



Gamesa

Generamos futuro

Plan de Negocio 2006-2008

Propósito

- Comunicar los objetivos estratégicos 2006-2008
- Mostrar los cambios estructurales en fase de implantación con el nuevo modelo de gestión por unidad de negocio y área de responsabilidad

Proceso - Agenda de la Presentación

<u>Hora</u>	<u>Contenido</u>
11:00	Gamesa – Compitiendo por el futuro
11:20	Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos
12:00	Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado
12:30	<i>Descanso</i>
12:45	Diferenciación Tecnológica
13:15	Gestión del Portafolio de Negocios
13:30	Resultados y Conclusiones
14:00	Ruegos y Preguntas

Producto

- Modelo de Gestión de Creación de Valor

1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de Acción Estratégico 2006-2008

A Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos

B Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado

C Diferenciación Tecnológica

D Gestión del Portafolio de Negocios

3 Resultados

4 Conclusiones

- ❑ **Focalización en energías renovables** → Fundamentalmente Eólica
- ❑ **Principales tendencias**
- ❑ **Objetivos estratégicos** → Crecimiento – Rentabilidad – Solidez Financiera
- ❑ **Modelo de Gestión**
 - ❑ **Rediseño de la cadena de valor añadido (*Order to Encashment* – “OtE”)**
 - Gestión del pedido
 - Fabricación / Construcción → PULL System
 - Entrega y Cobro
 - ❑ **3 unidades de negocio** → Energía / Eólica / Renovables (Solar – Bioenergía)
- ❑ **Nueva Organización**
- ❑ **Cambios estructurales más significativos**
 - Mejorar márgenes
 - Gestión del Circulante
 - Gestión del Capital
- ❑ **Planes de Acción**
- ❑ **Plazos de Cumplimentación**

Perspectivas de Mercado

- ❑ **Crecimiento medio anual del 16,4% 2005 -2010**
 - ⇒ TACC 2005-2008 entre el 10% - 15%
- ❑ **Europa mantendrá su peso en el mercado eólico (50% de los MW instalados a nivel mundial 2006-2008E)**
- ❑ **EEUU y Asia Oriental incrementarán su contribución**

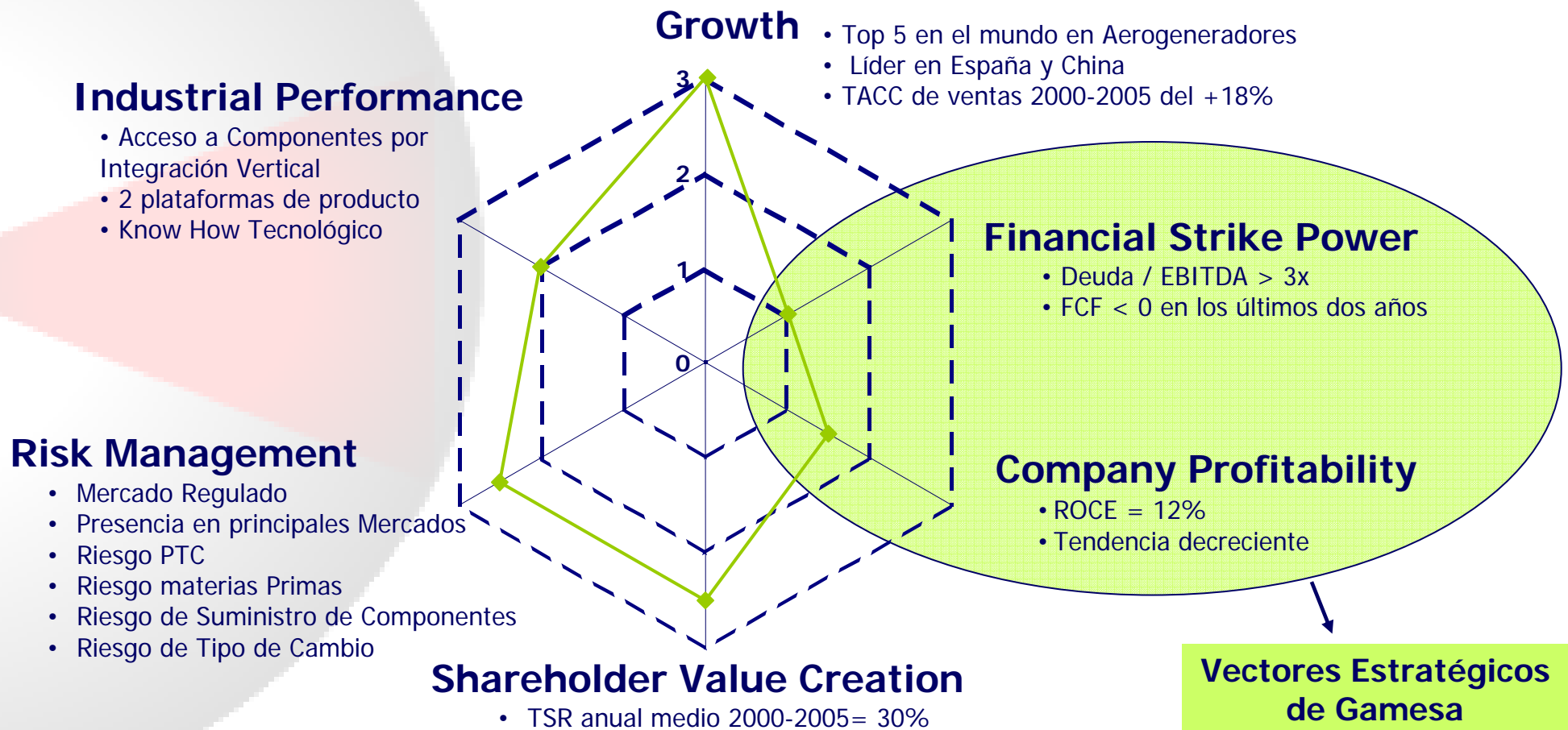
Perspectivas de Proceso

- ❑ **Incremento de la complejidad de la Cadena de Suministro**
- ❑ **Estrechamiento de márgenes debido a presión en costes**
- ❑ **Proyectos Llave en Mano**

Perspectivas de Sostenibilidad

- ❑ **Mejora del Coste de Energía**
- ❑ **Aumento de la Calidad y la Eficiencia**

Nueva Visión Estratégica: Apoyo en las fortalezas para potenciar el crecimiento y la rentabilidad

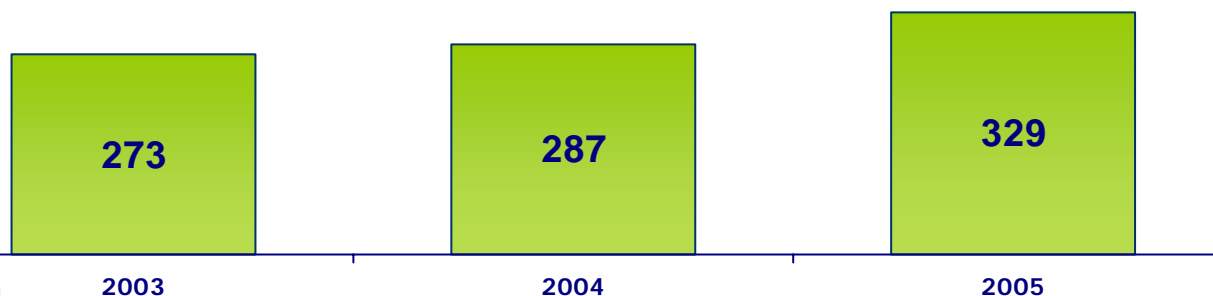


NECESIDAD DE UNA NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA – TRACK RECORD DE GAMESA

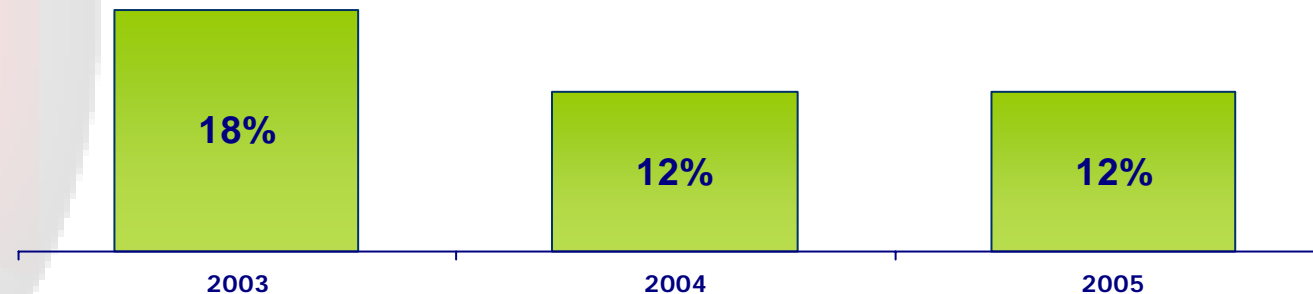


El crecimiento de los últimos años se ha financiado con el Balance de la compañía.

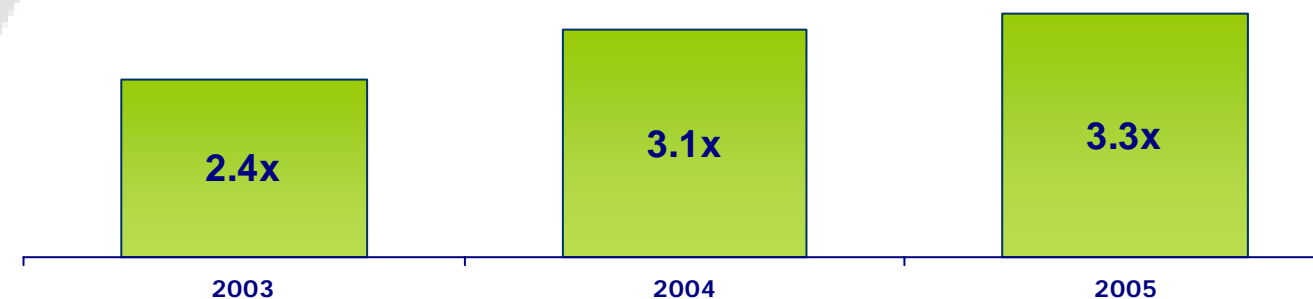
Crecimiento
(EBITDA MM
EUR)



Rentabilidad
(ROCE)



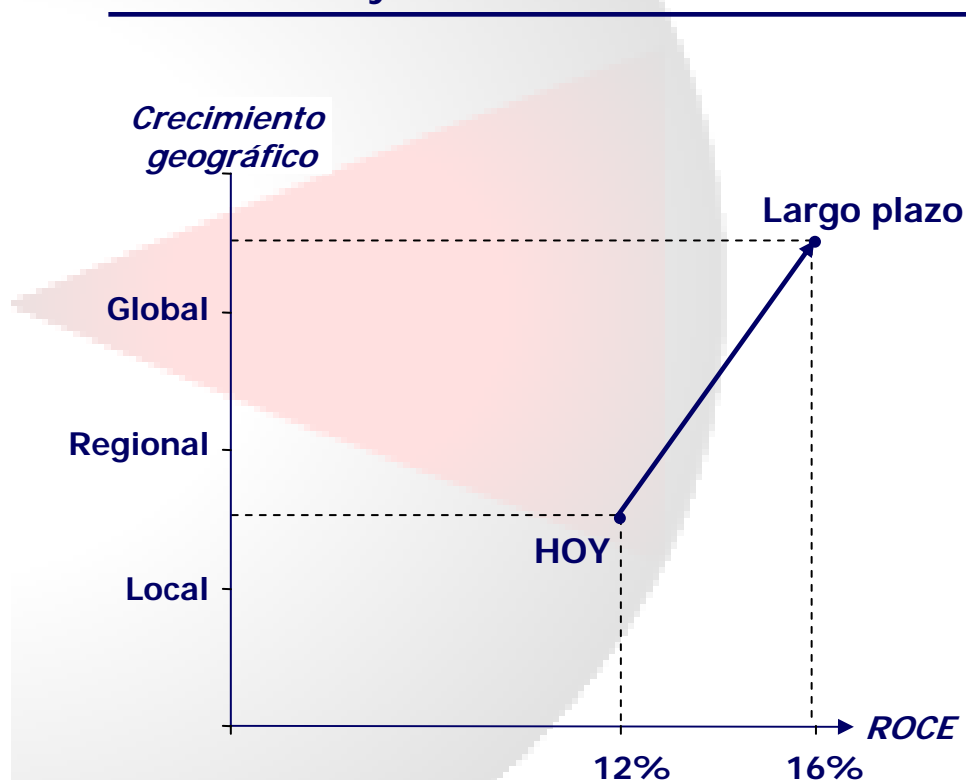
Solidez
Financiera
(DFN/EBITDA)



Nota: las cifras 2005 no incluyen las actividades de Aeronáutica y Servicios

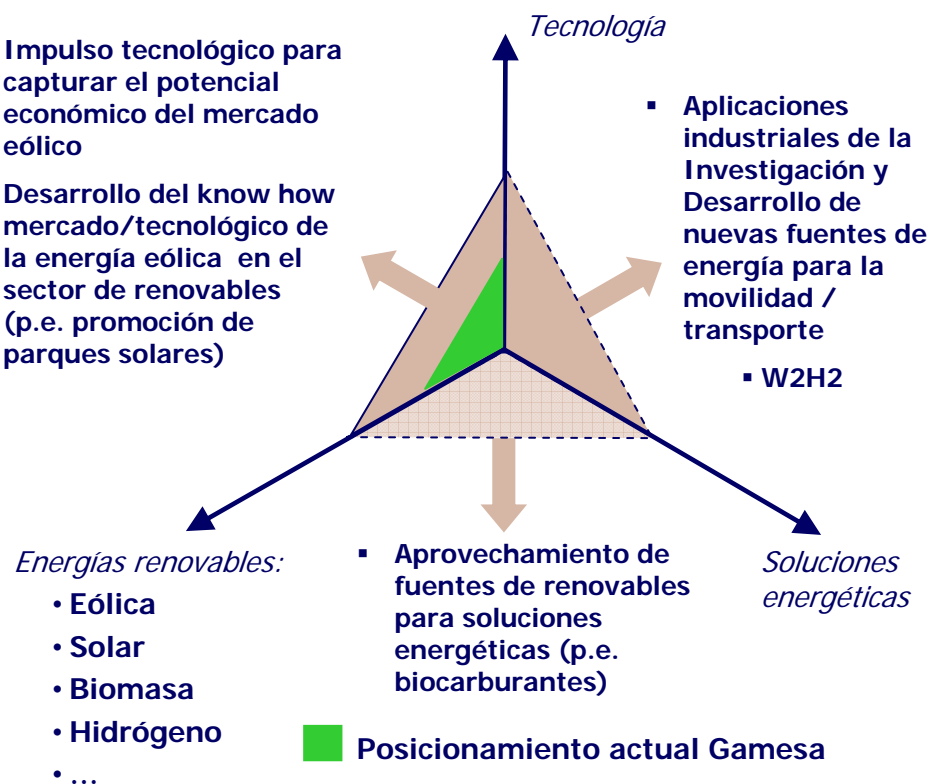
Crecimiento Sostenido y Rentable. Objetivo → Crecimiento > 15% ROCE > 16%

Crecimiento y Rentabilidad

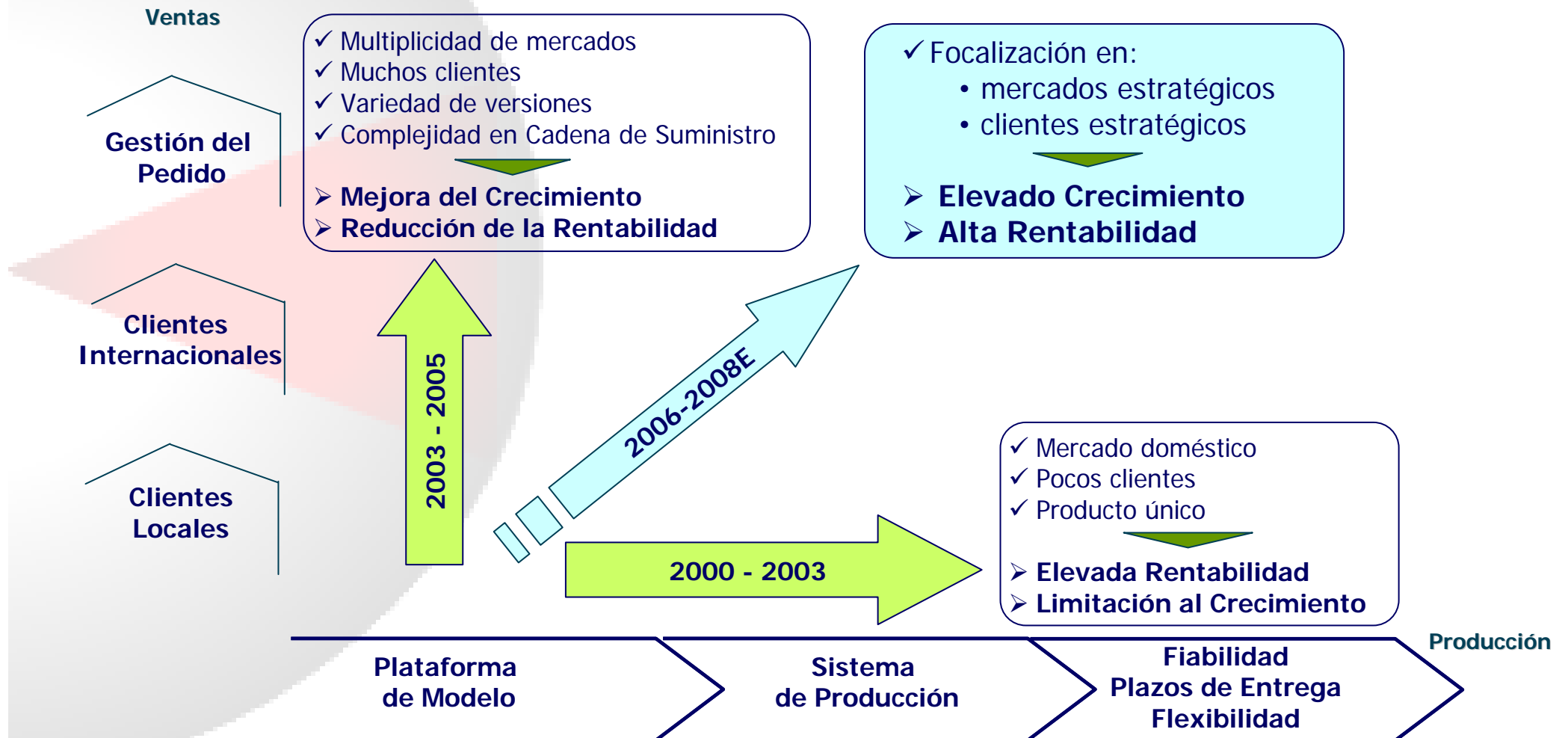


Enfoque Tecnológico y de Mercado

- Impulso tecnológico para capturar el potencial económico del mercado eólico
- Desarrollo del know how mercado/tecnológico de la energía eólica en el sector de renovables (p.e. promoción de parques solares)



Puesta en marcha del modelo "OtE" para mejorar el performance del Ciclo Económico



Modelo de Gestión "OtE"

**ACEPTACIÓN/
GESTIÓN DEL
PEDIDO**

**FABRICACIÓN /
CONSTRUCCIÓN**

ENTREGA Y COBRO

ACTUAL

Acuerdos Marco

- Volúmenes
- Mercados
- Especificaciones
- Precios Objetivo

PUSH

- Producción anticipada
- Usos de capacidad adelantados
- Inventarios elevados
- Comunicación Unidireccional
- Facturación y cobro
- Facturación y Cobro

