

DISCURSO DE MARKUS TACKE, CEO
JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS
23 DE MARZO DE 2018

Estimados accionistas, estimada audiencia, señoras y señores:

Es un placer y un honor para mí darles la bienvenida un año más a la Junta General Ordinaria de Accionistas de Siemens Gamesa Renewable Energy. Y me agrada especialmente hacerlo aquí en Zamudio, en el País Vasco, la sede de nuestra compañía.

Esta es la segunda ocasión en que tengo la oportunidad de dirigirme a ustedes. Mucho ha cambiado desde la Junta de 2017.

Como ha señalado hace un momento Rosa García, presidenta de nuestro Consejo de Administración, el último año ha estado marcado por “continuos avances para fortalecer nuestra compañía a medida que, además, sentábamos las bases para el futuro”.

Me gustaría informarles sobre estos cambios, sobre los pasos que hemos dado para conseguir una compañía más fuerte y mejor.

Ha sido un año intenso y no descubro nada nuevo si digo que ha habido algunos baches en el camino. Pero la cuestión importante no es si ha habido baches en el camino sino si estamos en el camino *correcto*.

¡Tengo la certeza de que sí!

Por tanto, además de hacer balance de este año pasado, me gustaría mirar hacia el futuro. Me gustaría contarles hacia dónde nos dirigimos y cómo pensamos llegar hasta allí.

Tenemos objetivos ambiciosos y un plan definido sobre la manera de alcanzarlos. Pero para tener éxito en nuestra tarea, necesitamos de su continuo apoyo. Espero que podamos seguir siendo merecedores de dicho apoyo.

REPASO DE 2017

Comencemos echando la vista atrás. El año pasado fue un año de excepcional actividad. Y es verdad que hubo que enfrentarse a algunos contratiempos. Permítanme que ponga estos problemas en su justo contexto.

Cuando fui nombrado CEO, un mes después de la fecha de la fusión, había numerosas dificultades que requerían nuestra atención urgente.

1. El parón del mercado en India debido a la transición disruptiva desde un sistema de primas a las renovables a otro de subastas en febrero de 2017. India representaba alrededor del 30% de los ingresos de Gamesa, lo que les da una idea de la seriedad del problema para nuestra compañía.
2. La situación de Adwen. Este asunto se sometió a profundo análisis por tres expertos independientes. Las deficiencias de calidad y un panorama contractual difícil hicieron necesario incrementar significativamente las provisiones dotadas hasta ese momento.
3. Las existencias, que hubo que regularizar mediante bajas en cuenta durante el cuarto trimestre en respuesta a las condiciones de un mercado cambiante. Esto llevó a un ajuste de valoración de activos en India, EE.UU. y Sudáfrica.

Cuando estas dificultades se pusieron de manifiesto, tuvimos que reaccionar con rapidez. Cada uno de estos problemas tenía el potencial de impactar seriamente en nuestra actividad.

Visto desde la perspectiva actual, queda patente que nuestro planteamiento fue en todos los casos el correcto. Y hoy me alegra decir que los tres problemas están actualmente bajo control.

Como accionistas, soy consciente de la preocupación que a muchos de ustedes les generó la evolución de nuestra acción durante el último ejercicio fiscal.

Es cierto que la evolución del precio de nuestras acciones tras la fusión fue decepcionante. Esto debe verse en contexto.

Los problemas que acabo de mencionar tuvieron indudablemente un impacto en el precio de nuestra acción. Pero pese a estos problemas –y una vez tenido en cuenta el impacto de nuestro dividendo extraordinario– la evolución de nuestra acción estuvo en línea con las tendencias generales del mercado eólico.

El año pasado representó un periodo de transición para el sector de la energía eólica en su conjunto.

Durante 2017, vimos cómo la energía eólica se convertía en una de las principales fuentes de energía, a medida que los precios descendían hasta marcar mínimos récord. Esto fue el resultado de desarrollos tanto en el lado de la oferta como de la demanda.

Por el lado de la oferta, estas caídas de precios vinieron impulsadas por continuos avances tecnológicos, por una mayor consolidación en el sector y por una mayor integración de la energía gracias a la digitalización y a las nuevas soluciones de almacenamiento. Mientras tanto, por el lado de la demanda, presenciábamos un compromiso sostenido con las energías renovables, unos elevados niveles de liquidez en el mercado y unos costes de financiación bajos.

