

Junta General de Accionistas 2022

Bilbao, 24 de marzo 2022



Jochen Eickholt

Consejero Delegado de
Siemens Gamesa



Junta General de Accionistas 2022

Discurso de Jochen Eickholt,
Consejero Delegado de Siemens Gamesa

Bilbao, 24 de marzo 2022

Buenos días a todos. Egun on. Bienvenidos a nuestra Junta General de Accionistas. Estoy encantado de estar aquí, en Bilbao, con todos ustedes en mi primera Junta. No llevo mucho tiempo en el país, pero estoy deseando conocer mejor España y el País Vasco, ya que pasaré bastante tiempo aquí a partir de ahora.

Me incorporé al Consejo de Administración y a la Comisión Ejecutiva Delegada de Siemens Gamesa en enero de este año, por lo que llevo menos de tres meses vinculado a la compañía.

Estaba, por lo tanto, empezando a conocer la empresa cuando en enero fuimos conscientes de la magnitud de las dificultades del primer trimestre. Cuando el Consejo de Administración me ofreció ser el CEO de Siemens Gamesa, me sentí muy honrado y agradecido.

Mi anterior empresa, Siemens Energy, en la que era miembro del Comité Ejecutivo y dirigía la división de Generación y Aplicaciones Industriales, era -un actor fundamental en la transición energética, facilitando el cambio desde los combustibles fósiles hacia energías más limpias y sostenibles.

Ahora, en Siemens Gamesa, estoy encantado de poder estar de nuevo en primera línea de la transición energética y de la lucha contra el cambio climático. Esta es la batalla de nuestras vidas. Nuestra labor es fundamental para proteger el medio ambiente, mejorar la vida de las personas y transformar las comunidades en las que operamos.

El camino hacia la descarbonización no es fácil. Y el hecho de que yo esté hoy aquí como Consejero Delegado de Siemens Gamesa dice mucho de las dificultades a las que se enfrenta la empresa.

No hay duda de que tenemos por delante un panorama complicado, pero nuestros retos son parciales y temporales, y estoy convencido de que con energía y determinación los superaremos.

Durante toda mi carrera profesional me he enfrentado a distintos retos, pero siempre ha habido forma de solucionarlos.

Estoy seguro de que todas estas experiencias me ayudarán a conseguir cambiar el rumbo de Siemens Gamesa. Hace unos 10 años me encontré en una situación similar en la actual Siemens Mobility. El entorno en el que operábamos era muy complejo. Teníamos problemas en algunas áreas de nuestra cartera y nuestros procesos internos no estaban a la altura.

Pusimos en marcha un plan que se basaba en reducir la complejidad, simplificar todo lo que fuera posible, centrarnos en la excelencia operativa, en las necesidades de los clientes y en reducir los costes innecesarios.

Los resultados hablan por sí solos. Una empresa con problemas en el pasado es ahora el líder mundial de su sector. Me enfrenté a situaciones similares en las empresas del portfolio de Siemens y en Siemens Energy, donde también había varios problemas operativos.

Aunque la receta nunca es la misma en cada empresa, los ingredientes son parecidos: centrarse en lo importante, empoderar a los equipos para avanzar con decisión, lograr la excelencia operativa y centrarse sin descanso en la ejecución.

No tengo un plan preparado de antemano para Siemens Gamesa, pero sé qué es lo que funciona para cambiar el rumbo de un negocio, así que aplicaremos estas lecciones de forma rápida y con determinación.

Durante mis primeras semanas en Siemens Gamesa me he dedicado a escuchar y a reunirme con todas las personas y todos los equipos que he podido, tanto con la alta dirección como con empleados de nuestras plantas. He hecho muchas preguntas y he hablado de nuestros retos y oportunidades con muchas personas.

Y lo que he descubierto es alentador.

En primer lugar, los empleados están decididos a dar un giro a la empresa. Están plenamente comprometidos con los objetivos de Siemens Gamesa y quieren desempeñar un papel importante en la transición energética. Tenemos a algunos de los mejores ingenieros y líderes de nuestra industria. Los empleados de Siemens Gamesa - aquí, en España, en Dinamarca, en Alemania y en los demás países - son los pioneros que desarrollaron la industria eólica. Confío plenamente en que todos ellos reconstruirán Siemens Gamesa y la convertirán en un líder de la industria a largo plazo.

Además, estamos en el sector adecuado, que cuenta con el crecimiento estructural imprescindible para garantizar la transición energética. No he visto en toda mi carrera una industria que tenga mejores perspectivas que ésta. Las previsiones de crecimiento muestran el enorme desafío al que nos enfrentamos todos los actores de la industria, desde proveedores, entidades financieras y promotores, hasta gobiernos y reguladores.