FUTURA

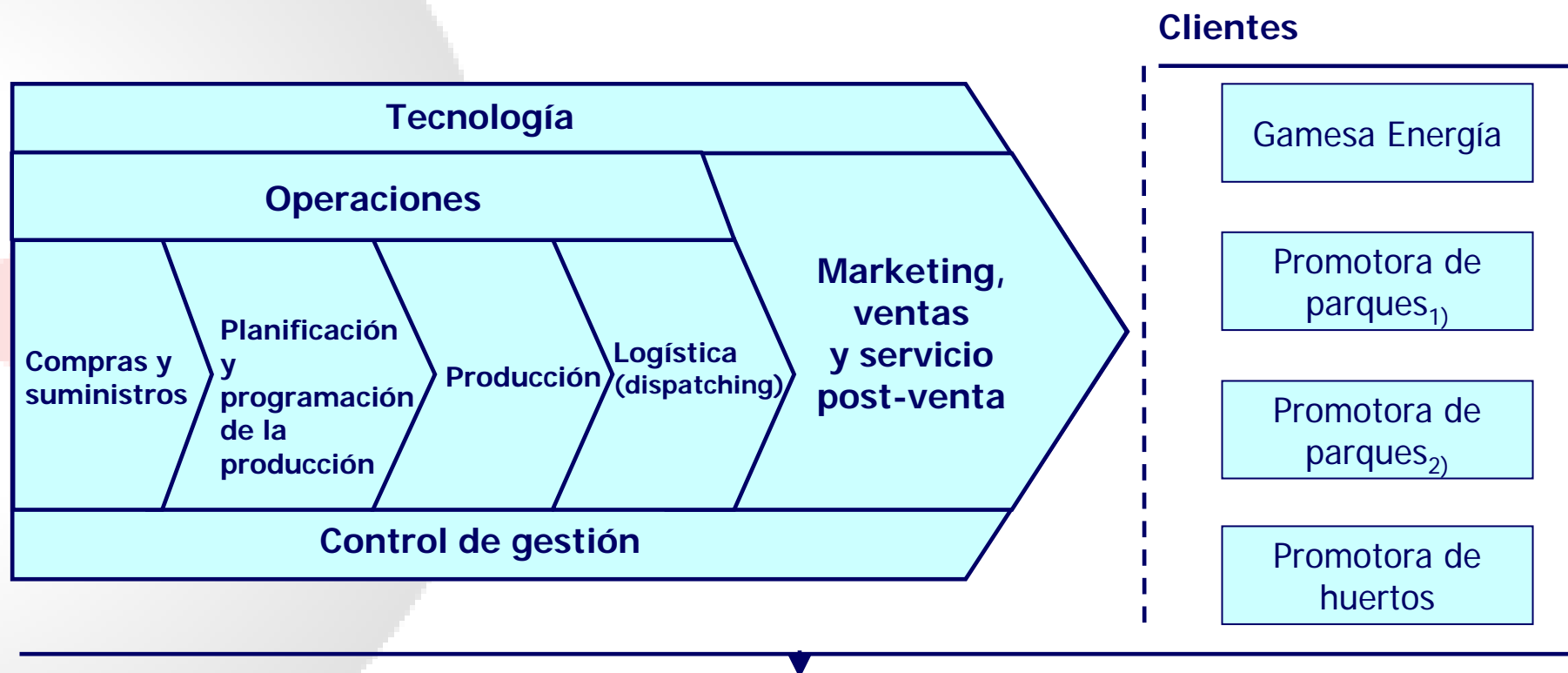
Contratos Multianuales

- Reserva de Capacidad por línea de producto
- Venta Ex-Works
- Certificación de Producto

PULL

- Programación y Producción en función de necesidades de Cliente
- Inventarios bajos
- Mayor eficiencia del uso del capital
- Comunicación Bidireccional
- Facturación y Cobro
- Contrato BOT por parque
- Garantía de sustitución de producto
- Subcontratación de Servicios
- Facturación y Cobro

Orientación al Cliente y a la Diferenciación Tecnológica

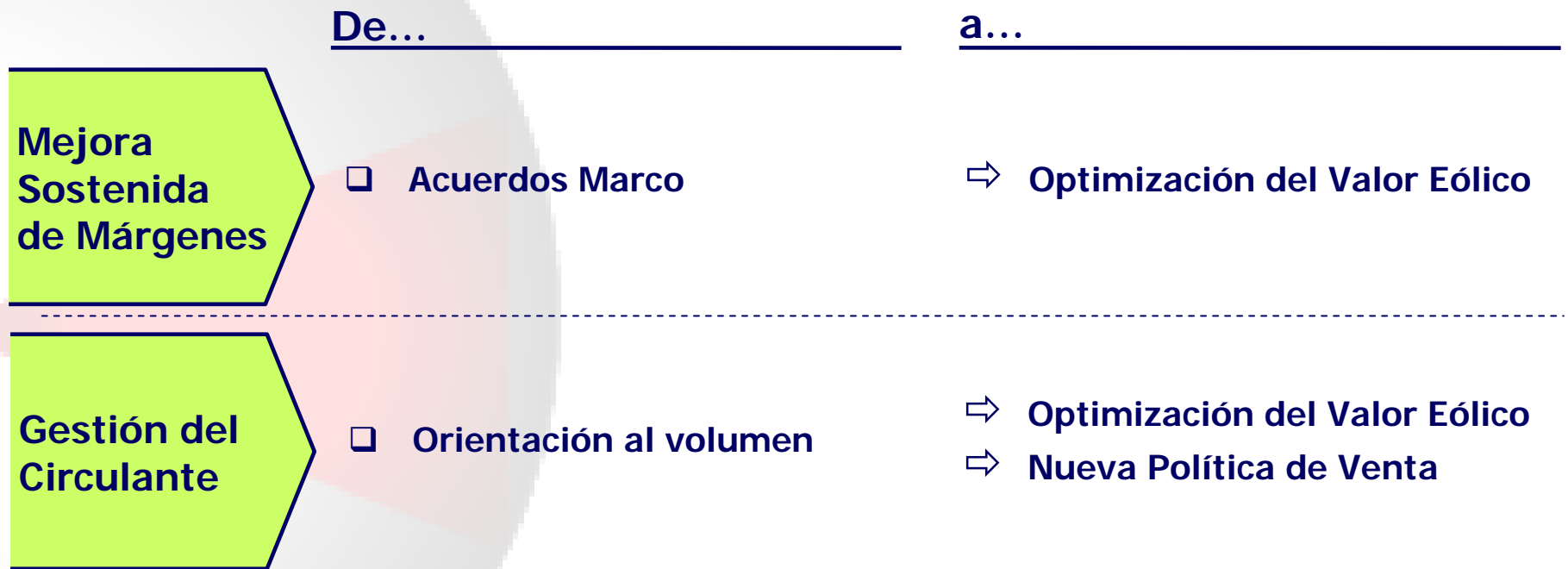


Fusión de Procesos Verticales → Aerogenerador y Componentes
Separación de Actividades Horizontales → Aerogenerador y Parques Eólicos

Fabricación de Aerogeneradores



Promoción y Venta de Parques Eólicos

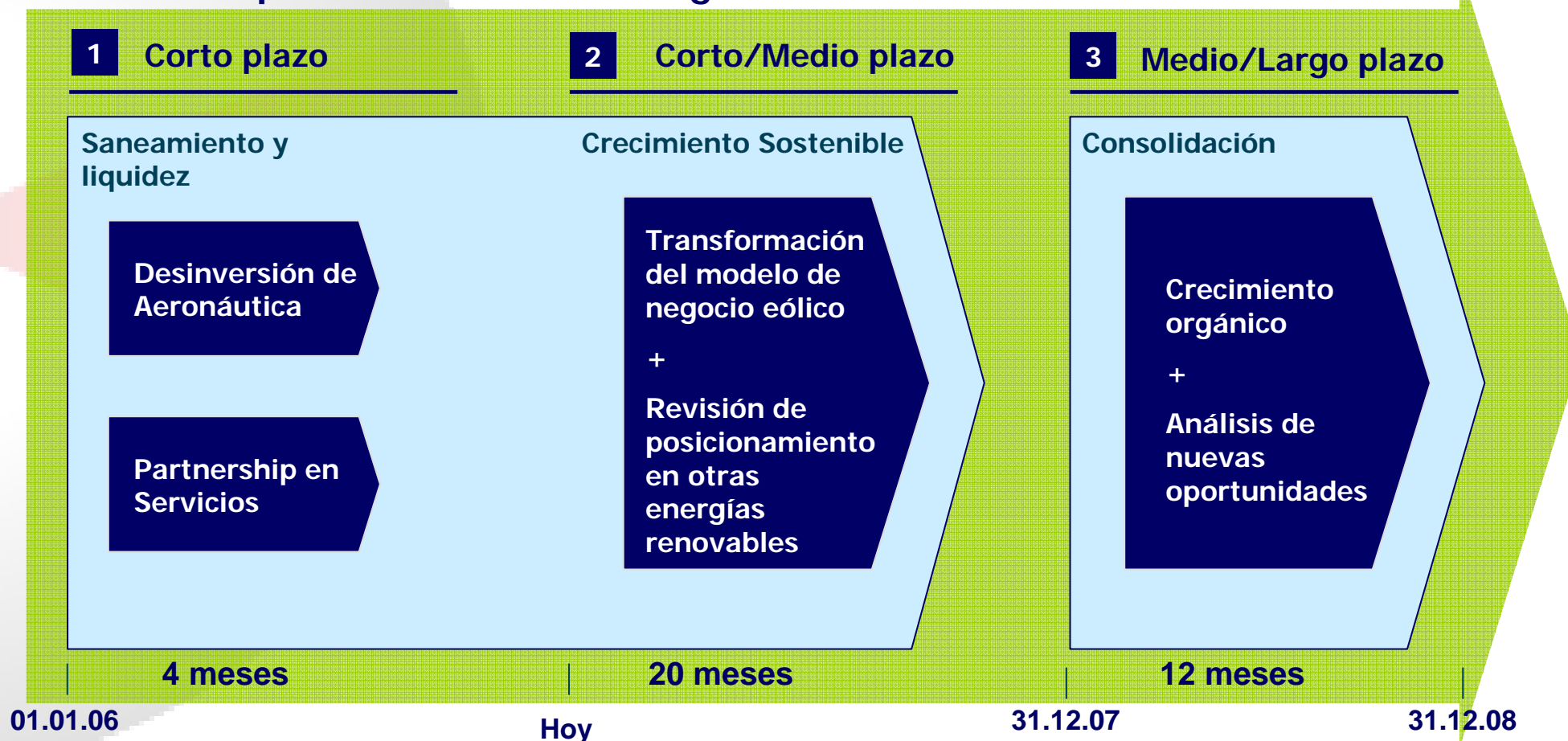


Áreas de actuación que permitirán el crecimiento y la mejora de la rentabilidad



El éxito en el largo plazo requiere focalización en oportunidades actuales (Energía Eólica) y velocidad de ejecución

Fases de Implantación de la Estrategia de Gamesa



1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de Acción Estratégico 2006-2008

A Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos

B Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado

C Diferenciación Tecnológica

D Gestión del Portafolio de Negocios

3 Resultados

4 Conclusiones

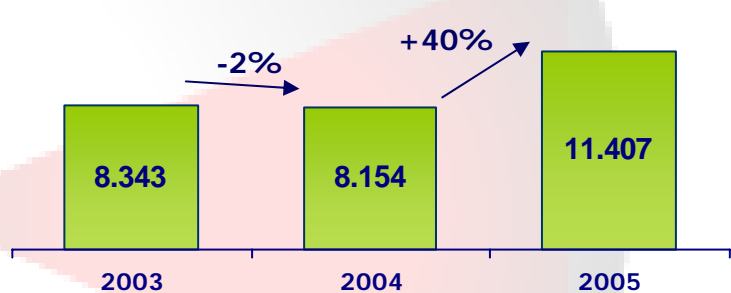


Mercados y Clientes Clave

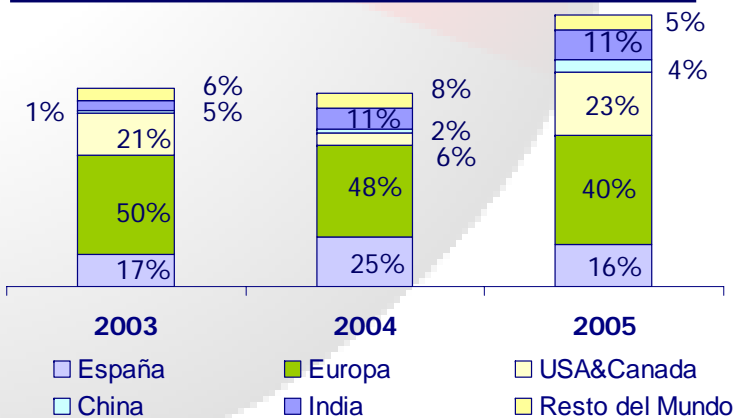


Crecimiento histórico a través de internacionalización

Evolución del mercado mundial (MW instalados)

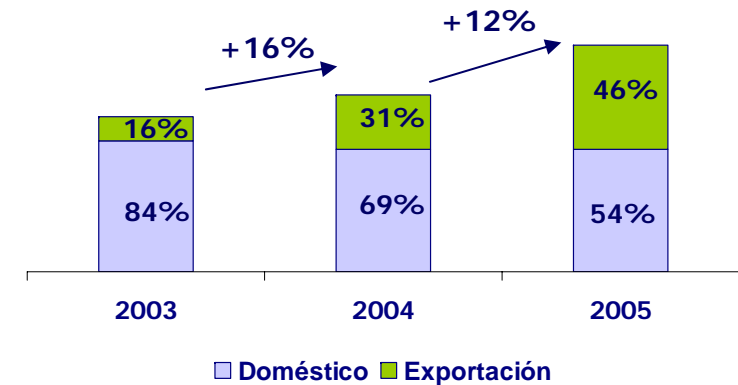


Mix geográfico (MW instalados)

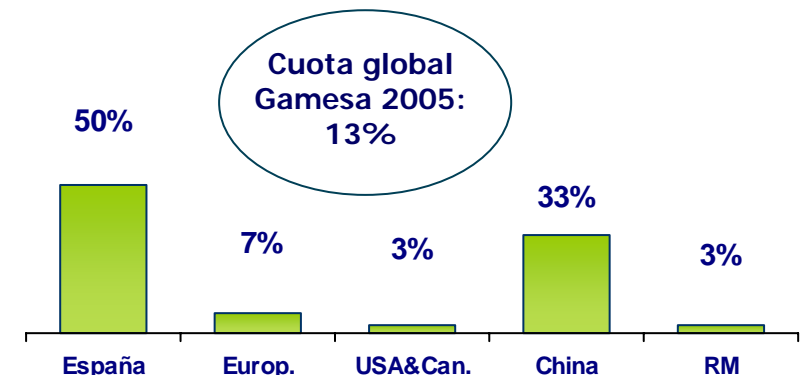


Buena evolución del mercado eólico.

Evolución Gamesa Eólica (% MWs vendidos)



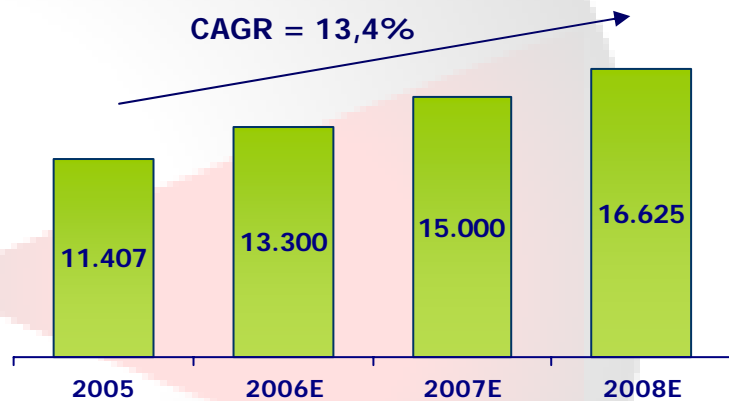
Cuota mercado Gamesa 2005 (% MW instalados)



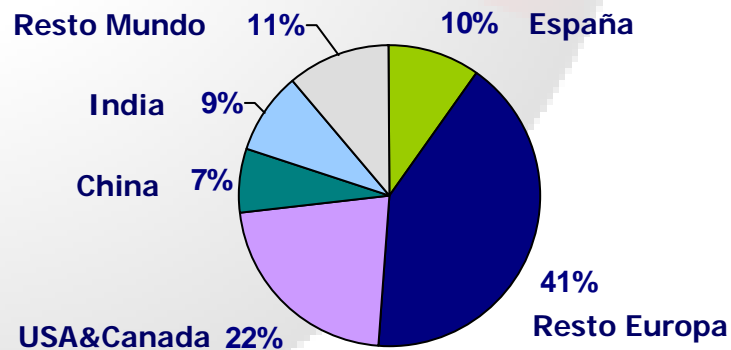
Fuente: BTM - World Market Update 2005 y Gamesa

Sólida presencia y cuota creciente en Mercados Objetivo

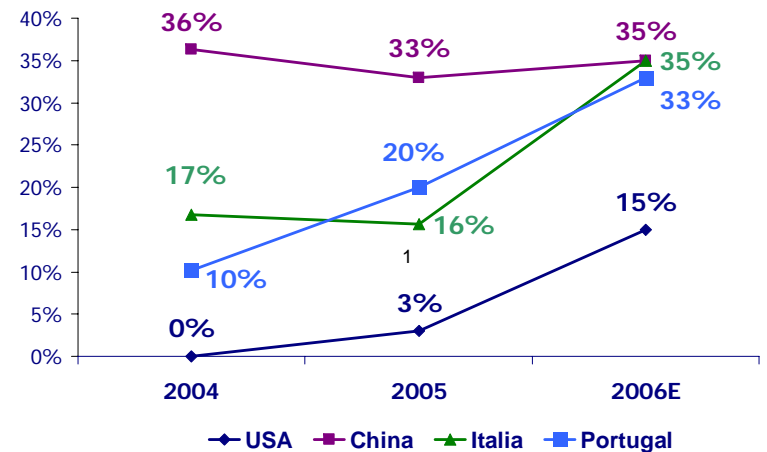
Proyección de mercado (MW instalados)



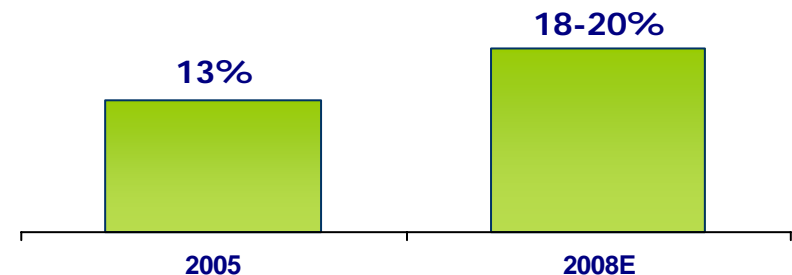
Mix geográfico (MW instalados 2006 – 2008E)



Evolución cuotas de mercado Gamesa (%)



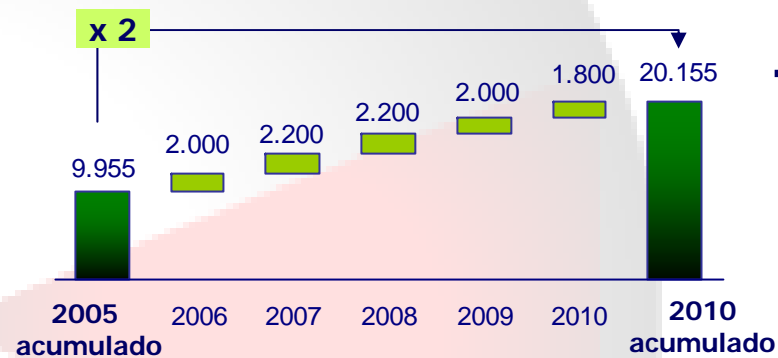
Cuota mercado Gamesa 2005-2008E (MW)



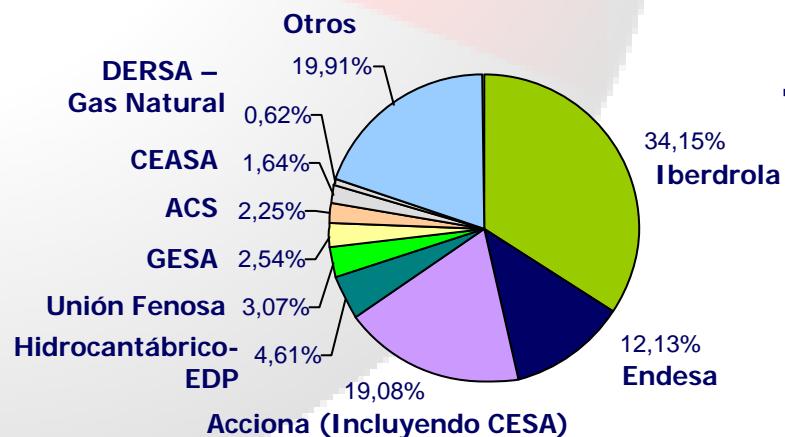
Sólidas perspectivas de crecimiento para el mercado eólico

El mercado español es clave para Gamesa dada su posición dominante y la regulación favorable.

