipo directivo, hemos conformado un equipo de profesionales altamente cualificados para pilotar la integración y hemos asignado recursos para llevar adelante los flujos de trabajo. Todos los programas de integración están cumpliéndose al 100% dentro de los plazos previstos.

La compañía en pleno está trabajando en la alineación de procesos y sistemas. En total, tenemos dieciséis grupos de trabajo relacionados con la integración, los cuales reportan a una Oficina de Gestión de la Integración central. Entre las muchas actividades de integración que estamos llevando a cabo cabe mencionar la unificación de los equipos, la armonización de las fuerzas de ventas y de marketing, y la elaboración de un plan de negocio y estratégico conjunto para los próximos años, por citar solo algunas.

Ya hemos anunciado que este otoño celebraremos un Capital Markets Day dedicado a los inversores. Esa jornada será una ocasión para presentar más detalladamente nuestros objetivos financieros y de negocio.

Objetivo número tres: Captar nuevo negocio. Tenemos el claro objetivo de hacer crecer nuestro negocio mediante la consolidación de los mercados en los que ya estamos presentes y la apertura de otros nuevos.

Y ahora tenemos un potente mensaje que transmitir a nuestros clientes, tanto actuales como potenciales: la fusión nos ha hecho más fuertes. Hemos reforzado nuestra oferta de productos y servicios, y hemos ampliado nuestra presencia geográfica. Nuestra fusión nos coloca en una posición privilegiada para abordar ese crecimiento.

Siemens Gamesa creará valor para sus clientes y accionistas. Nuestra compañía no está aquí solo para competir. ¡En Siemens Gamesa tenemos vocación de ganadores!

Esto también significa que no sacrificaremos la rentabilidad en aras del crecimiento. Una de las palancas básicas sobre las que se apoyará nuestro éxito a largo plazo es nuestra estable política financiera, que ha demostrado su efectividad en los últimos años. Nuestra política financiera se articula sobre tres ejes:

- 1) una rigurosa disciplina financiera para reducir nuestros costes,
- 2) un control activo del balance para asegurar una asignación eficiente del capital, y
- 3) unas sólidas capacidades tecnológicas.

Sobre la base de estos pilares, continuaremos desarrollando productos que contribuyan a reducir el Coste de la Energía, creando valor sostenible para nuestros clientes a través de productos y servicios de nivel mundial.

Si somos capaces de alcanzar los tres objetivos prioritarios –Continuidad del negocio; Integración rápida y fluida; y Captar nuevo negocio– estaremos más cerca de conseguir nuestra meta de convertir a Siemens Gamesa en una empresa preparada para afrontar con éxito los retos que nos aguardan en los próximos años.

---- 4. PANORÁMICA GENERAL DE LA INDUSTRIA ----

Tomemos distancia por un momento y echemos una mirada al paisaje general del sector. Es de sobra conocido que operamos en un entorno tremendamente competitivo y rápidamente cambiante. Rosa ya ha reseñado el amplio consenso político que existe para combatir los efectos nocivos del cambio climático. La descarbonización es una tendencia mundial con un

enorme impacto positivo en nuestra industria, y, a cambio, nuestra industria contribuye a este desarrollo mejorando constantemente su oferta y reduciendo el Coste de la Energía.

En este contexto, veo cuatro vectores significativos que están transformando la industria eólica, unos cambios de los que debemos ser conscientes y estar preparados para abordar.

El primero de ellos es la Globalización. La globalización plantea retos, pero también oportunidades. Es claro que afrontamos crecientes presiones de costes, en gran medida como resultado de la competencia entre tecnologías y con nuestros rivales de la industria eólica. En vista de este entorno en plena transformación, la fusión de nuestros dos negocios no podía llegar en mejor momento. Hemos creado una compañía con el tamaño necesario para competir en el panorama mundial.

A la vez que respetamos nuestras raíces europeas, específicamente en España y Dinamarca, debemos estar cerca de nuestros clientes y los mercados de todo el mundo: algunos ejemplos de esto son Oriente Próximo y Rusia. La compañía ya ha conseguido superar estos desafíos con éxito antes y volverá a hacerlo.

Paralelamente a esto asistimos al fenómeno de la industrialización. La industria eólica actual, con independencia del parámetro con que se mida, es una industria "madura", donde la escala y el tamaño adquieren mayor importancia que nunca. Los retos que debemos resolver en nuestro negocio no son los de una pequeña empresa emergente, sino los de una empresa grande y bien establecida.

El segundo cambio de calado es la Digitalización.

La digitalización ha transformado nuestro mundo, ha cambiado la forma en que compramos, accedemos a las noticias y nos comunicamos con los demás. Ha modificado nuestro enfoque en temas como la sanidad, la educación, la inversión y el entretenimiento. Y todo esto lo ha hecho en el transcurso de una generación.