Pero todos estamos motivados para trabajar juntos y afrontar ese desafío con éxito. Internamente, tenemos que estabilizar el negocio y construir unos sólidos cimientos en los que basar nuestro crecimiento futuro. En lo que respecta a los factores externos, tenemos que asegurarnos de que existe el entorno comercial y normativo adecuado para facilitar el rápido despliegue de las instalaciones y para apoyar la inversión necesaria que permita alcanzar esos objetivos.

Además, he empezado a comprender la verdadera dimensión del desafío. A continuación, me referiré a ello.

Los resultados del primer trimestre del ejercicio fiscal 2022 publicados hace un mes dejaron patente el complicado entorno y las dificultades internas a las que se enfrenta la empresa. Además, el cambio en las guías para el año fiscal indica que los problemas de la cadena de suministro se mantendrán previsiblemente durante todo el año.

Ahora conocemos mejor los problemas, que han afectado a todo el sector de fabricantes de aerogeneradores. Las disrupciones en la cadena de suministro, causadas en gran parte por la pandemia, han supuesto un aumento del precio de la energía y de las materias primas, y mayores costes de transporte, lo que ha tenido un impacto significativo en nuestra base de costes. También hemos experimentado retrasos significativos en la entrega de piezas y materiales críticos. Y, además, en el último mes hemos asistido a nuevas turbulencias geopolíticas provocadas por la invasión de Ucrania por parte de Rusia.

Buena parte de estos factores escapan a nuestro control, pero estamos llevando a cabo medidas para mitigar su impacto y aumentar la resiliencia de nuestro negocio. Un ejemplo es el aumento de los precios de nuestros productos y servicios para reducir el impacto que suponen unos costes más altos.

Sin embargo, también tenemos que abordar los problemas internos que afectan a nuestro desempeño financiero. En un entorno volátil, la excelencia operativa es más importante que nunca. Una de nuestras prioridades es simplificar nuestras actividades allí donde sea posible, asegurándonos de que contamos con los

procesos adecuados que nos permitan llevar al mercado los productos que nuestros clientes necesitan, en el momento oportuno, y de forma competitiva y rentable.

Dada la actual situación política y económica, es difícil prever cuándo mejorará la situación de la cadena de suministro, pero haremos todo lo posible para cumplir con las guías que comunicamos al mercado en febrero.

La clave para la creación de valor a largo plazo reside en el cambio de rumbo de nuestro negocio Onshore. Es ésta el área en la que me he centrado durante mis primeras semanas en Siemens Gamesa y en la que me seguiré centrando a lo largo del año.

En el debate generado alrededor del rendimiento de nuestro negocio Onshore, se suele pasar por alto que es una parte fundamental de nuestro negocio, sin la que no podríamos tener éxito a largo plazo.

¿Por qué? En primer lugar, Onshore seguirá proporcionando enormes oportunidades de crecimiento a nivel mundial. De hecho, la mayoría de las instalaciones previstas en los próximos años serán de onshore. Con un producto exitoso y rentable, ese crecimiento ofrece una gran oportunidad.

Además, nuestro negocio de Servicios depende del éxito de Onshore, puesto que el 70% de sus ingresos y beneficios provienen de Onshore.

Como seguramente ya saben, la plataforma 5.X es clave en nuestro plan para Onshore. Sin embargo, esta turbina no ha tenido el mejor de los comienzos, con problemas de diseño y de producción que han afectado a su lanzamiento comercial.

A pesar de todo, nuestros clientes siguen demostrando de que la 5.X es la turbina adecuada para el mercado. Estos aerogeneradores alcanzan los 6,6 MW de potencia nominal, y proporcionan uno de los costes de energía más bajos para nuestros clientes. El éxito comercial que ha alcanzado refleja que hay demanda. Ahora tenemos que corregir los fallos y comenzar la producción en serie con éxito lo antes posible.

Solucionar los problemas de esta plataforma es una de mis prioridades más urgentes. Si lo logramos, podremos también arreglar Onshore.

Estamos comprometidos con esta unidad de negocio, decididos a encauzarla y que vuelva a ser rentable. A principios de este mes, Onshore superó el umbral de los 100 GW de instalaciones totales, un hito del que podemos sentirnos orgullosos.

Estamos trabajando intensamente para asegurarnos de que podamos celebrar más hitos como éste en el futuro.

El año fiscal 2021 fue otro ejercicio de éxito para Offshore. Somos líderes de la revolución offshore y, como muestra de ello, hemos firmado 3,5 GW en nuevos pedidos, que en los próximos años se sumarán a los 18 GW de capacidad que tenemos ya instalados.

Siemens Gamesa busca mantener el liderazgo del mercado global de eólica marina con soluciones técnicas eficaces impulsadas por nuestra tecnología patentada Direct Drive. Nuestro objetivo es reducir continuamente el coste de la energía eólica marina, un factor esencial para la expansión de los mercados eólicos marinos en todo el mundo.