Crecimiento del mercado (MW instalados)



Concentración de la demanda (% MW puestos en marcha en 2005)



Fuente: Plan de Energías Renovables 2005-2010 y BTM - World Market Update 2005

Regulación favorable

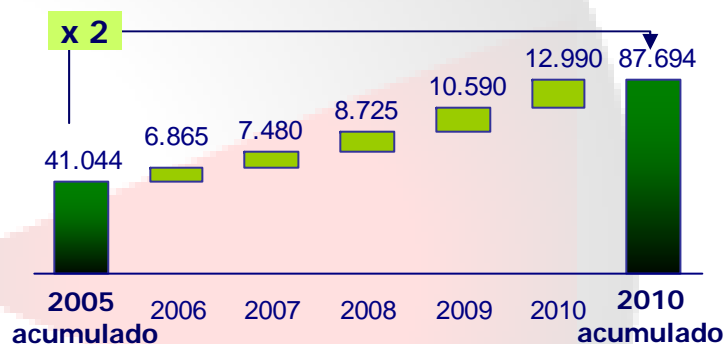
- Revisión del Plan de Energías Renovables de manera favorable para el sector:
 - De 13.000 MW a 20.155 MW instalados a 2010 en energía eólica
 - Adaptación de la normativa de conexión, acceso a la red y operación

Oportunidades para Gamesa

- Relación sólida y estable con los principales actores
- Gran base industrial.
- Extensa y eficaz red de O&M (6.600 MW)
- Generación de oportunidades comerciales en una base instalada creciente.

El mercado Europeo mantendrá su peso específico en el mercado eólico mundial con una consolidación de sus mercados

Crecimiento del mercado (MW instalados)



Posición competitiva de Gamesa en mercados europeos en 2005

	Cuota Gamesa	Posición Ranking
PORTUGAL	20,3%	3º
ITALIA	15,6%	3º
FRANCIA	11,5%	5º
UK	4,4%	4º
ALEMANIA	2,8%	6º

Fuente: BTM - World Market Update 2005

Entorno favorable

- Objetivo de la Unión Europea: 29% de la producción eléctrica de origen renovable en 2010
- Compromiso de gobiernos con planes de energía objetivo
- Mercado de derechos de emisión
- Gran exposición a las subidas de precios de combustibles fósiles

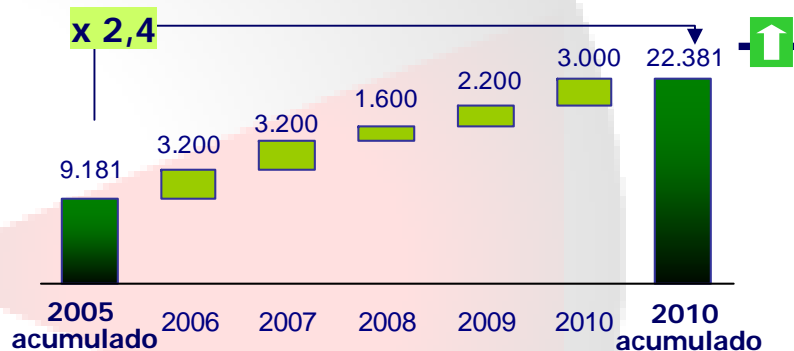
Oportunidades para Gamesa

- Proximidad geográfica a centros de producción en España
- Costes logísticos competitivos
- Evolución creciente en mercados como Portugal e Italia (cuota de Gamesa esperada en 2006 superior al 30%)

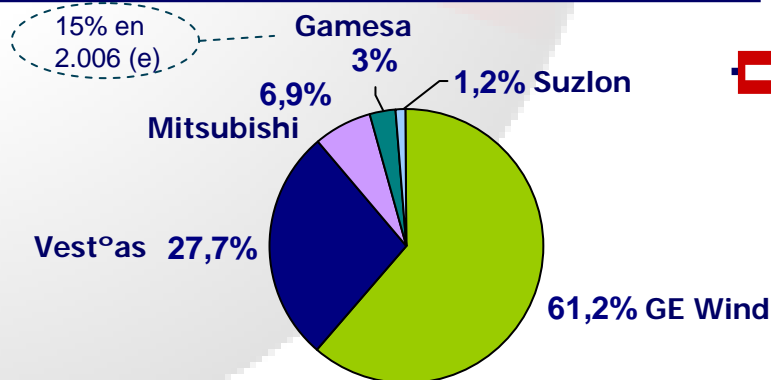
Buenas expectativas a pesar de la madurez de alguno de los mercados

El mercado estadounidense se caracteriza por su gran crecimiento, la dependencia del marco regulatorio y la gran intensidad competitiva.

Crecimiento del mercado (MW instalados)



Mercado liderado por GEWind (% total instalado en 2005 (2465 MW))



Fuente: BTM - World Market Update 2005

Características favorables

- Extensión de PTC hasta finales 2007
- 21 estados con mecanismo de apoyo RPS aprobado
- Aumento de la demanda y mercado de alto precio
- Fabricación local proporciona importantes ahorros logísticos
- RPS y demanda de Canadá compensan posibles variaciones de demanda en periodos de no vigencia del PTC.

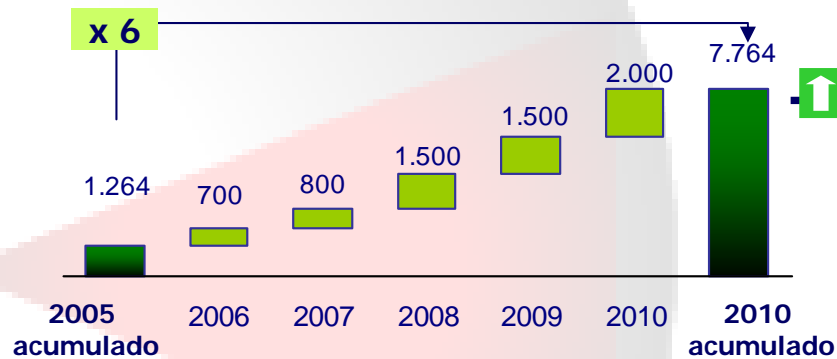
Oportunidades para Gamesa

- Tecnología homologada en el mercado estadounidense.
- Relaciones con los principales actores (Shell, Horizon, PPM)
- Fabricación local de nacelles, torres y palas

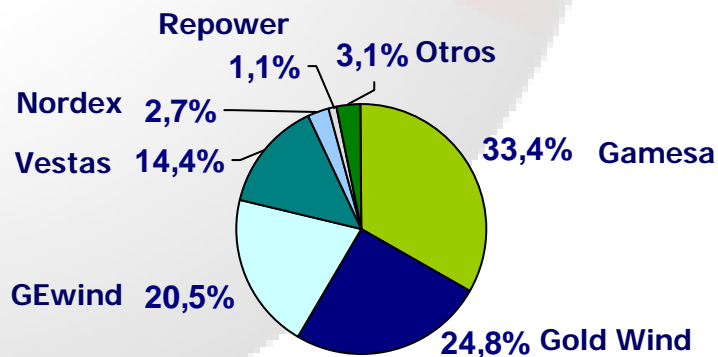
Buenas expectativas a pesar de los riesgos regulatorios e intensidad competitiva

El sector eólico chino está marcado por su enorme potencial de crecimiento y un elevado control gubernamental del sector eléctrico

Mercado en crecimiento (MW instalados)



Buen posicionamiento en el mercado (% total instalado 2005 (534 MW))



Fuente: BTM - World Market Update 2005

Características favorables

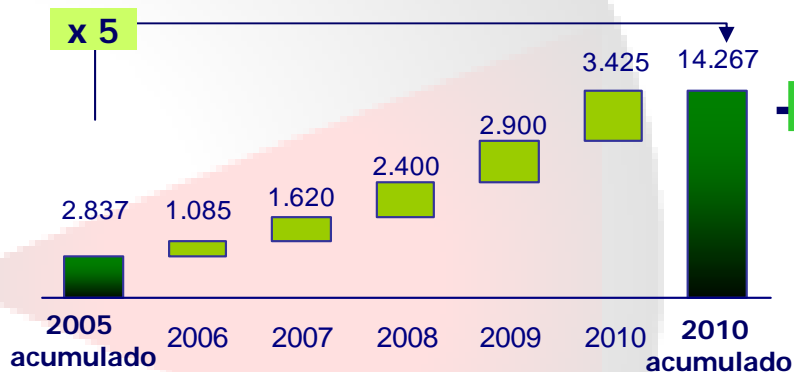
- Gran potencial eólico (>1.000 GW)
- Problemas de contaminación y falta de suministro de electricidad
- Ambicioso plan de energías renovables (28.800 MW en 2020) a través de regulación favorable
- Menores costes productivos favorecen la implantación industrial
- Todas las empresas eléctricas pertenecen al gobierno (5 grandes grupos)
- Mercado de promoción inmaduro para empresas internacionales

Oportunidades para Gamesa

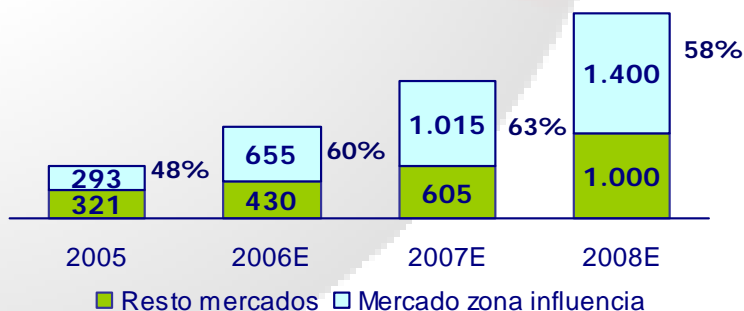
- Relación estrecha con las principales eléctricas.
- Plataforma G5X de Gamesa idónea atendiendo a infraestructuras y recurso eólico.
- Capacidad productiva en China
- Experiencia en el país desde el año 2000

Diversidad de mercados con potencial de desarrollo mediante proyectos gubernamentales y de desarrollo limpio

Mercados en crecimiento (MW instalados)



Desglose por mercados en zona de influencia comercial de Gamesa (MW instalados)



Experiencia de Gamesa en mercados periféricos

Entorno favorable

- Proyectos de desarrollo limpio con obtención de derechos de emisión (México, Marruecos, etc)
- Experiencia de Gamesa con proyectos ya instalados
- Proyectos actualmente en desarrollo (Egipto, México, Marruecos, etc)

Oportunidades para Gamesa

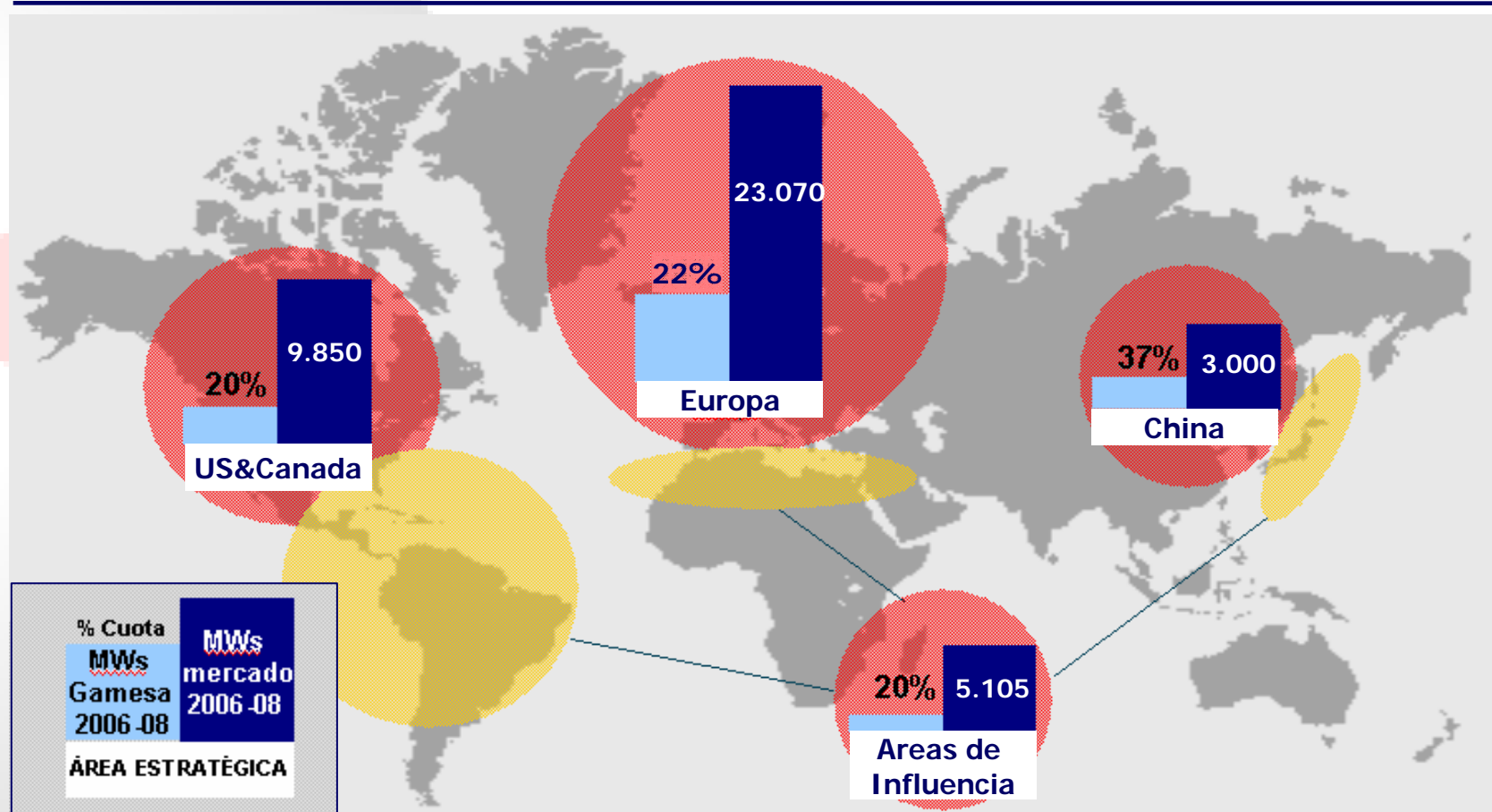
- El 60% de los MW previstos para 2006-08 en RoW corresponden a mercados dentro de la zona de influencia técnica y comercial.
- Coste óptimo para competir en este tipo de mercados

Mercados zona influencia: Centro y Sudamérica, Japón, Korea, Taiwan, Egipto, Marruecos y Túnez

Fuente: BTM - World Market Update 2005

**Buenas perspectivas de Gamesa en áreas estratégicas de crecimiento
con una cuota mundial superior al 18% en 3 años**

Focalización en áreas estratégicas



Fuente: BTM - World Market Update 2005 y estimaciones Gamesa

Crecimiento

⇒ **Orientación a clientes estratégicos**

Rentabilidad

⇒ **Nueva política comercial que incluye:**

⇒ **Indexación de factores exógenos
(materia prima)**

⇒ **Reserva de capacidad**

**Solidez
Financiera**

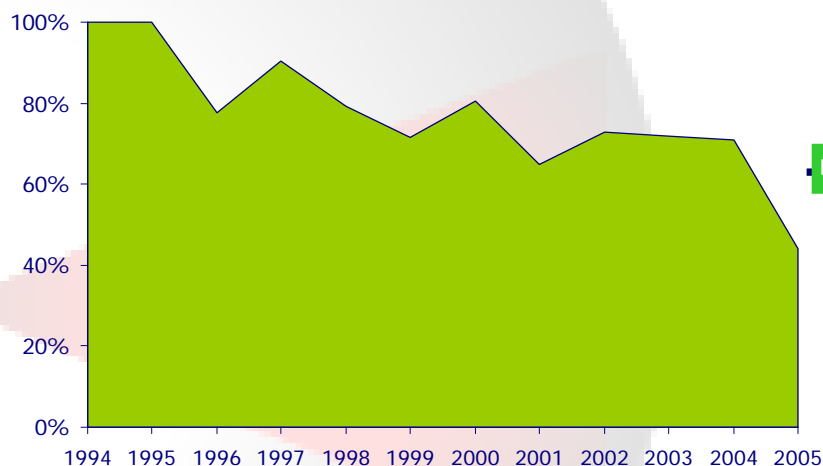
⇒ **Mediante la separación de:**

⇒ **Venta del equipo**

⇒ **Venta de servicios de montaje**

Crecimiento a través de la cartera de Grandes Cuentas Estratégicas, exportación y dominio en el mercado español

Histórico de % ventas Gamesa a Grandes Cuentas



Histórico de % ventas Gamesa exportación



Apoyo en la cartera de grandes cuentas y la exportación manteniendo cuota dominante en mercado nacional

Track record Gamesa

- En top 5 de fabricantes desde el año 2001
- Máquinas están presentes en 18 países.
- 63% de las ventas esperadas en 2008 serán en mercados internacionales.

Complejidad creciente en la gestión

- Diversidad de áreas geográficas.
- Diversidad de modelos de contratación.
- Traslación del riesgo promotor al fabricante.
- Mayor variedad final del producto.

Características Básicas de las Grandes Cuentas

- Comprador de gran volumen
- Demanda previsible y poco volátil
- Fuerte capacidad financiera
- Vocación internacional** que soporte el crecimiento de Gamesa en los mercados objetivo
- Capacidad de crecimiento** orgánico y mediante adquisiciones

Ventajas

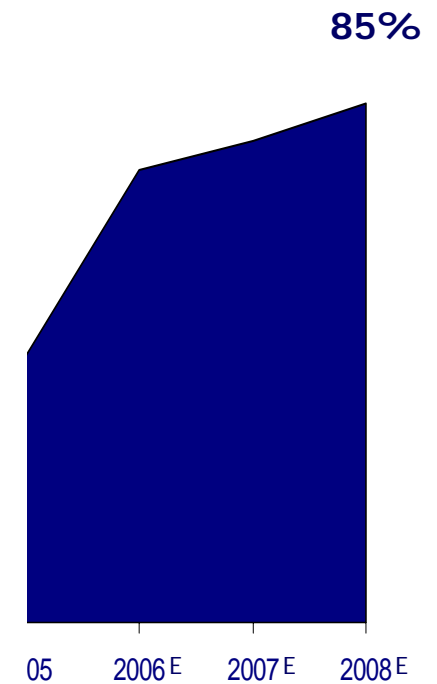
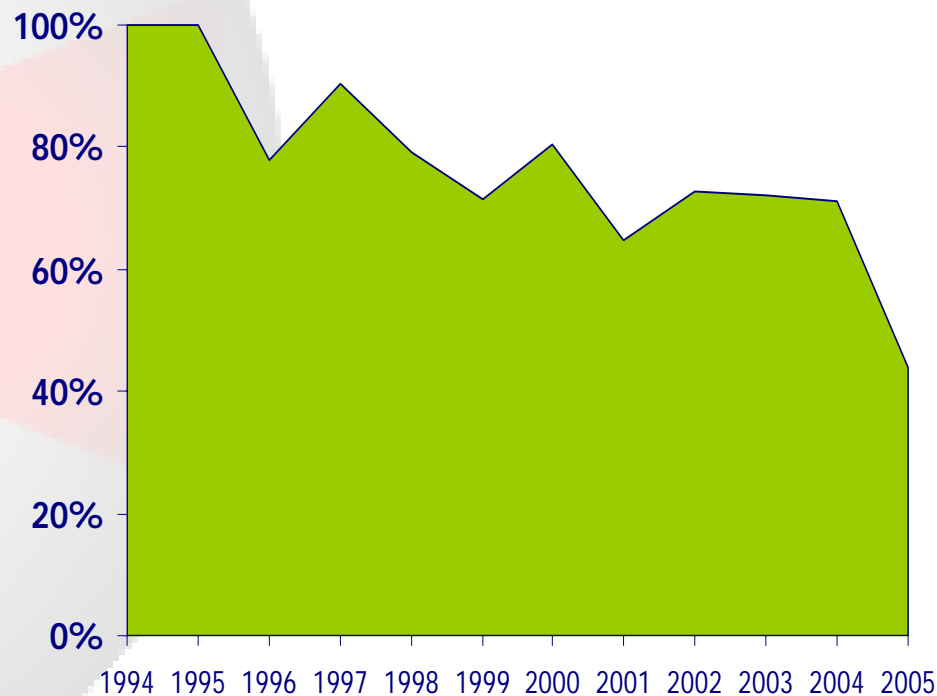
- Menor coste y complejidad** de la estructura, acción y gestión comercial
- Sólido **soporte al crecimiento del negocio** con gran cartera de pedidos
- Reducción de la variabilidad de producto**
- Menor riesgo de promoción** por gestión de un amplio portafolio.