La transición al sistema de subastas en varios de los principales mercados desencadenó un proceso que condujo a unos precios históricamente bajos. Estos precios bajos contribuyeron a un mercado muy dinámico; un mercado con las condiciones para crecer.

Los últimos acontecimientos nos hacen pensar que los precios evolucionarán hacia niveles más acordes con los experimentados en el pasado.

De cara al futuro, proyectamos un crecimiento del mercado onshore de un 5% hasta 2020; mientras que el mercado offshore crecerá un 13% hasta 2025. Para Servicios, el tamaño del mercado aumentará en un 11% hasta 2020. Nuestra intención es crecer a mayor ritmo que el mercado.

Cumplir las expectativas del mercado y de los inversores es una prioridad para nuestra compañía. Como ha dicho Rosa, somos la primera compañía de nuestra industria que ha comprendido plenamente los cambios que están aconteciendo en el mercado. Fuimos los primeros en comunicar al mercado los desarrollos que estábamos detectando, y fuimos los primeros en responder a ellos. Quizá esto no se vea inmediatamente reflejado en la actividad bursátil a corto plazo, pero nos otorga una importante ventaja sobre nuestros competidores.

Echando la vista atrás, también es claro que la fusión llegó en el momento oportuno. Como he explicado, de no habernos fusionado cuando lo hicimos, las dos compañías lo hubieran tenido extremadamente difícil para resistir a las turbulencias del mercado de este último año. Estamos definitivamente en la buena senda y los argumentos que sustentaron la fusión han quedado firmemente avalados durante el proceso de integración.

Ello nos sitúa en una gran ventaja con respecto a nuestros competidores, como ya ha mencionado Rosa. No obstante, debido a su importancia, quisiera volver a hacer hincapié en dichos argumentos: nuestro tamaño y escala; nuestra inigualable diversificación de negocio y geográfica; nuestro liderazgo tecnológico; y el extraordinario potencial de sinergias y de transformación gracias a la fusión.

La escala es esencial en el mercado global actual. Gracias a nuestra fusión, disponemos de la escala y la fortaleza para competir en este mercado y hacer frente a los riesgos.

Segundo, estamos altamente diversificados, tanto en términos geográficos como de negocio. Somos la única compañía eólica que opera con éxito en las tres áreas del negocio: Onshore, Offshore y Servicios. Tenemos una presencia global bien asentada que nos permite estar cerca de los clientes y establecer cadenas de suministro en cada región.

Nuestra tercera ventaja competitiva es nuestro liderazgo tecnológico. Estamos capacitados para ofrecer productos que se adaptan a todo tipo de vientos y de condiciones geográficas, así como a las distintas necesidades de los clientes. No hay muchas compañías capaces de ofrecer esta flexibilidad en sus productos.

Por último, las oportunidades de sinergias y transformación que nos brinda la fusión también nos distinguen de nuestros rivales. ¡Anticipamos unas sinergias de al menos 400 millones de euros al año hasta 2020!

Estas ventajas nos proporcionan unas bases extraordinarias en las que apoyarnos.

A continuación, déjenme que les detalle algunas de las decisiones que hemos tomado. Haciendo un repaso de los últimos doce meses, ha habido una serie de importantes decisiones que tomamos para estabilizar nuestra compañía y posicionarla para el futuro.

En todas las operaciones de fusión, los esfuerzos de integración y estabilización absorben una gran parte del periodo inicial tras la fusión de las dos compañías. En nuestro caso, los trabajos de integración empezaron inmediatamente el Día 1, y prosiguieron con gran eficacia.

Las responsabilidades de integración fueron asignadas a la Oficina de Gestión de la Integración (IMO), que se encargó del proceso de combinar lo mejor de ambas entidades y fusionarlas en una sola organización altamente eficaz. Las medidas de integración han alineado nuestros distintos departamentos permitiendo a la vez a las unidades de negocio seguir operando sin contratiempos.

Por ejemplo, incluso a medida que se producía la integración de nuestra organización comercial, su vital trabajo continuó sin interrupción, poniendo nuestros productos en el mercado y captando nuevo negocio. El acuerdo suscrito en julio para suministrar 94 de nuestras turbinas offshore de 8 MW para las plantas eólicas Borssele 1 y 2 situadas en aguas holandesas es solo uno de los muchos ejemplos de esta continuidad en el negocio.

Por supuesto, el trabajo de integración no ha concluido. Pero a día de hoy, hemos adoptado más del 90% de las decisiones de integración y todas las decisiones clave relativas al negocio se han cerrado.