En el verano de 2021 se celebró el 30º aniversario de Vindeby, el primer proyecto de energía eólica marina del mundo. Instalado y puesto en marcha en 1991, este proyecto de 4,95 MW, con 11 turbinas de 450kW de capacidad y rotor de 35 metros, sentó la base de todos los proyectos offshore que vinieron después. Aunque Vindeby fue desmantelado en 2017, su espíritu pionero situó a Siemens Gamesa en el camino correcto.

Los últimos descendientes, hasta el momento, de aquellos primeros aerogeneradores marinos son la turbina SG 14-236 DD, que contará con palas de 115 metros de longitud y cuyo primer prototipo entrará previsiblemente en funcionamiento en 2022, y la SG 14-222 DD, cuyo primer prototipo se ha instalado el pasado año en Osterild (Dinamarca), convirtiéndose en el mayor aerogenerador del mundo en funcionamiento.

Su capacidad energética, de 14 MW, es 31 veces mayor que la de las turbinas instaladas en Vindeby. Además, la impresionante cartera de pedidos de este modelo, con diferentes clientes en mercados tan diversos como Taiwán, Estados Unidos o el Reino Unido, refleja el verdadero enfoque global que tiene esta turbina.

El anuncio de la ampliación de la fábrica de palas offshore en Hull (Reino Unido) ha sido otro de los hitos importantes para Offshore en 2021. Con esta ampliación, que finalizará en 2023, se duplicará el tamaño de las instalaciones actuales.

Con el compromiso de liderar la revolución offshore en todo el mundo, Siemens Gamesa completó durante el pasado verano el ensamblaje de su primera nacelle en Taiwán, en las nuevas instalaciones del puerto de Taichung, la primera fábrica de la compañía de este tipo fuera de Europa.

Además, Siemens Gamesa logró afianzar el pasado año su presencia en un mercado clave para la energía eólica marina como es Estados Unidos, con la ceremonia de puesta en marcha de la que será la primera instalación de palas para aerogeneradores offshore de este país. Situada en Virginia, esta instalación permitirá la ejecución de un pedido en firme para el proyecto comercial offshore de 2,6 GW con Dominion Energy en la costa de Virginia.

Se trata de inversiones críticas para nuestro futuro, que nos permitirán mantener el liderazgo mundial.

Offshore está todavía en sus inicios, pero ha pasado de ser un negocio exclusivo del norte de Europa a ser verdaderamente global. Estamos orgullosos de que nuestra empresa lidere esta expansión.

Por su parte, Servicios siguió creciendo en 2021, afianzándose como una importante fuente de rentabilidad para la compañía. Este crecimiento se apoya en importantes nuevos pedidos que han permitido fortalecer una ya de por sí bien diversificada cartera de activos para el mantenimiento y optimización de aerogeneradores a nivel mundial.

La flota que mantenemos aumentó un 7% respecto del año anterior, hasta los 79 GW. Servicios aportó el 52% de la cartera de pedidos de Siemens Gamesa al final del ejercicio (16.800 millones de euros). Además, la tasa de retención en 2021 fue del 67%, y la tasa de renovación de contratos creció hasta el 83%, frente al 70% del ejercicio anterior.

Servicios sigue contando con los mayores márgenes de las tres unidades de negocio, con un margen EBIT del 22,4% en 2021. Sus perspectivas de crecimiento también son sólidas, impulsadas por un mayor foco en el mercado posventa.

El pasado año Servicios firmó contratos clave que contribuyeron a impulsar el negocio, como la ampliación de 5 a 15 años de la duración del contrato de mantenimiento del parque eólico marino East Anglia ONE de 714 MW, ubicado en Reino Unido, uno de los acuerdos más importantes en la historia de la unidad de negocio de Servicios. Destaca también la ampliación de la flota multitecnología a lo largo del año, y que ya cuenta con más de 12 GW en todo el mundo.

Servicios trabaja en todo el mundo para garantizar que todas sus turbinas funcionen al máximo de su capacidad y generando la mayor energía posible. Cubrimos toda la vida útil de una turbina, desde la puesta en marcha de un parque eólico, asegurando su buen funcionamiento a lo largo de toda su vida útil.

Utilizamos tecnología innovadora para aprovechar el Big Data y ofrecer un mayor rendimiento a nuestros clientes. Nuestro amplio despliegue de sensores inteligentes y el uso de análisis avanzados nos permiten convertir los datos en información. También colaboramos con otras empresas siempre que podemos para seguir avanzando en nuevas soluciones. Por ejemplo, con la entrega de piezas de repuesto a los parques offshore a través de drones, una iniciativa que estamos llevando a cabo junto con Ørsted, Vattenfall y Vestas, entre otros.

Nuestro desempeño, y el del resto de fabricantes de aerogeneradores, contrasta con las perspectivas a largo plazo de la industria.