FOCALIZACION EN CUENTAS ESTRATÉGICAS – OBJETIVO

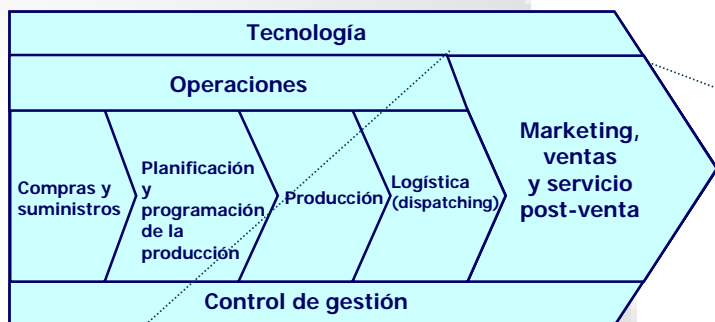


Objetivo 2006-2008E → 85% de los MW vendidos en 2008 a GCE

**Evolución de
% ventas
Gamesa
a Grandes
Cuentas
Estratégicas**

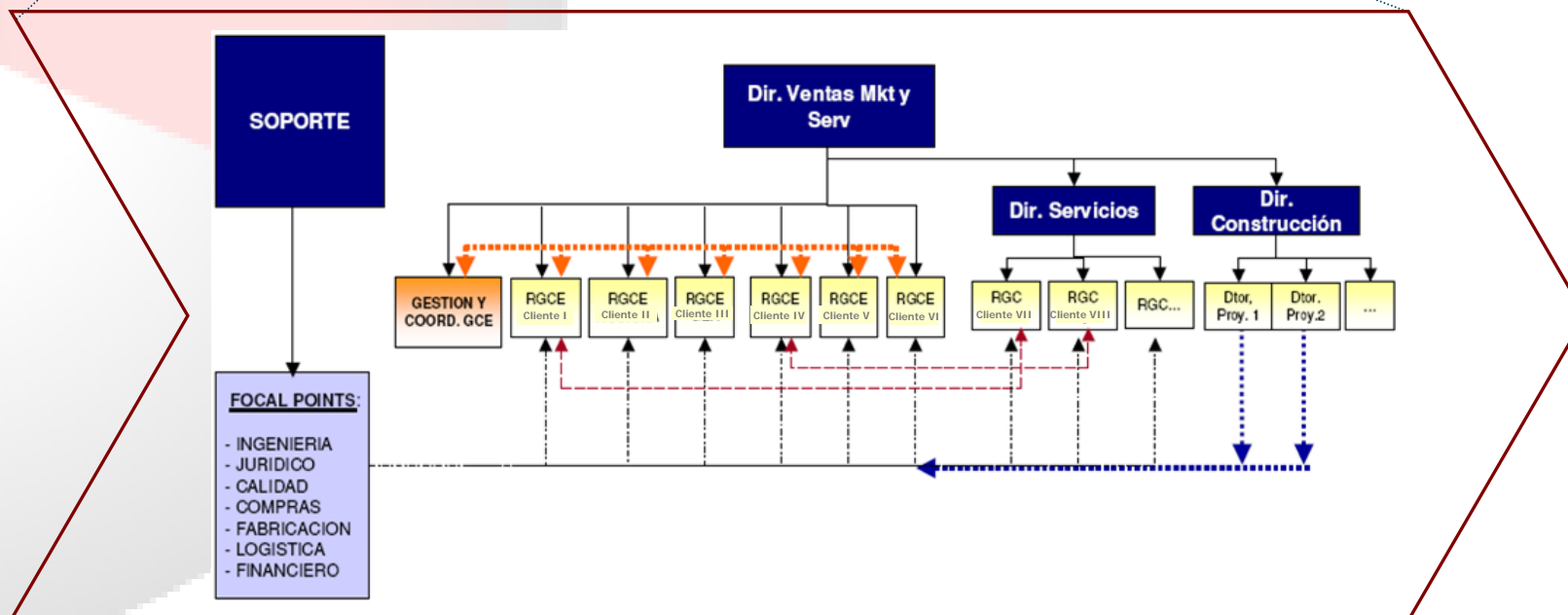


Reorganización interna hacia la gestión de Grandes Cuentas Estratégicas



▪ Toda la organización se orienta al cliente

▪ La estructura comercial se adapta para dar el mejor servicio a las GCEs



Mediante los nuevos modelos de contratación Ex-Works – Servicios

Motivos de suministro Ex-Works

- Reserva de capacidad para el cliente
- Garantía de plazo de entrega
- Reducción del plazo de entrega
- Perfil de riesgo compartido
- Mejora la planificación de la producción.

Motivos de provisión de Servicios

- Gasto incurrido por Gamesa sincronizado con el *timing* y cobro del proyecto.
- Menor circulante ligado al *timing* y al riesgo promoción.
- Mejora de la planificación de los servicios y mejor control de la capacidad.

El objetivo es desacoplar la fabricación y venta del aerogenerador de la construcción del parque

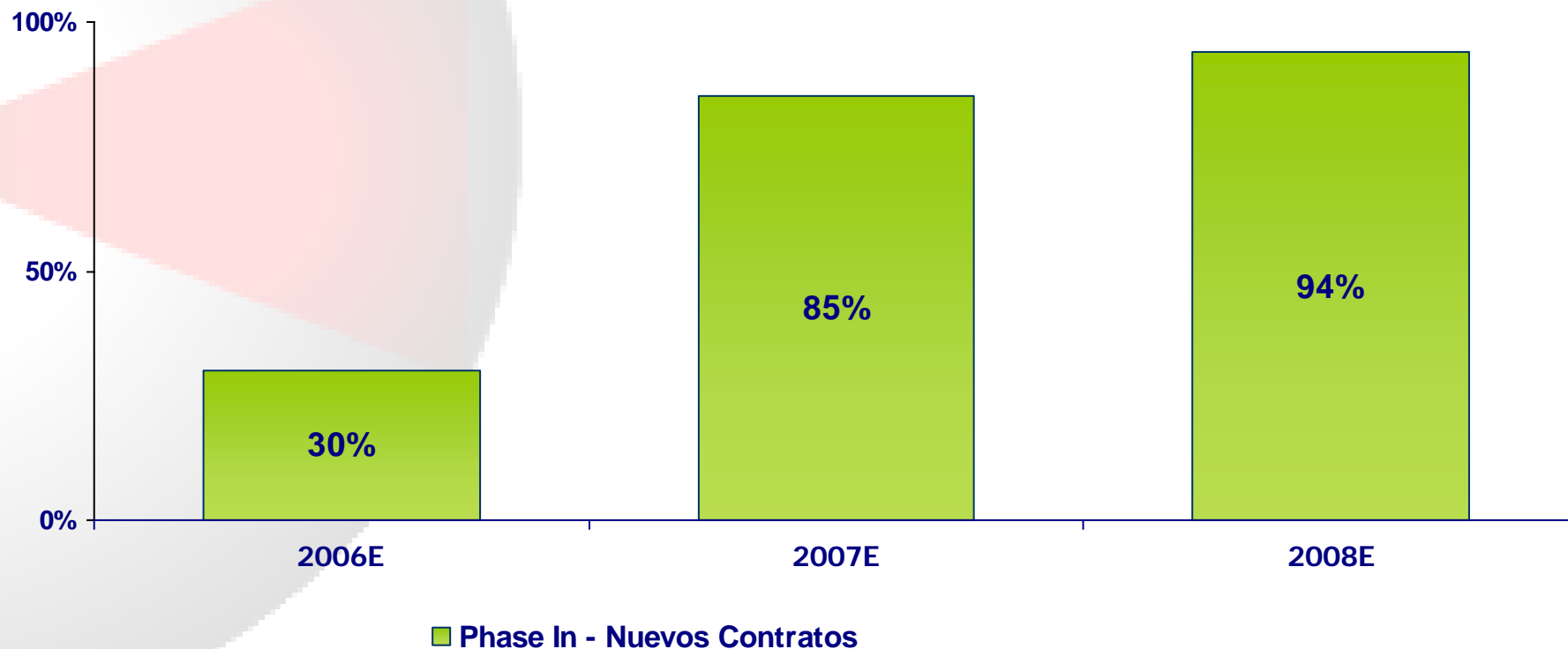
El modelo da más robustez y fiabilidad al sistema facilitando el crecimiento

Beneficios nuevo modelo de contrato para Gamesa

- La reserva de capacidad permite **plazos menores y más fiables**.
- Elimina la incertidumbre** sobre la disponibilidad de producto.
- Facilita la **mejora continua de la calidad de producto y la competitividad** al trabajar en marcos estables a medio plazo.
- Facilita una **mejor gestión de la cadena de suministro**.
- Simplificación de la actividad comercial y reducción de los costes de transacción**
- Mejora del *Order to encashment***

La entrada de nuevos pedidos acordes con el nuevo modelo de contrato se producirá a partir del 3T 2006

Entrada de nuevos pedidos acordes al nuevo modelo de contrato (% MWs pedidos sobre pedidos totales a final de año)



Sólida base para potenciar y mejorar el crecimiento

- Buenas perspectivas de mercado en las 3 grandes áreas geográficas (Europa, USA y Asia)
- La demanda se consolida y profesionaliza
- Sólida posición de Gamesa con capacidad de fabricación en los principales mercados
- Realineamiento de Gamesa para rentabilizar eficazmente el crecimiento que ofrecen sus mercados

Desarrollo y Venta de Parques



Crecimiento

⇒ **Estados Unidos fuente principal de crecimiento.**

Rentabilidad

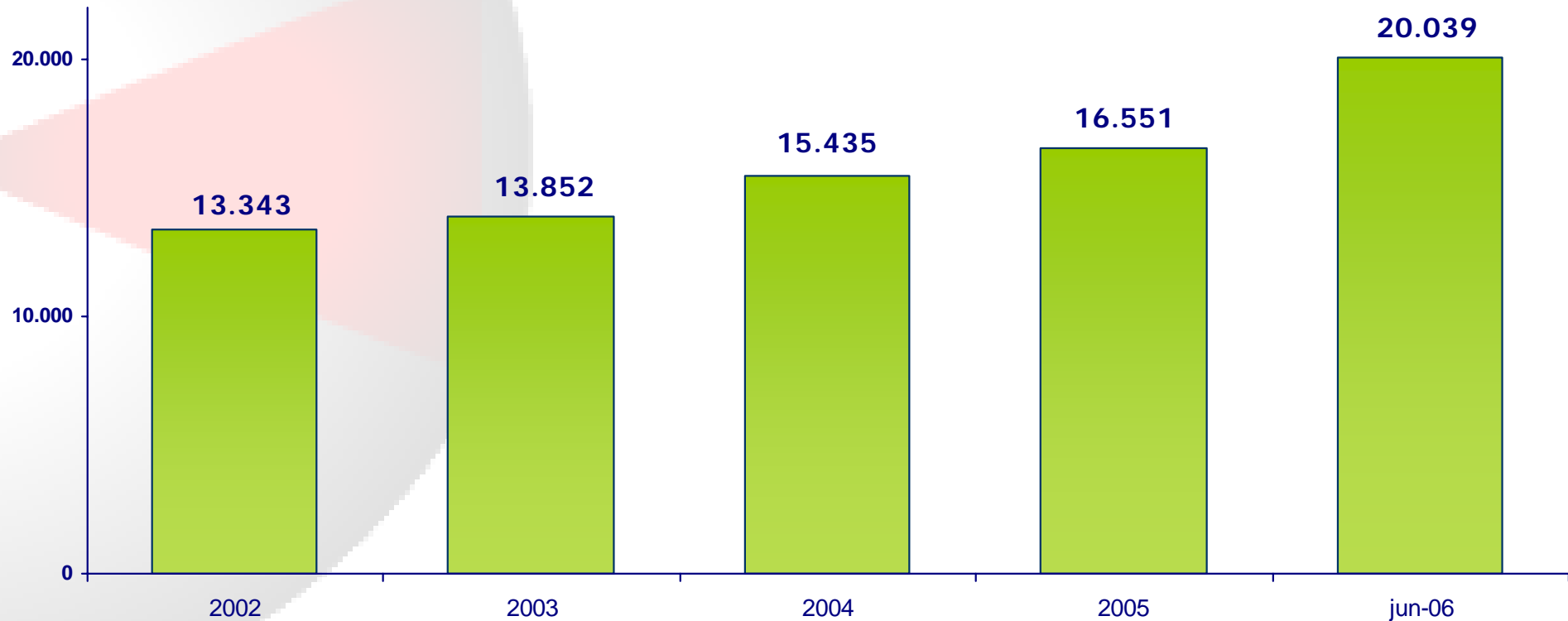
⇒ **Concentración en mercados clave.**

**Solidez
Financiera**

⇒ **Cumplimiento de los compromisos de puesta en marcha en Europa**
⇒ **Adecuación de los Modelos Contractuales**

Fuerte crecimiento de la cartera de proyectos en los últimos 5 años

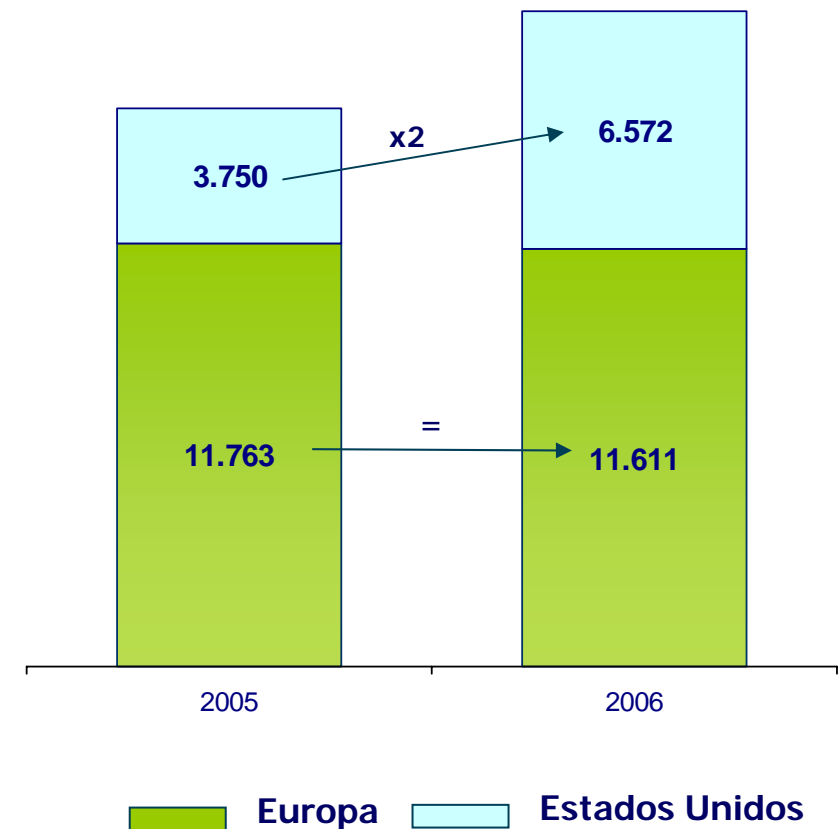
Crecimiento Histórico de Cartera (MW)



DISTRIBUCION Y EVOLUCION GEOGRAFICA DE LA CARTERA



Área	Presencia desde	Total Potencia MW	Recurso evaluado		Derechos de Conexión MW
			Nº torres de Medición	MW	
España	1995	5.472	219	4.674	1.579
Resto de Europa		6.139	181	3.496	2.716
Italia	2001	1.748	92	1.550	1.521
Portugal (1)	1999	288	20	288	288
Grecia	2001	628	19	545	82
Francia	2002	874	42	490	32
UK	2003	1.062	11	179	605
Suecia	2005	364	2	0	100
Polonia	2003	644	15	332	0
Alemania	2003	531	0	112	88
USA	2002	6.572	62	2.289	600
China	2005	640	0	0	0
Australia	2003	578	15	400	92
México	2001	350	5	251	0
Brasil	2001	223	0	223	0
Rep.Dominicana	2000	65	0	60	65
TOTAL		20.039	482	11.393	5.052



(1) No se consideran los MW en parques que están actualmente en concurso público

El proceso de validación permite identificar y realizar el seguimiento de los proyectos viables dentro de la cartera total

Criterios de Viabilidad

- ✓ **Viabilidad Administrativa.** Verifica que no hay razones objetivas para que el proyecto sea desestimado desde un punto de vista legal (permisos, impacto medioambiental, acceso a red, propietarios, ...).
- ✓ **Viabilidad Técnica.** Mide si el proyecto es realizable desde un punto de vista de ingeniería (obra civil, instalación, medición del viento, ...).
- ✓ **Viabilidad Económica.** Analiza el atractivo económico del proyecto desde un punto de vista financiero (Retorno sobre la inversión, Riesgos Asociados, Alternativas de Financiación, ...).