Una de las decisiones más importantes que tomamos fue la relativa a nuestra cartera de producto. Como era lógico, al fusionarse nuestras dos compañías, existía cierto grado de duplicidad en nuestra oferta de producto combinada. Nuestra firme voluntad era conservar lo mejor de ambas organizaciones – y así lo hicimos.

En la Feria Wind Europe celebrada en noviembre en Ámsterdam, anunciamos una decisión importante destinada a optimizar nuestra cartera de producto. En el futuro, nuestros productos Offshore utilizarán nuestra tecnología Direct Drive, mientras que nuestros productos Onshore serán con multiplicadora.

Esta estrategia “Un segmento, una tecnología” nos permite atender a los mercados nuevos y existentes con mayor eficacia. En nuestra cartera Onshore, por ejemplo, hemos pasado de 25 variantes a nueve, lo que nos permite significativos ahorros en las fases de fabricación y diseño, así como durante la operación y el mantenimiento. Todo esto significa menores costes para los clientes y, en última medida, para los consumidores.

Una tercera área en la que hemos sido muy activos han sido los esfuerzos para fortalecer la presencia industrial global de nuestra compañía.

Rosa García nos ha hablado sobre el esperanzador panorama que se abre para las energías renovables a nivel mundial.

Tenemos la determinación de formar parte de este crecimiento. Estamos bien implantados en los mercados maduros. En esos países, pretendemos mantener e incrementar nuestra cuota de mercado. Y aspiramos a convertirnos en el fabricante de referencia en los mercados nuevos.

Hemos adoptado medidas para mejorar nuestra cadena de suministro y nuestra capacidad de fabricación. En algunos mercados no identificamos perspectivas sólidas para el crecimiento a corto plazo, y concluimos que esos mercados podían ser atendidos por fábricas situadas en países próximos. Por el contrario, algunos

mercados nuevos, como los del Norte de África, Oriente Medio y Asia Pacífico, muestran unas perspectivas de crecimiento favorables. Por tanto, actuamos con decisión y conseguimos establecer una nueva fábrica de palas en Tánger (Marruecos) en un tiempo récord. Esta es la primera planta de palas en África y Oriente Medio, y fabricará palas para la exportación a los mercados de Europa, así como para toda África y Oriente Medio.

También estamos concentrados en los esfuerzos de reestructuración a nivel de toda la compañía, que afectarán a un máximo de 6.000 empleados en 24 países, para responder a las cambiantes necesidades y a la dinámica del mercado. A medida que la tecnología avanza y los mercados evolucionan, nuestras estructuras y configuración internas deben adaptarse a los cambios. En este contexto, los ajustes a nuestra presencia también garantizan que contamos con las personas adecuadas, en las localizaciones precisas y con las habilidades correctas. Esto es esencial en el competitivo entorno actual.

Por último, se han producido algunos cambios en nuestro equipo directivo. Muchas de las personas que gestionaron la fusión vieron esta operación como la culminación a su trabajo. Algunos tomaron la decisión de emprender un nuevo camino, en parte incentivados por las atractivas condiciones ofrecidas por las cláusulas relativas al "cambio en el control de la sociedad".

El equipo que ahora tenemos es el idóneo para pilotar el devenir inmediato de nuestra compañía:

- Miguel Ángel López, Director General Financiero,
- David Mesonero, Director General de Desarrollo Corporativo, Estrategia e Integración,
- Jürgen Bartl, Secretario General,
- Andreas Nauen, Director General de Offshore,
- Mark Albenze, Director General de Servicios, y
- Ricardo Chocarro, Director General de Onshore

Este equipo representa una mezcla equilibrada de nacionalidades y bagajes profesionales. Además, sus miembros atesoran una amplia experiencia, energía y conocimientos.

Es un equipo diseñado para el futuro y con espíritu de liderazgo. Y es el equipo que ha desarrollado nuestro Plan Estratégico, que anunciamos en el Capital Markets Day de febrero y que servirá como nuestra hoja de ruta de aquí en adelante.

REVISIÓN FINANCIERA

Señoras y señores, permítanme ahora que haga un breve repaso a nuestra evolución financiera durante el pasado año.

PRECIO DE LA ACCIÓN

2017 fue un año de transición para nuestra compañía y ello se vio reflejado en la evolución de nuestra acción. Como ya he mencionado, el precio de las acciones de la compañía descendió en los meses siguientes a la fusión, ya que varios factores impactaron en nuestros resultados financieros.