En todo el mundo, los responsables políticos confían cada vez más en la energía eólica como medio para reducir las emisiones de carbono y mantener el objetivo del Acuerdo de París de limitar el calentamiento global a 1,5 grados.

Esto se ha traducido en compromisos de instalación de energía eólica que apuntalarán el crecimiento exponencial de nuestro sector.

Wood Mackenzie prevé que la capacidad instalada crezca el 33% al año en la segunda mitad de la presente década, pasando de 86 GW en 2021 a 114 GW de media entre 2025 y 2030.

Además, el sector offshore, en el que Siemens Gamesa es líder mundial, crecerá más del doble en ese periodo, al pasar de 12 GW de capacidad instalada en 2021 a 20 GW en 2025 y 40 GW en 2030.

En las últimas semanas también hemos visto cómo distintos gobiernos han reaccionado a la guerra de Ucrania revisando tanto sus objetivos generales como la urgencia con la que piensan llevarlos a cabo. Se trata de la necesidad de garantizar la seguridad energética.

El escenario de cero emisiones netas de la Agencia Internacional de la Energía contempla un crecimiento aún mayor. Está claro que, sea cual sea la previsión, existen importantes oportunidades para Siemens Gamesa.

Sin embargo, tal y como muestran los gráficos, la senda de crecimiento no comenzará hasta mediados de esta década. No obstante, en Siemens Gamesa ya hemos empezado a trabajar para afrontar este reto. Eso significa expandir y hacer global nuestra presencia en Offshore, pero también asegurar que nuestro negocio está preparado para ese crecimiento. A esto me referiré a continuación.

Llevo pocos días en Siemens Gamesa. Hoy cumplo tan solo 24 días en mi nuevo puesto y sigo aprendiendo cosas nuevas sobre la empresa cada día. Estoy trabajando intensamente con el equipo directivo para desarrollar los planes que nos ayuden a cumplir nuestro objetivo de ser líderes de la industria.

Nuestra ambición debe consistir en que nuestra tecnología, nuestro servicio al cliente, nuestra innovación y nuestro rendimiento sean considerados la referencia del sector.

Es cierto que, en ciertas áreas como Offshore, ya podemos presumir de este liderazgo. Pero en otras áreas estamos a la par o incluso por detrás de la competencia. Queda mucho trabajo por hacer para que todas las áreas alcancen los niveles a los que aspiramos.

Actualmente trabajamos en paralelo en dos horizontes temporales. En primer lugar, tenemos que estabilizar la empresa lo antes posible para garantizar que no se produzcan desviaciones del plan previsto. Ya he comenzado este trabajo con mi equipo directivo y estamos abordando áreas clave, como la plataforma 5.X, con un grupo de trabajo y acciones destinadas a mitigar el impacto de la crisis de la cadena de suministro.

Y trabajaremos en un plan para nuestra transformación a medio plazo, lo que significa:

- Ofrecer un mayor apoyo a nuestros clientes en sus ambiciosos planes de crecimiento, también en las zonas geográficas en las que ha empezado a desarrollarse la energía eólica.
- Garantizar un portfolio de aerogeneradores adecuado para los diferentes casos y requisitos nacionales.
- Mantener nuestro liderazgo técnico.
- Y, por supuesto, optimizando aún más nuestros costes.

Este plan se diseñará para devolver a Siemens Gamesa al lugar que le corresponde como uno de los líderes de la industria.

Como he dicho antes, me siento motivado por la respuesta que he recibido de nuestros empleados. Están preparados para cumplir su labor y, con su apoyo, estoy seguro de que tendremos éxito.

En conclusión, sabemos que tanto el sector como nuestra empresa atraviesan momentos difíciles, pero estamos decididos a transformar Siemens Gamesa en una empresa que aporte valor a todos nuestros grupos de interés: para nuestros inversores, clientes, empleados y la sociedad en general.

La compañía está llevando a cabo un trabajo muy intenso a todos los niveles para lograr este cambio lo antes posible.

No tenemos tiempo que perder en nuestro objetivo de cambiar el rumbo del negocio. La emergencia climática exige que demos un paso adelante para apoyar la transición energética global, y la guerra de Ucrania ha puesto de manifiesto el papel clave que puede desempeñar la energía eólica para proporcionar seguridad energética.

Nuestro sector acaba de despegar. El mundo necesita instalar mucha más energía eólica y a un ritmo más rápido que en décadas anteriores. Es nuestro deber afrontar ese reto y esforzarnos por sacar el máximo partido a la energía eólica en los próximos años, ya sea en Onshore, en Offshore, a través de un gran servicio a los clientes, o incluso proporcionando nuevas soluciones como el hidrógeno verde. Estoy convencido de que en Siemens Gamesa tenemos la combinación adecuada de personas y tecnología para conseguirlo.

Gracias.