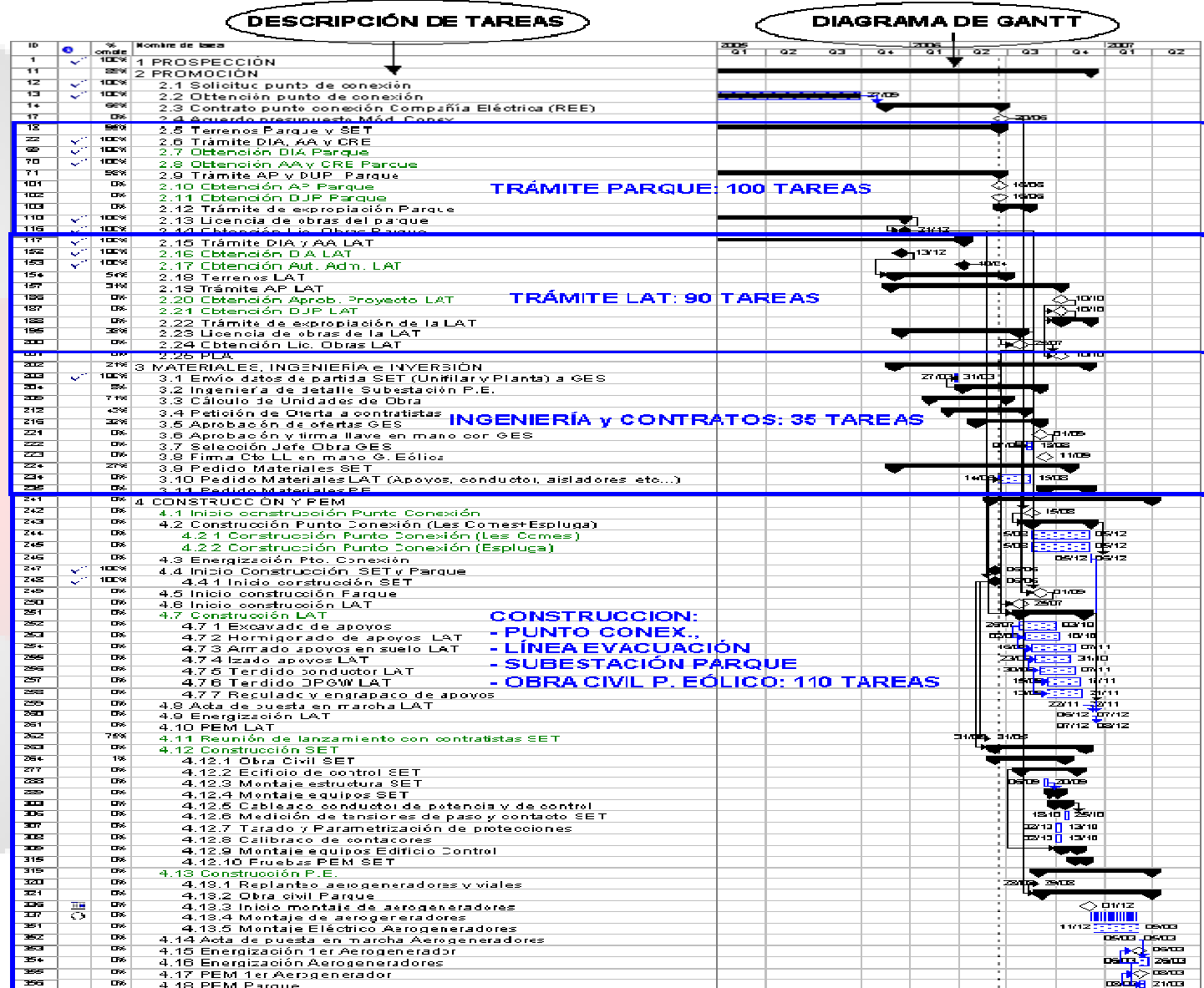
Regla de Validación

- Sólo aquellos proyectos con una alta probabilidad de consecución de los tres factores son reconocidos como MW Validados.
- El avance de la promoción de estos proyectos puede ser reconocido como resultado en el caso de tener un contrato de venta irrevocable asociado.

PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA CARTERA DEL NEGOCIO DE PROMOCIÓN Y VENTA DE PARQUES



Sistema de Gestión de Proyectos



FOCALIZACIÓN EN MERCADOS CLAVE

Área	Presencia desde	Total Potencia MW	Recurso evaluado		Derechos de Conexión MW
			Nº torres de Medición	MW	
España	1995	5.472	219	4.674	1.579
Resto de Europa		6.139	181	3.496	2.716
Italia	2001	1.748	92	1.550	1.521
Portugal ⁽¹⁾	1999	288	20	288	288
Grecia	2001	628	19	545	82
Francia	2002	874	42	490	32
UK	2003	1.062	11	179	605
Suecia	2005	364	2	0	100
Polonia	2003	644	15	332	0
Alemania	2003	531	0	112	88
USA	2002	6.572	62	2.289	600
China	2005	640	0	0	0
Australia	2003	578	15	400	92
México	2001	350	5	251	0
Brasil	2001	223	0	223	0
Rep.Dominicana	2000	65	0	60	65
TOTAL		20.039	482	11.393	5.052

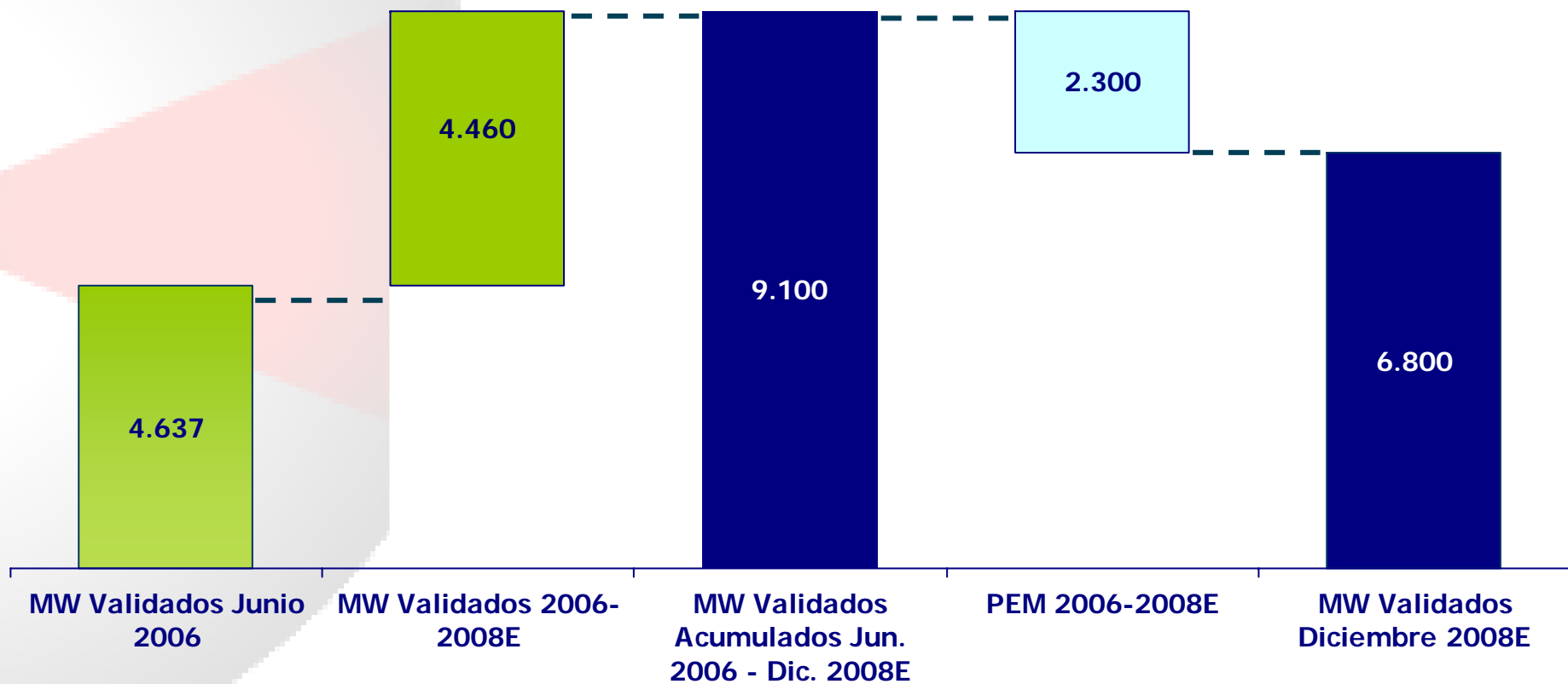
Validación
Cartera MW
y
Focalización

Área	MW Validados
España	1.524
USA	952
Italia	757
Portugal ⁽¹⁾	288
Francia	334
Grecia	230
UK	179
Polonia	78
Alemania	60
Suecia	0
China	0
Otros	235
TOTAL	4.637

■ TIER I ■ TIER II ■ TIER III

(1) No se consideran los MW en parques que están actualmente en concurso público

La promoción de nuevos proyectos incrementará la visibilidad de Gamesa Energía

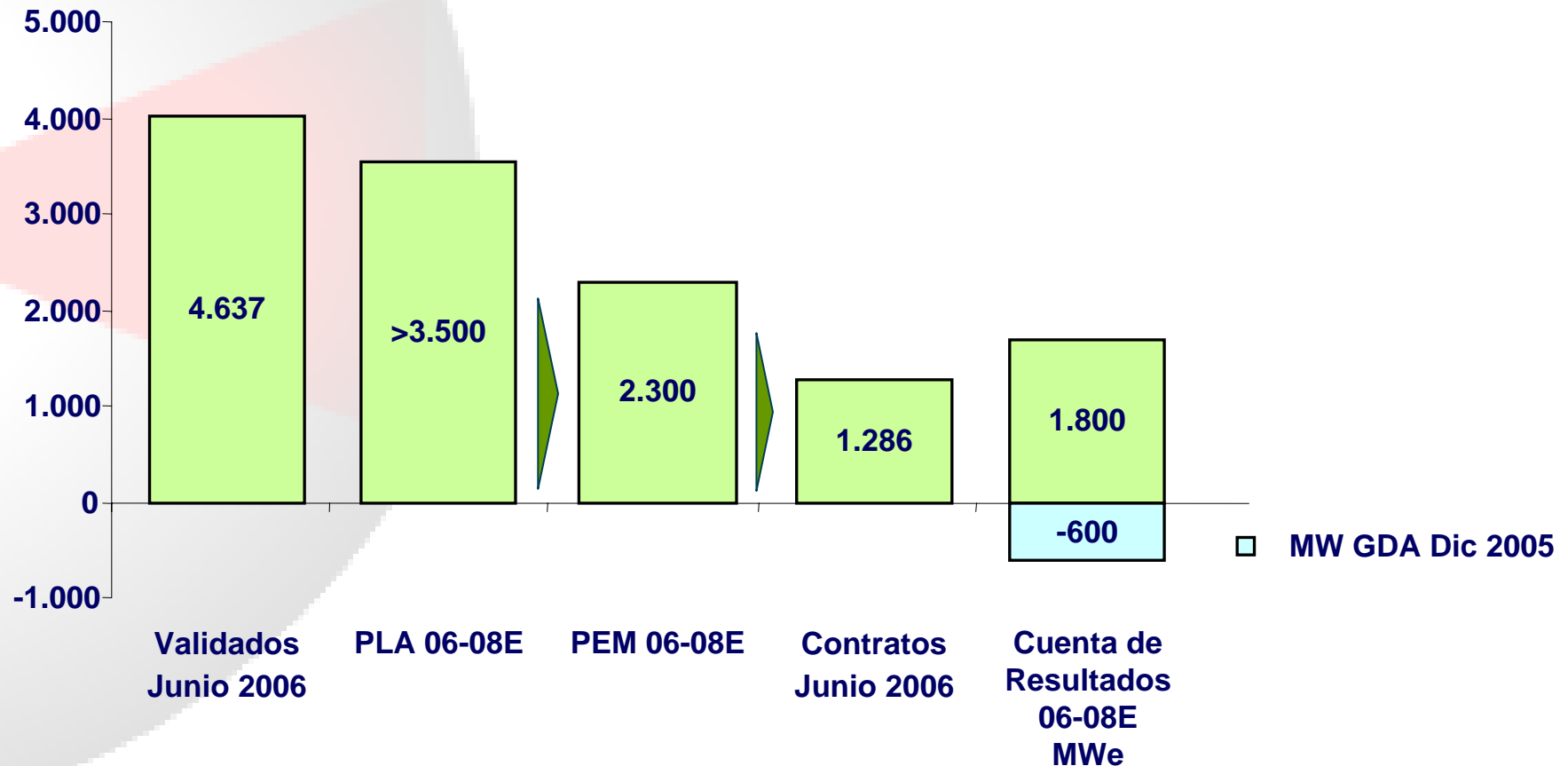


OBTENCION DEL VALOR ECONOMICO



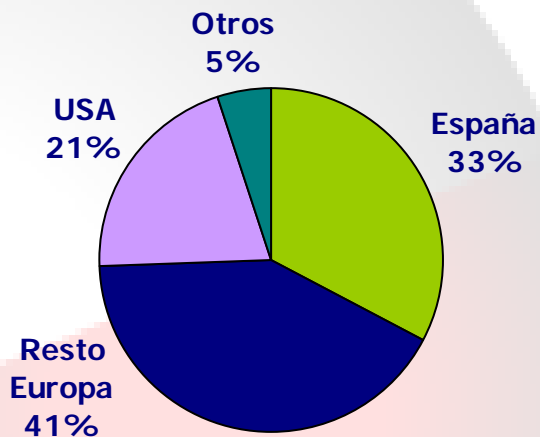
2.300 MW de puesta en marcha en el periodo 2006-2008 con una reducción de aproximadamente el 80% del Grado de Avance

Visibilidad 2006-2008E (MW)

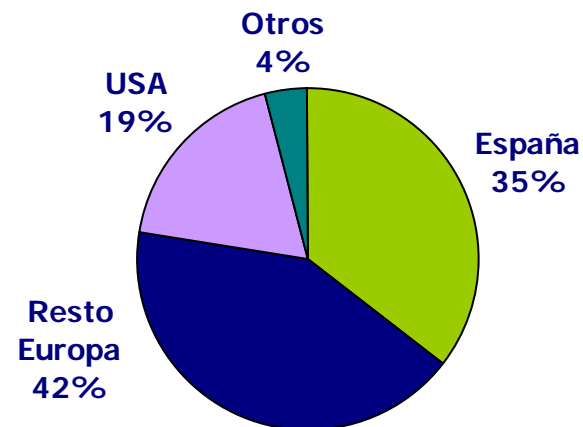


OBTENCION DEL VALOR ECONOMICO – DISTRIBUCION GEOGRAFICA

MW Validados Junio 2006



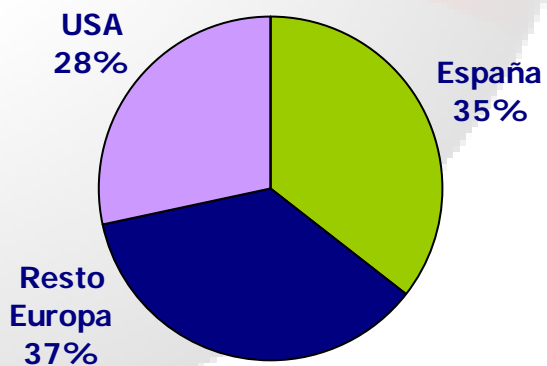
MW PLA 06-08E



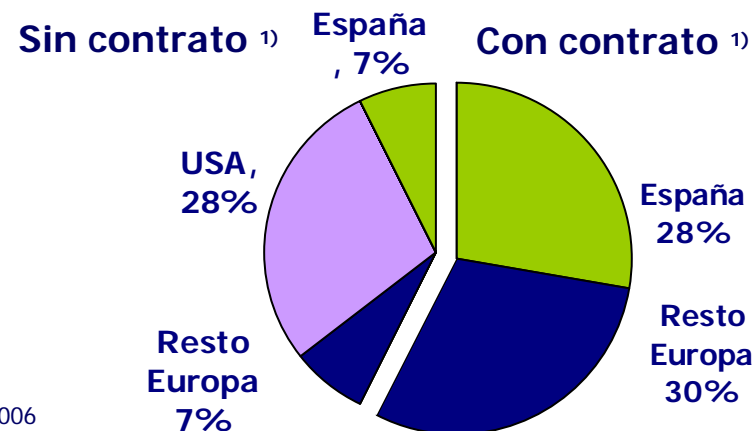
Avance de Promoción

Priorización de Mercados

MW PEM 06-08E



MW Comprometidos 06-08E



Entrega de Compromisos
y Crecimiento

1) A Junio 2006

Los objetivos alcanzados por el sector eólico han sido resultado de un aumento continuado del valor del kWh