Durante el último ejercicio fiscal, nuestra acción marcó un mínimo algo superior a los 9 euros. Desde entonces ha experimentado una recuperación significativa, de más de un 40 por ciento, mostrando la recuperación de la cartera de pedidos y la creciente confianza del mercado en las decisiones adoptadas para mejorar nuestros resultados y nuestro Plan Estratégico.

Me gustaría compartir ahora con ustedes algunos datos sobre nuestros resultados financieros del ejercicio fiscal 2017

Las cifras proforma correspondientes a los últimos doce meses son las siguientes:

Nuestras ventas ascendieron a unos 11.000 millones de euros. Esto representa un aumento de en torno a un 5 por ciento comparado con los doce meses finalizados en septiembre de 2016, cuando la cifra comparable fue de 10.400 millones de euros.

Nuestro EBIT subyacente, antes de PPA, fue de 774 millones de euros, un 18 por ciento inferior a la cifra comparable del ejercicio fiscal 2016.

Nuestro margen EBIT subyacente, antes de PPA, fue del 7,1 por ciento. Esto se sitúa dos puntos porcentuales por debajo del margen EBIT del 9,1 por ciento correspondiente al ejercicio fiscal 2016.

Excluyendo la corrección de valor de las existencias, que no implica salida de caja alguna, el EBIT subyacente antes de PPA se situó en 909 millones de euros. Esto equivale a un margen EBIT del 8,3 por ciento, 0,8 puntos porcentuales inferior al del mismo periodo del año anterior.

El 15 de febrero presentamos al mercado nuestro plan de negocio, diseñado para alcanzar el liderazgo mundial. El plan sienta las bases que nos permitirán combinar crecimiento y rentabilidad sostenible en los próximos años, e incluye objetivos claros de crecimiento y rentabilidad que tenemos previsto alcanzar en 2020:

- Aumentar nuestras ventas creciendo a mayor ritmo que el mercado tanto en MW como en EUR
- Alcanzar un margen EBIT del 8%-10% excluidos PPA y costes de integración y reestructuración
- Gestionar el CAPEX hasta menos del 5% de las ventas
- Generar un flujo de caja positivo cada año
- Mejorar la eficiencia del capital con un rango en ROCE del 8%-10%
- Una política de reparto de dividendo del 25% del beneficio neto

Con nuestros objetivos claramente establecidos y nuestro plan estratégico aprobado, ahora debemos poner el foco en pasar a la *acción*. Un plan solo es bueno en la medida en que se lleva a la práctica.

De cara al futuro, deberemos ser más ágiles: cambiar de marcha. Es el momento de apostar clara y decididamente por el crecimiento.

Para lograr crecer más que el mercado, aumentaremos nuestra cercanía al cliente y mejoraremos la flexibilidad de nuestra oferta. Esto incluye una gestión de cuentas más eficaz y unas estrategias de mercado perfiladas por segmentos de clientes.

Asimismo, seguiremos explorando áreas de negocio adyacentes, como la solar fotovoltaica y la híbrida, el almacenamiento y las soluciones *offgrid*.

La transformación es esencial, mientras perseguimos nuestro objetivo de ofrecer a nuestros clientes el coste de energía (LCoE) más competitivo. Este sigue siendo el fundamento de nuestra propuesta de valor. Para lograrlo nos hemos marcado una ambiciosa meta de reducción de costes de 2.000 millones de euros hasta 2020. Prevedemos que, de esta cifra, un mínimo de 400 millones de euros procederá de sinergias, y los restantes 1.600 millones de mejoras de productividad. La optimización de nuestra cartera de producto es un pilar crucial para estos ahorros de costes.

La tercera palanca de nuestro plan la constituye la Digitalización. Es evidente que la digitalización está transformando el mundo, y por extensión nuestra industria, lo que afectará al modo de diseñar y operar los aerogeneradores. Pretendemos hacer un uso más eficaz de la digitalización en los servicios de mantenimiento, entre otras

cosas, mediante el autodiagnóstico y el mantenimiento predictivo, para mejorar el rendimiento, reducir los costes y aumentar nuestra cuota de mercado.