La industria eólica no es ajena a estos cambios. La línea divisoria entre la llamada economía "industrial" y la "digital" se borró hace mucho tiempo.

Nuestra compañía ya ha empezado a formar parte de la economía digital. Todos hemos oído hablar del Big Data. Pero este no es un tema que competa solo a Google y Facebook. Aquí en Siemens Gamesa, también dependemos cada vez más de los datos digitales. Y eso es algo que irá en aumento en los próximos años.

Un ejemplo: la Digitalización juega un papel cada vez más relevante en nuestro proceso de desarrollo y prueba de productos. Utilizamos sistemas que permiten a los ingenieros trabajar en el mismo proyecto desde múltiples localizaciones al mismo tiempo. Y realizamos evaluaciones

de diseño en un entorno de 3D antes de que el prototipo del producto pase a la fábrica, reduciendo la necesidad y el coste de testar los equipos.

Otro ejemplo: operamos centros de diagnóstico remoto en Dinamarca y en Pamplona. En estos centros, recogemos datos digitales de más de 20.000 aerogeneradores de todo el mundo. Estos datos nos permiten identificar pequeños problemas antes de que adquieran mayor gravedad y se produzca un daño serio, con lo que creamos mayor valor para nuestros clientes.

El siguiente paso en este proceso de digitalización es que nuestros aerogeneradores empleen ellos mismos estos datos, para convertirse en verdaderas "turbinas inteligentes", que respondan automáticamente a situaciones y circunstancias cambiantes, sin necesidad de supervisión humana.

También hay maneras de apalancarse en esta información; de crear valor a partir de ella. Quiero que encontremos nuevas formas de comercializar creativamente este tipo de datos. Y ya hemos comenzado a hacerlo, por ejemplo en nuestro centro de monitorización en Pamplona.

La tercera megatendencia que está transformando nuestra industria es el acelerado progreso tecnológico.

La industria de la energía eólica siempre ha operado sobre una curva de crecimiento exponencial. Pero los últimos años han sido ciertamente extraordinarios. Hay incluso quien se refiere a ese periodo con el término de hiperinnovación.

Hace solo 25 años instalamos el primer parque eólico offshore del mundo – Vindeby– con una capacidad total de 5 MW. ¡Hoy estamos construyendo parques eólicos de 1.200 MW!

Hace dos años, un aerogenerador de 3,4 MW se consideraba una gran hazaña. Hoy, los fabricantes ya hablan de productos con potencias superiores a 4 MW para instalaciones onshore.

Resulta difícil pensar en otra industria en la que los avances hayan sido tan espectaculares –con la posible excepción de la de procesadores informáticos.

Las condiciones de mercado actuales impulsan la búsqueda de mayores factores de capacidad, diámetros de los rotores superiores y de alturas de buje. Todo esto con el propósito de reducir el coste de la electricidad.

La lección para todos nosotros es que no podemos confiar solo en las tecnologías del año pasado o de la década pasada. Debemos mantener el trabajo duro, dedicando tiempo y recursos para seguir liderando estos vertiginosos avances tecnológicos. Nuestros clientes no se conformarán con menos.

También es claro que el tamaño y la escala han cobrado mayor importancia que en ningún otro momento de la historia, sobre todo en este tipo de entorno. La fusión que dio lugar a nuestra compañía se produjo en el momento oportuno. La integración de los dos negocios nos otorga este tamaño y escala. Nuestro objetivo, como he indicado antes, no es solo "competir" en el reñido entorno de la industria actual, ¡queremos ganar! Estamos posicionados perfectamente para hacerlo.

Por último, el cuarto desarrollo que está transformando nuestra industria es el entorno político y de políticas públicas en el que operamos.

Necesitamos ser profundamente conscientes de los cambios que están transformando el escenario político en muchos países. Los modelos de negocio y los marcos operativos de las empresas están viéndose afectados por dicha transformación; valga citar como ejemplo el paso desde un sistema de primas ("feed-in tariffs") a otro de subastas.

Estos cambios tienen un impacto significativo en la manera de gestionar nuestro negocio. Los ejemplos más recientes son el cambio desde sistema de primas a otro de subastas en la India, o las recientes subastas para offshore en el Mar del Norte.

Estos cambios disruptivos, en la medida en que su adopción resulta inevitable, ayudan a establecer a nuestra industria como la tecnología preferida de generación eléctrica, abriéndonos nuevas oportunidades y mercados.

---- 5. COMENTARIOS FINALES ----

Permitidme que concluya recordando lo que nos motiva.

Somos una compañía, una industria, que apoya la transición energética en todo el planeta, empujando al mundo hacia una energía limpia, segura y altamente competitiva.

En este entorno, veo a Siemens Gamesa perfectamente posicionada para seguir creando valor a largo plazo para el accionista. Por eso me apasiona pensar en el futuro de esta compañía.

Gracias, presidenta y Consejo de Administración. Muchas gracias. Eskerrik asko.