**VALOR
EÓLICO
(MM EUR)**

**Índice
(EUR/MWh)**

**Horas
Equivalentes**

**Potencia
(MW)**

**Inversión
(MM EUR)**

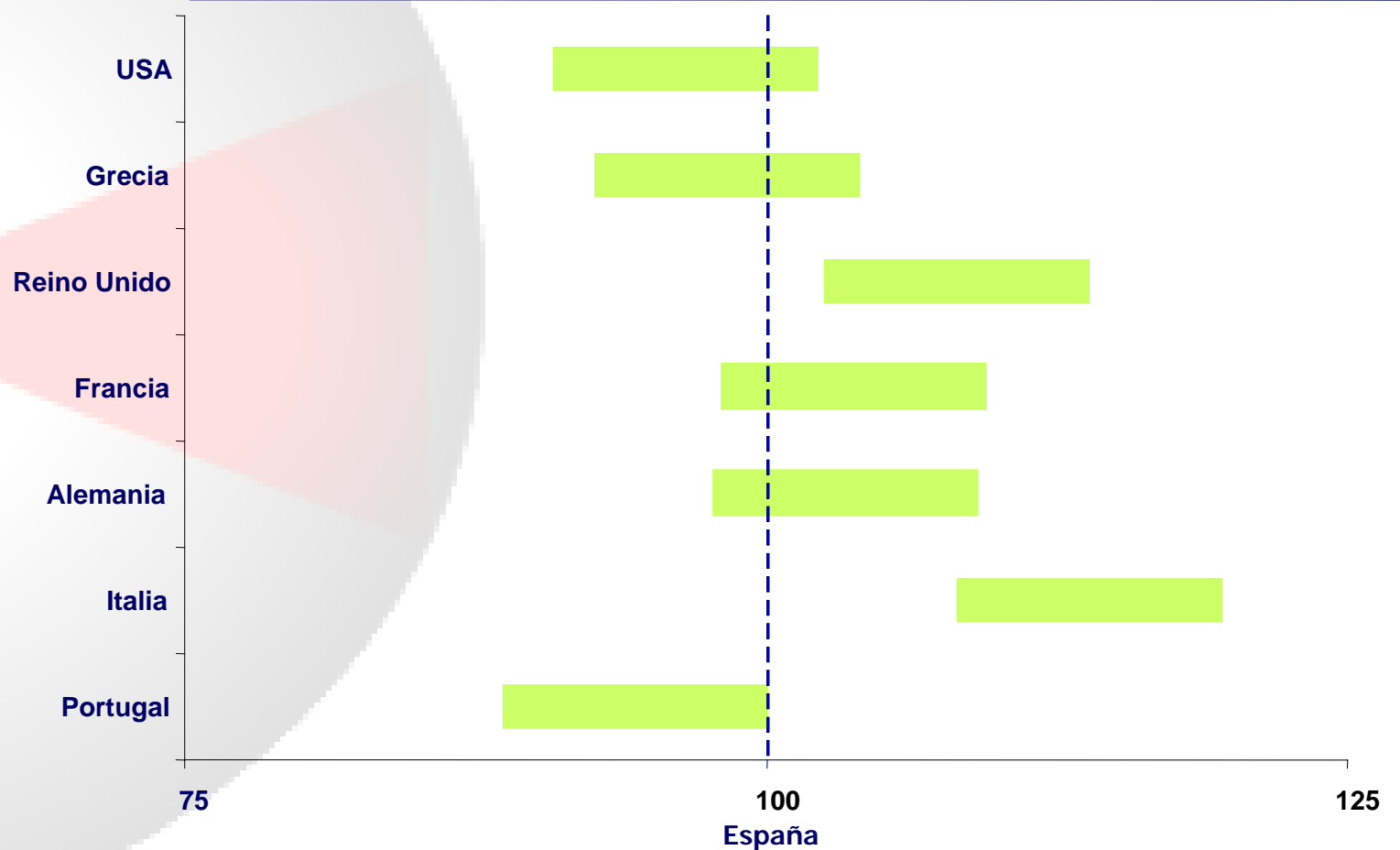
**Precio de la
Energía**

Tecnología

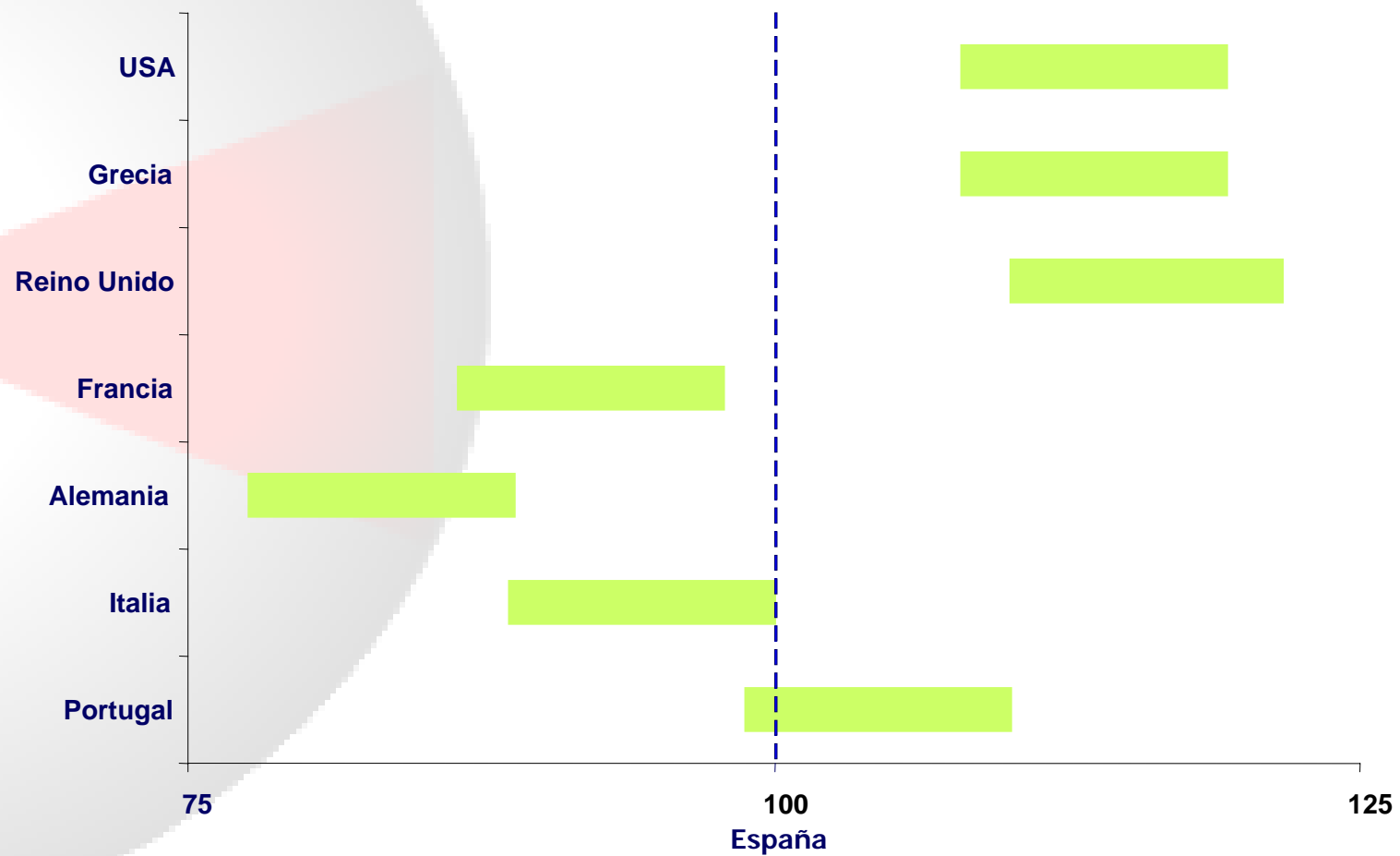
**Marco
Regulatorio**

El proceso de toma de decisiones se basa en la maximización del Valor Eólico

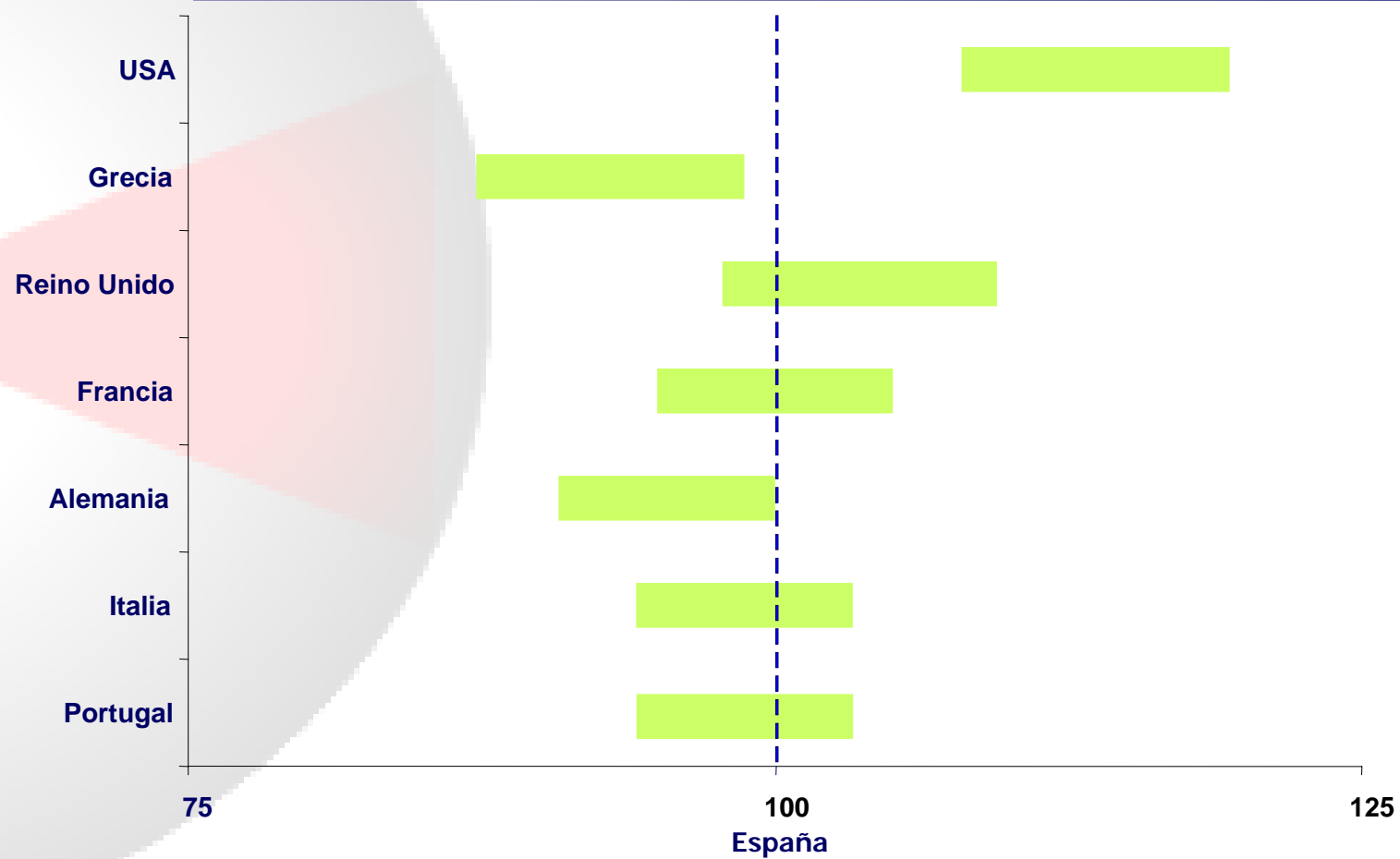
Comparativa de Índice de Energía de la Cartera de Gamesa (España = 100)



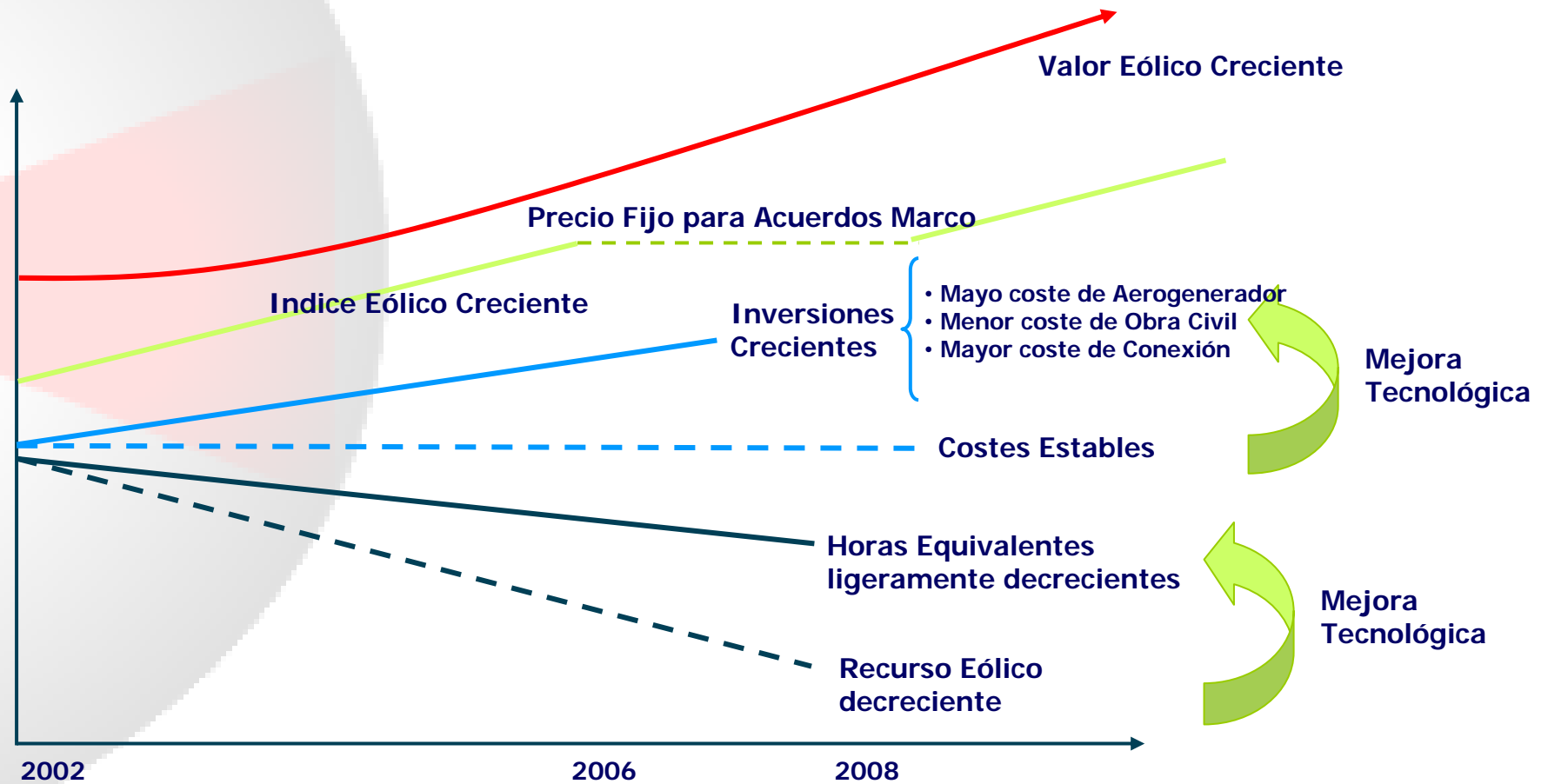
Comparativa de HEN de la Cartera de Gamesa (España = 100)



Comparativa de Inversiones de la Cartera de Gamesa (España = 100)



La política de Acuerdos de Largo plazo ha generado visibilidad y ha reducido la volatilidad de los márgenes de Gamesa Energía.



Nota: Gráfica en Euros constantes

1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de Acción Estratégico 2006-2008

A Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos

B Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado

C Diferenciación Tecnológica

D Gestión del Portafolio de Negocios

3 Resultados

4 Conclusiones

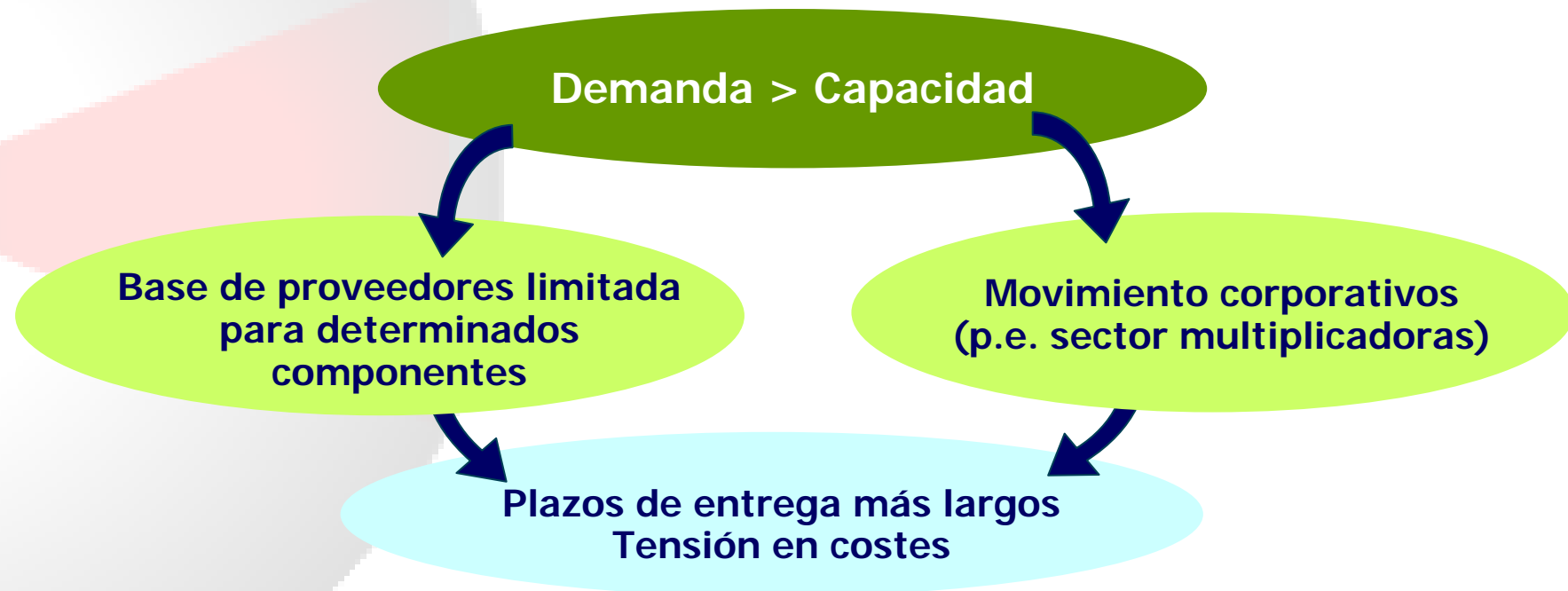
A través de la gestión integral de la cadena de suministro de modo coherente con las prioridades de la compañía

➔ Clientes y Mercados Estratégicos

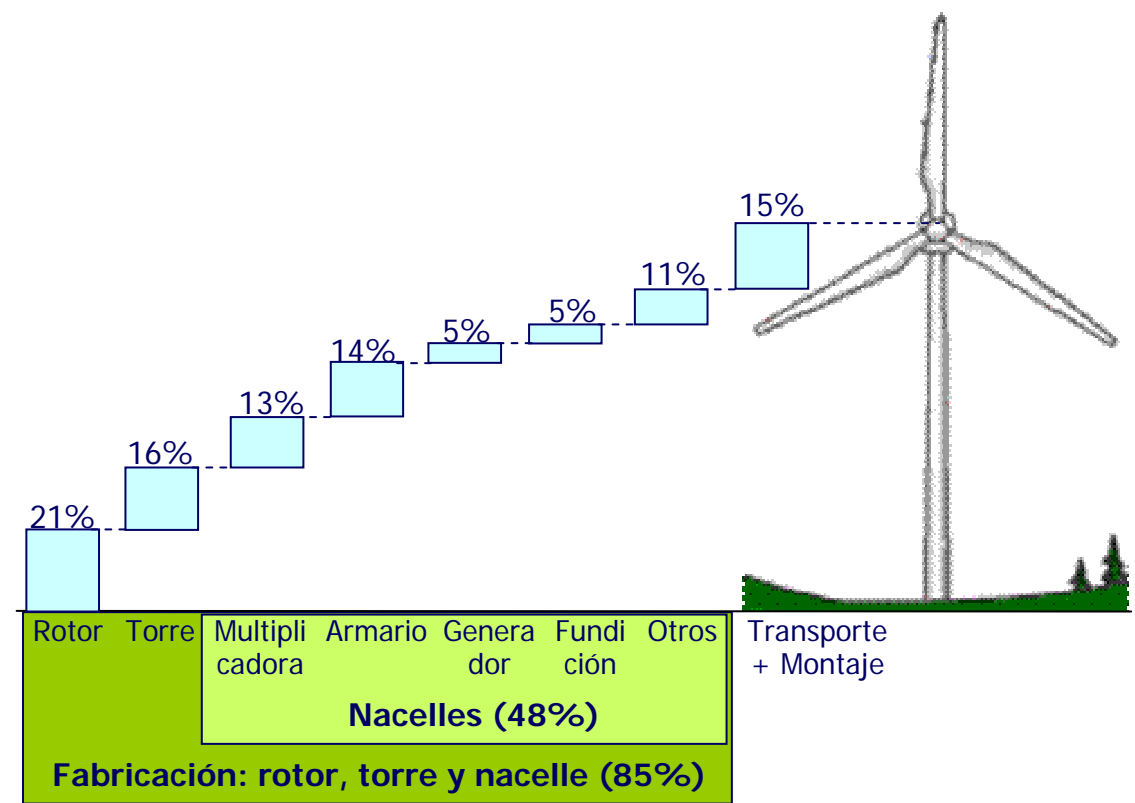
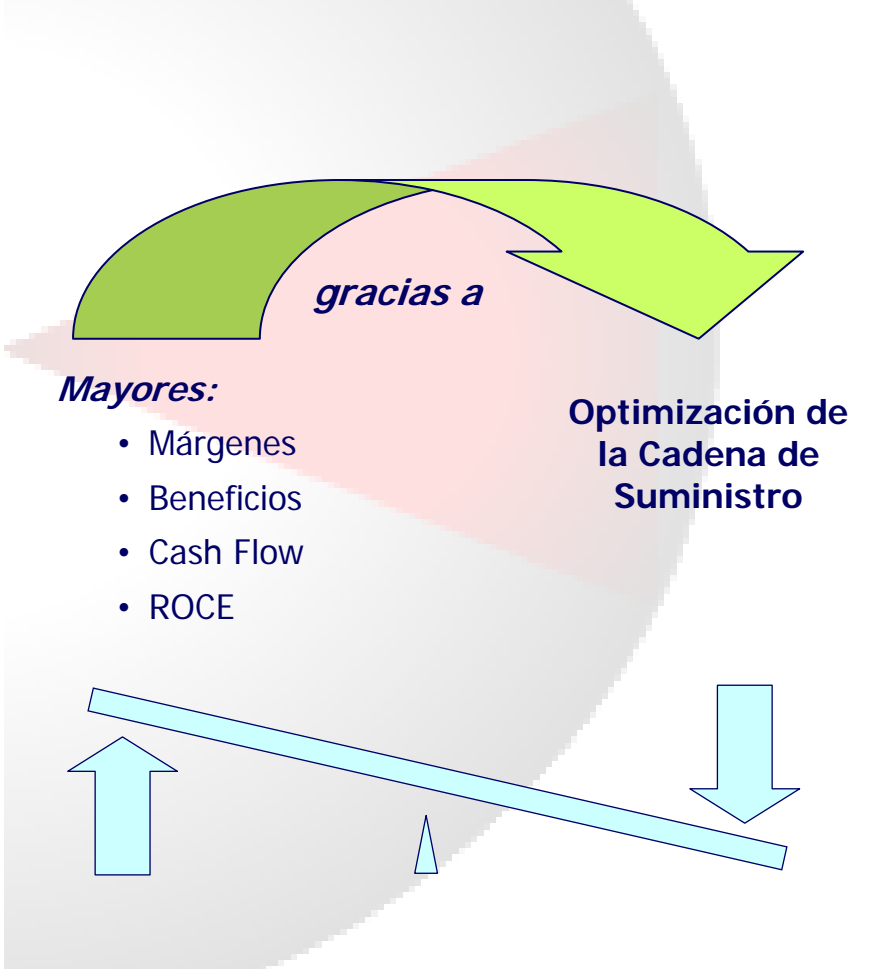
➔ Ventas Ex - works

... teniendo en cuenta las condiciones del entorno

Entorno competitivo de fuerte crecimiento y escasez de suministro



La gestión integral de la cadena de suministro tiene como objetivo mejorar el ROCE y un alcance del 85% de los costes