Lograremos una mayor eficiencia desde el diseño hasta la instalación, permitiéndonos acelerar el lanzamiento al mercado y tener una organización más ágil, todo lo cual redundará en el ahorro de costes. Y la operación de las turbinas también cambiará, ya que las "turbinas inteligentes" llevarán a cabo una optimización en tiempo real aplicando información de la ubicación y el entorno del mercado energético. Esto constituye un claro elemento diferencial para nuestros clientes.

GESTIÓN DEL CAMBIO /PEOPLE & CULTURE

Por último, permítanme que les hable de la iniciativa People & Culture. En una fase como la que vivimos actualmente es clave que permanezcamos centrados en nuestro principal activo: nuestros empleados.

Nuestra compañía cuenta con un grupo de profesionales extremadamente cualificados y apasionados por su trabajo. ¡Los mejores del sector! Para que una fusión como esta tenga éxito es imprescindible que establezcamos una cultura corporativa con la que todos nos sintamos identificados. Un elemento clave para crear un equipo fuerte y unido es definir y asumir un conjunto de valores común. Es lo que hemos hecho.

Nuestros valores estratégicos son:

- Orientación a los resultados,
- Enfoque constante en el cliente, y
- Compromiso con la innovación

Y también se requiere contar con principios de actuación para implementarlos.

Estos son:

- aplicar un liderazgo eficaz y motivador,
- compartir y hacerse cargo de los objetivos de la compañía, y
- dar valor a las personas

Otro elemento clave es la gestión de capacidades estratégicas: atraer el talento adecuado, que reúna no solo los requisitos presentes sino también futuros –por ejemplo, competencias digitales–. Y, por supuesto, también debemos ser capaces de retener a los mejores profesionales mediante una gestión eficaz del talento, siendo una compañía global que mira al futuro y está comprometida con las

problemáticas mundiales. No me cabe duda de que contamos con el equipo adecuado para alcanzar nuestros objetivos.

Para concluir quisiera subrayar tres aspectos finales.

Primero: pese a la disrupción y a los retos de este último año, nuestro negocio continuó operando a un alto nivel. No hemos permitido que los temas internos nos desvíen de nuestra senda. Prueba de ello es el historial reciente de contratos captados.

El negocio Offshore cerró un pedido para suministrar 1,4 GW a Ørsted para Hornsea, el mayor parque eólico marino de Reino Unido. También suministraremos 950 MW a Vattenfall para tres proyectos offshore en Dinamarca. Y vamos a suministrar 752 MW a DONG Energy en Países Bajos.

En Onshore, nuestros logros este último año son igualmente impresionantes.

Hemos cerrado un acuerdo para suministrar hasta 1 GW en Turquía. Seguimos liderando el mercado indio, con la construcción de un proyecto llave en mano de 200 MW. Nuestro desempeño en el mercado de EE.UU. sigue siendo sólido con una entrada de pedidos de alrededor de 1,5 GW desde la fusión. Y hemos reforzado nuestra presencia en Asia con un nuevo pedido de 300 MW en China, uno de los más grandes cerrados en este mercado, así como un pedido de 260 MW, el más grande registrado en Tailandia. En India también nos adjudicamos el primer pedido de un proyecto híbrido eólico-solar.

Sintámonos pues orgullosos de los éxitos conseguidos. ¡Que han sido numerosos!

Segundo: somos una compañía global con productos y tecnología instalada en más de 90 países. Nuestro cuartel general está en España, aquí en el País Vasco. Además, en esta región tenemos un centro de I+D, plantas de fabricación y una fuerte red de suministradores. Estamos orgullosos de nuestras raíces vascas y valoramos enormemente el favorable entorno industrial al que estamos encantados de contribuir.

Y por último, no quiero concluir este repaso sin volver a expresar mi agradecimiento por su confianza en nuestro proyecto. Juntos, hemos superado varios retos de gran dificultad este año. Ahora es el momento de mirar hacia adelante, y el futuro es brillante. Es el momento de aprovechar nuestras fortalezas, de recoger los frutos de nuestro duro trabajo y de sacar partido de las oportunidades que se nos presenten.

Cumplir nuestros objetivos no solo redundará en beneficio de la compañía y de los accionistas. Una energía limpia, competitiva y segura ayuda a hacer un mundo más fuerte, y se traduce en beneficios tangibles y duraderos para la gente y sus comunidades. Es una misión que me tomo muy en serio.

No tengo dudas de que el futuro que nos espera es brillante. Y estoy deseando que todos ustedes nos acompañen y sean partícipes de él.

Gracias.