Crecimiento

⇒ **Aumento de capacidad (Estados Unidos, China y Europa)**

Rentabilidad

⇒ **Make or Buy**

⇒ **Gestión de materias primas**

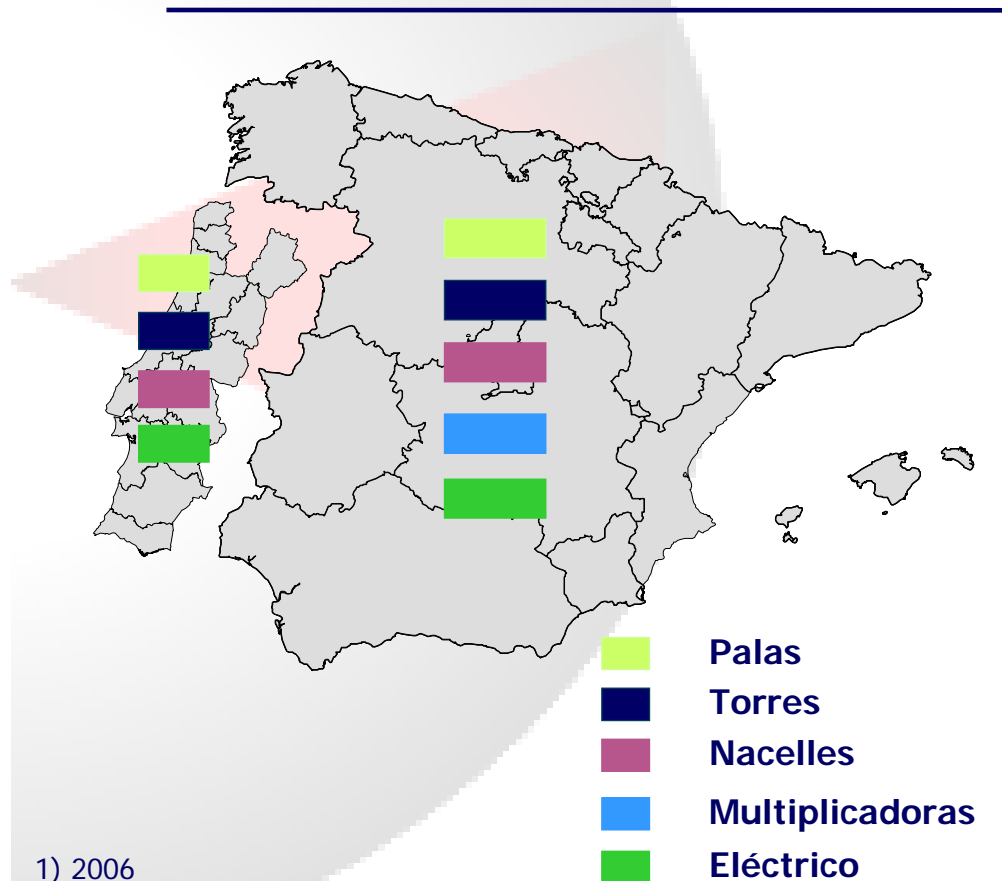
**Solidez
Financiera**

⇒ **Gestión de la base de proveedores**

⇒ **Sistema sincronizado de producción (PULL)**

La implantación en Portugal y la presencia industrial en España permitirán a la región Ibérica suministrar al resto del mercado Europeo

Localización



1) 2006

Fuente: información Gamesa

Plantas existentes

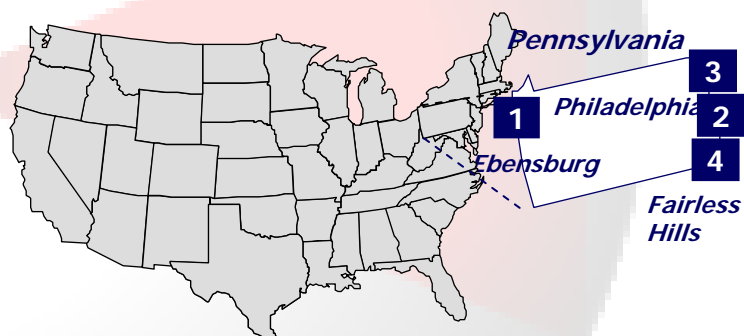
Plantas	Número de plantas	Capacidad ¹⁾ (MW/año)	Personal ¹⁾
Nacelles	5	2.310	425
Torres	2	450	228
Palas	6	2.100	1.100
Eléctrico	3	1.200	394
Multiplicadoras	4	1.340	441
Total	20		2.588

Nuevas plantas

Plantas	Localización	Inversión (MM EUR)	Personal
Nacelles	Portugal	8	86
Palas	Portugal	23	170
Torres	Portugal/España	19	200
E. Potencia	Portugal	4	20
Total		54	560

La implantación en Estados Unidos prioriza los componentes de mayor coste de fabricación y de transporte

Localización



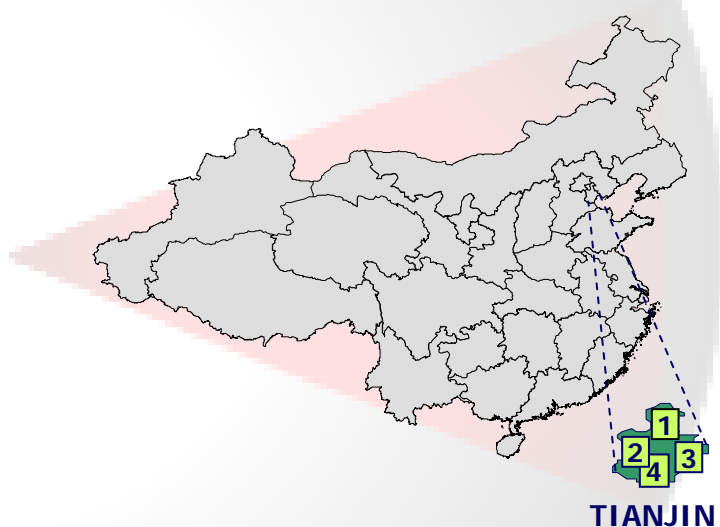
	Plantas	Localización	Inversión Total ¹⁾ (MM EUR)	Personal (31/12/06)	Capacidad anual
1	Palas 1	Ebensburg (PA)	46	206	• 300 MW/año
2	Palas 2	Fairless Hills (PA)	13	153	• 300 MW/año
3	Nacelles	Fairless Hills (PA)	16	159	• 900 MW/año
4	Torres	Fairless Hills (PA)	8	102	• 300 MW/año
TOTAL			83¹⁾	620	

1) Incluye esfuerzo inversor de años anteriores

Fuente: información Gamesa

La capacidad en China superará la demanda regional aportando mejoras de coste para los mercados internacionales

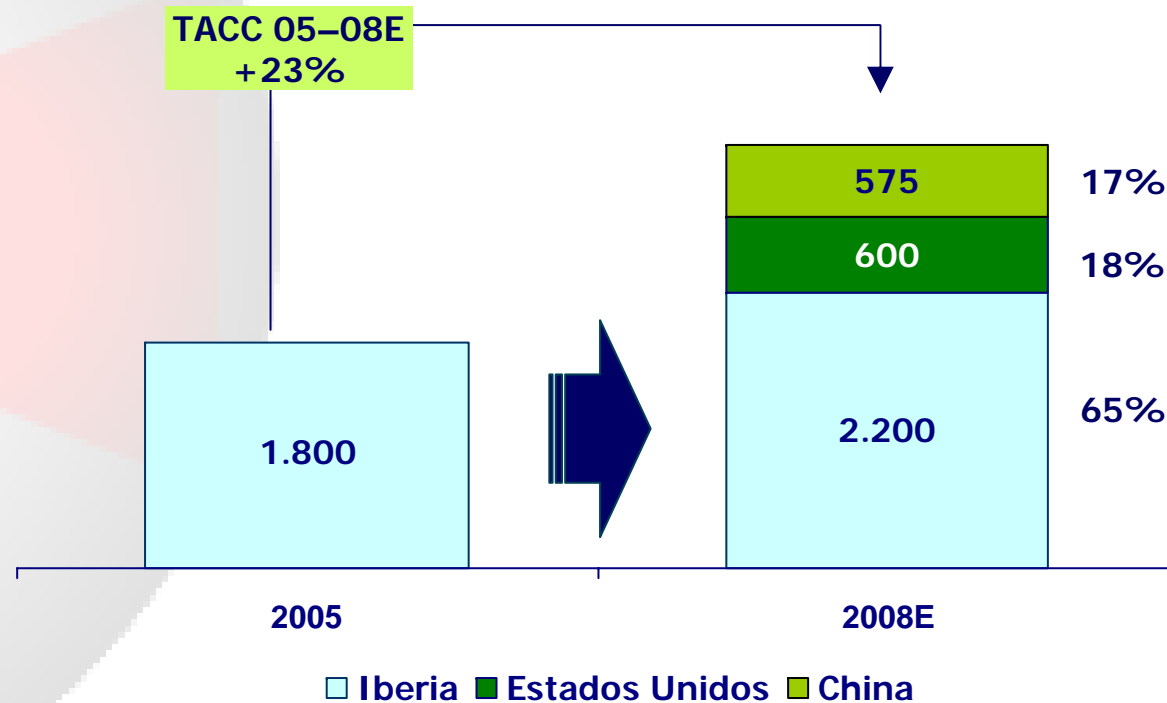
Localización



	Plantas	Inversión 2006 (MM EUR)	Personal 2007E	Capacidad anual 2007E
1	Nacelles	7	121	• 700 MW/año
2	Palas	8	356	• 575 MW/año
3	Multiplicadoras	3	41	• 435 MW/año
4	Generadores	8	110	• 700 MW/año
TOTAL		26¹⁾	628	

1) Inversión fuertemente apoyada en subcontratación

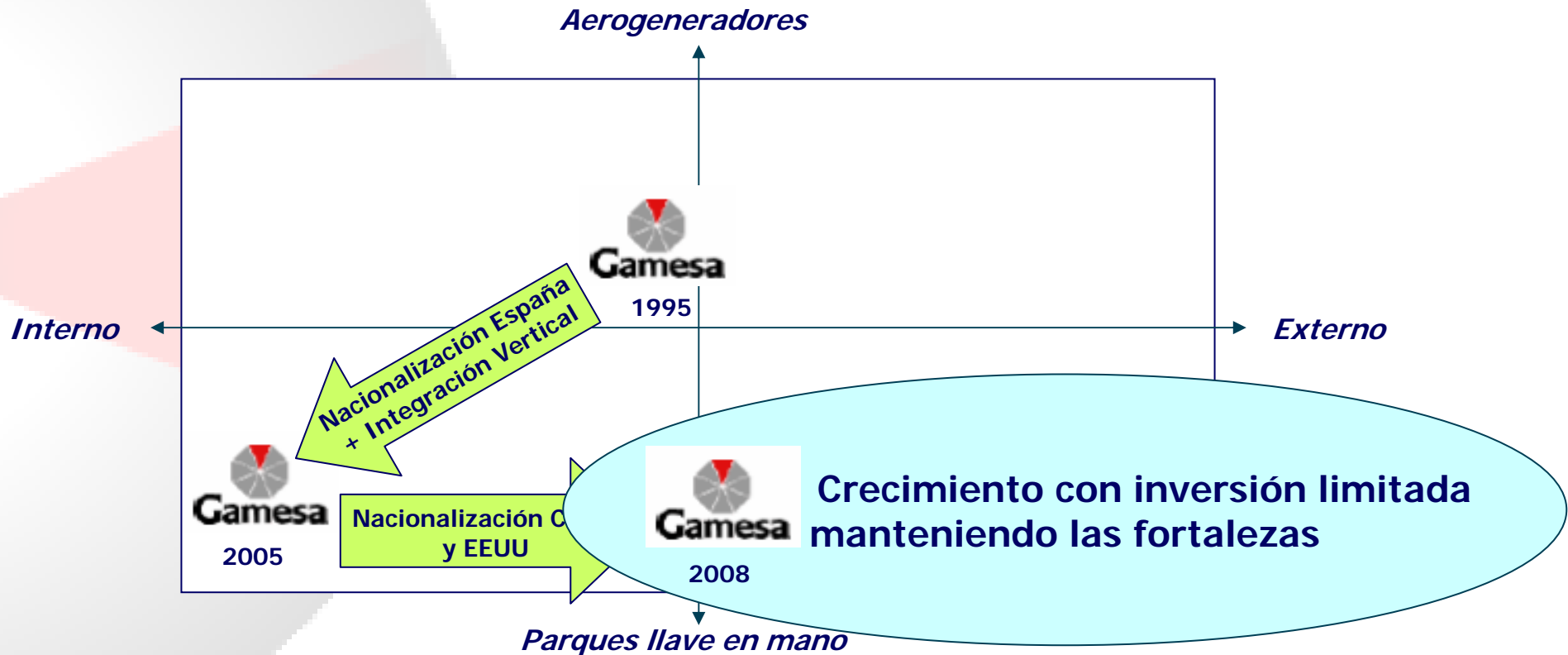
Evolución de la capacidad productiva interna



NOTA: Capacidad a final de año basada en la fabricación de Palas, actual cuello de botella de la fase productiva

Gamesa está integrada verticalmente para crear valor y asegurar el suministro en un mercado de escasez

Posicionamiento en suministro



Colaboración con LM para mitigar la intensidad de capital en el crecimiento y aumentar la flexibilidad productiva

Mercado:

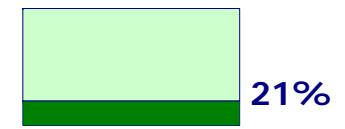
- Desarrollado internamente por la mayoría de los fabricantes
- Un único gran proveedor independiente: LM

Producto

- Intensivo en capital
- El aumento del tamaño del aerogenerador pone énfasis en el diseño estructural
- Complejidad logística en transporte

% Coste máquina

Posicionamiento Gamesa



- Capacidades internas de diseño y fabricación
- Colaboración con LM para palas grandes
- Desarrollo de un suministrador de bajo coste para palas pequeñas
- Nuevos desarrollos:
 - pala partida: para facilitar el proceso de transporte
 - pala híbrida: para superar el cuello de botella con un coste más competitivo

Alianzas tecnológicas y capacidades internas para asegurar la fiabilidad y disponibilidad de multiplicadoras

Mercado:

- Concentración (3 fabricantes >70%)
- Base europea

Producto:

- Intensivo en capital
- Inmaduro tecnológicamente – fuente de problemas de calidad
- Menor complejidad logística que otros componentes eólicos

% Coste máquina

Posicionamiento Gamesa



- Desarrollo de capacidades internas de diseño y fabricación (objetivo 2008 = 60%)
- Refuerzo de las alianzas tecnológicas con suministradores clave

Integración del conjunto convertidor + generador para mejorar la calidad de la energía vertida en red



- 50% de producción in-house
- Cobertura mundial de mantenimiento
- Refuerzo de las alianzas tecnológicas con suministradores clave
- Próxima implantación en China

Generador

Mercado:

- Multinacionales no focalizadas en eólico

Producto

- Valor= conjunto convertidor/generador
- No intensivo en capital
- Tendencia hacia la sofisticación

Electrónica de potencia

Mercado:

- Tendencia de fabricantes a internalizar
- Aumento de la exigencia en la calidad de la energía vertida a la red

Producto

- Objeto de patentes
- Intensivo en conocimiento
- Diferenciador

- Desarrollo interno del área de electrónica de potencia
- Mantenimiento de alianzas con suministradores clave

Los planes de reducción de la exposición frente a materiales en escasez de oferta minimizan el riesgo de impactos en el crecimiento

Objetivos

Optimización de:

- Consumo
- Disponibilidad
- Coste

Acciones

- Optimización del diseño de los componentes
- Involucración en la cadena de suministro
- Acuerdos a Largo Plazo
- Medidas de Cobertura

Resultados (ejemplo)

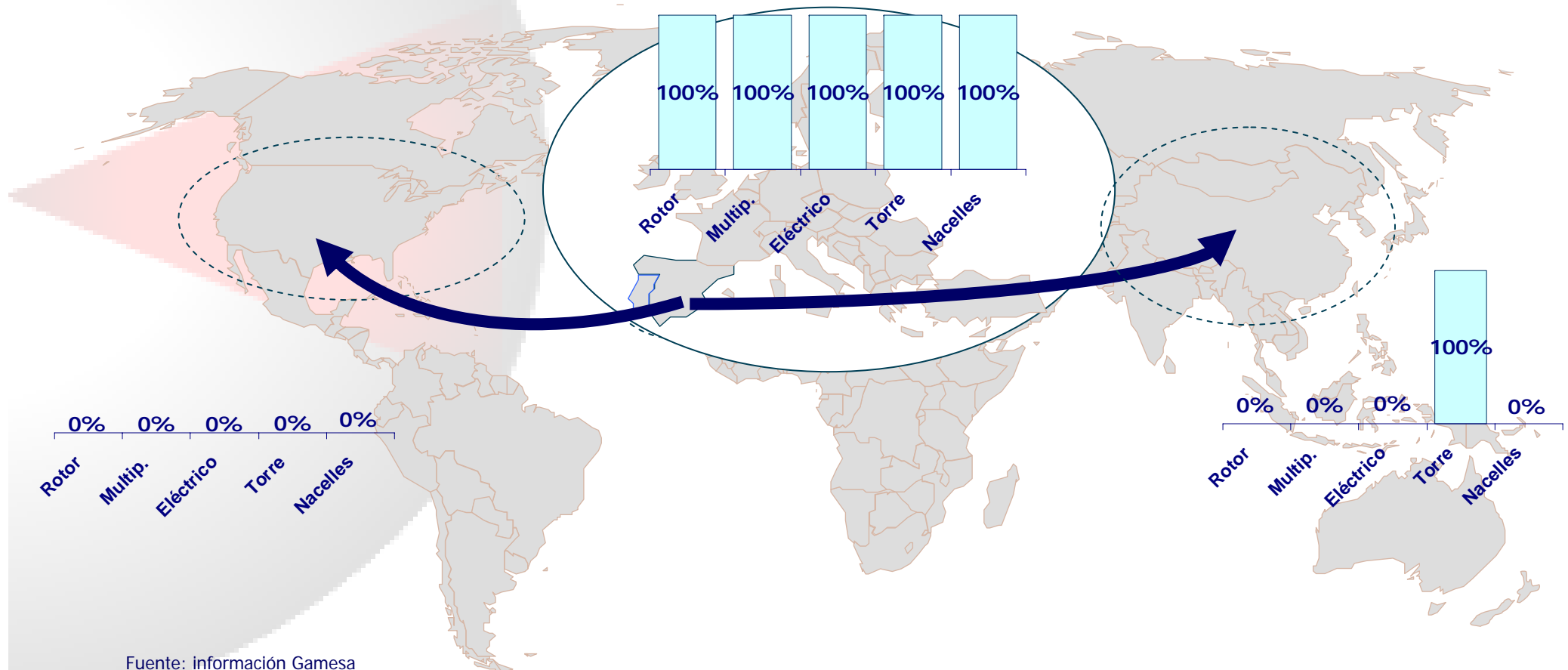
- Fibra de Carbono
 - ➔ Reducción del consumo por MW en un 40%
 - ➔ Acuerdos a Largo Plazo de 1.500 Tm./año

Mejora del circulante y de plazos de entrega a través del sistema modular de proveedores unido a la consolidación y diseño de rutas de transporte



Suministro a la demanda mundial desde España

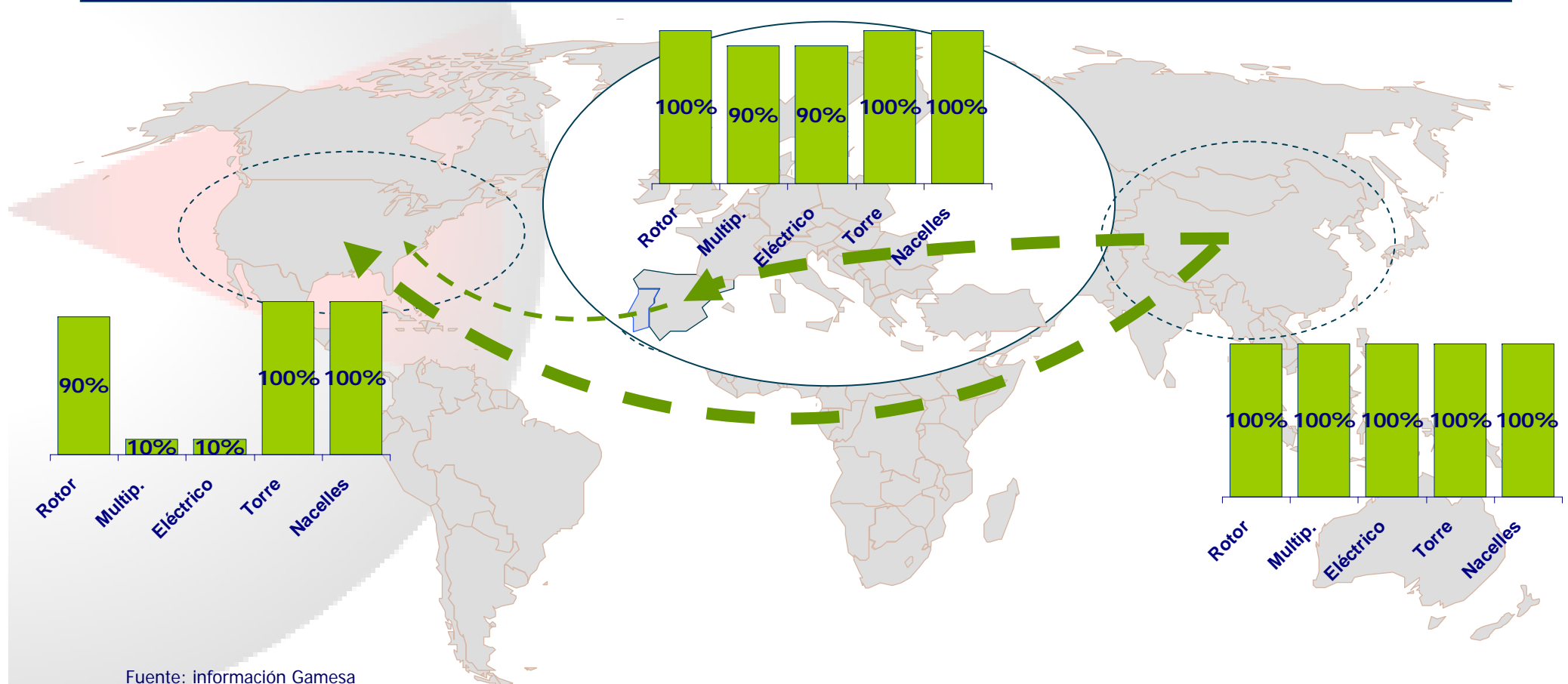
Suministro local por área geográfica 2005



Fuente: información Gamesa

Establecimiento de nuevas cadenas de suministro más competitivas, rápidas y fiables

Suministro local por área geográfica 2008E



Fuente: información Gamesa

Iniciativas

- Implantación industrial cercana a la demanda
- Redefinición estratégica (Make or Buy)
- Gestión de materias primas
- Optimización de la base de proveedores
- Implantación del nuevo sistema de producción (PULL SYSTEM)

Las iniciativas descritas permitirán obtener:

- un performance acumulado del 3%-6% de coste de la máquina
- una mejora del 25% del plazo de fabricación

1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de Acción Estratégico 2006-2008

A Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos

B Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado

C Diferenciación Tecnológica

D Gestión del Portafolio de Negocios

3 Resultados

4 Conclusiones

Crecimiento

- ⇒ Nuevo Producto: G10x
- ⇒ Consolidación en el nuevo segmento MainStream
- ⇒ Mejora del Coste de Energía

Rentabilidad

- ⇒ Fiabilidad
- ⇒ Estandarización

Solidez Financiera

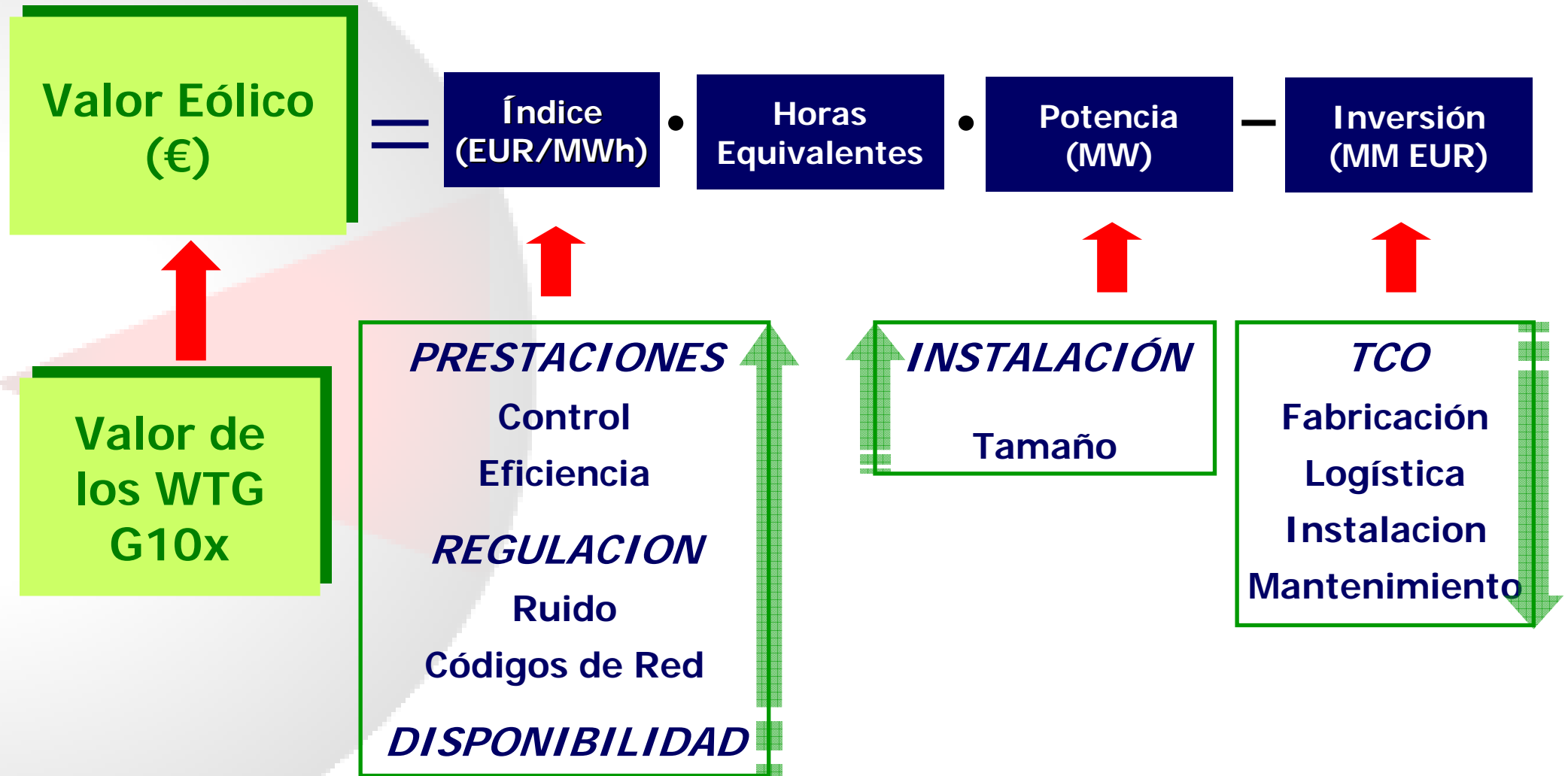
- ⇒ Red de Centros de Tecnología de Gamesa
- ⇒ Uso óptimo de los activos de investigación

SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO



Segmentación de Mercado: Posición de Gamesa

	Small (<750 kW)	MainStream (0.75-1.5 MW)	MW-Class (1.5 -2.5 MW)	Multi-MW Class (>2500 kW)
Vestas	V47	V52	V80 V90	V90 V100 V120
Enercon	E30 E40	E58		E112
GE	750	900 1500	GE2.3 GE2.5	GE2.7 GE3.0 GE3.6
Bonus	600	1000 1300	2000 2300	3600
Gamesa		G5x	G8x	Target



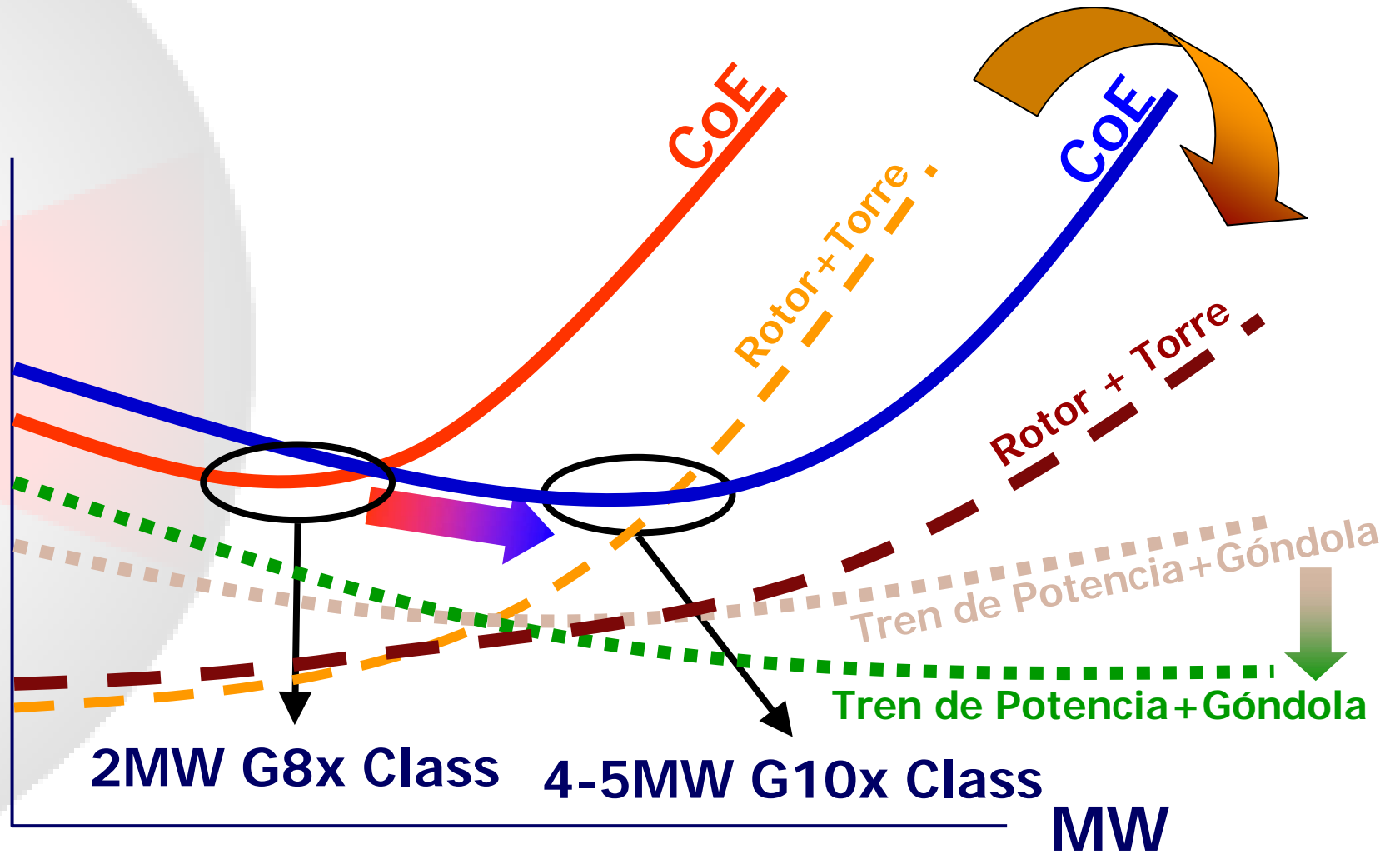
La máquina Gamesa Multi-MW ofrece un Valor Eólico superior

Conceptos Claves del Diseño – 2009 Entrada en Servicio

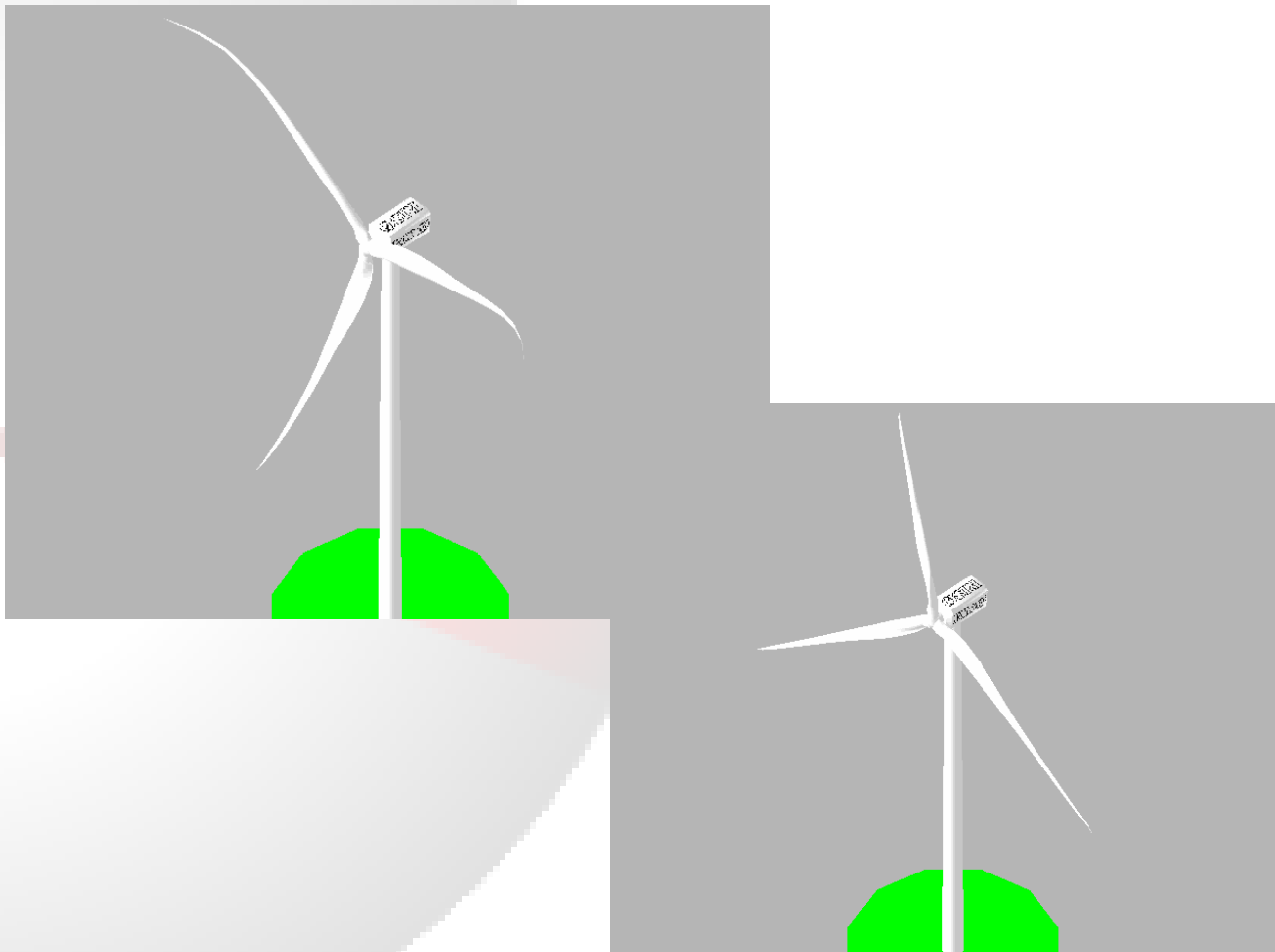
- Equipos y utillaje de transporte e instalación semejantes a los utilizados en el modelo G8x
- Menor Coste de Energía que la actual G8x y con Coste Total de Propiedad inferior
- Disponibilidad y Fiabilidad superiores a los modelos actuales
- La más alta flexibilidad frente a las demandas de los códigos de conexión a red
- Cumplimiento de la regulación medioambiental más restrictiva

Coste de Energía de Aerogeneradores

€/MW.h



Coste de Fabricación: Control Multivariable MULTISMART®



El Control Multi-Variable
minimiza la vibración de pala



Reducción de cargas



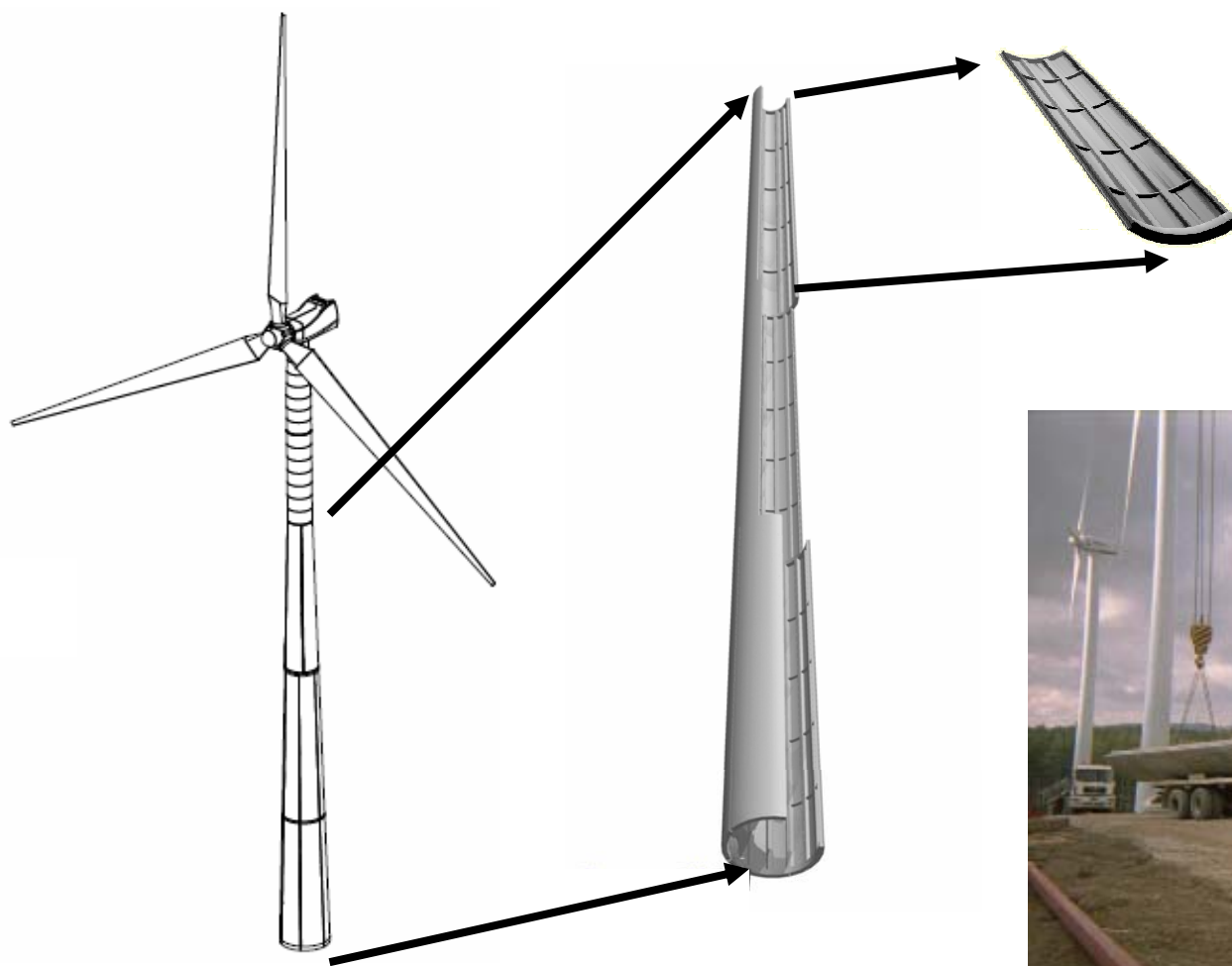
-30%

Rotor más ligero



**REDUCCIÓN DEL
COSTE DE
FABRICACIÓN**

Coste de Fabricación: Torre Híbrida CONCRETOWER®

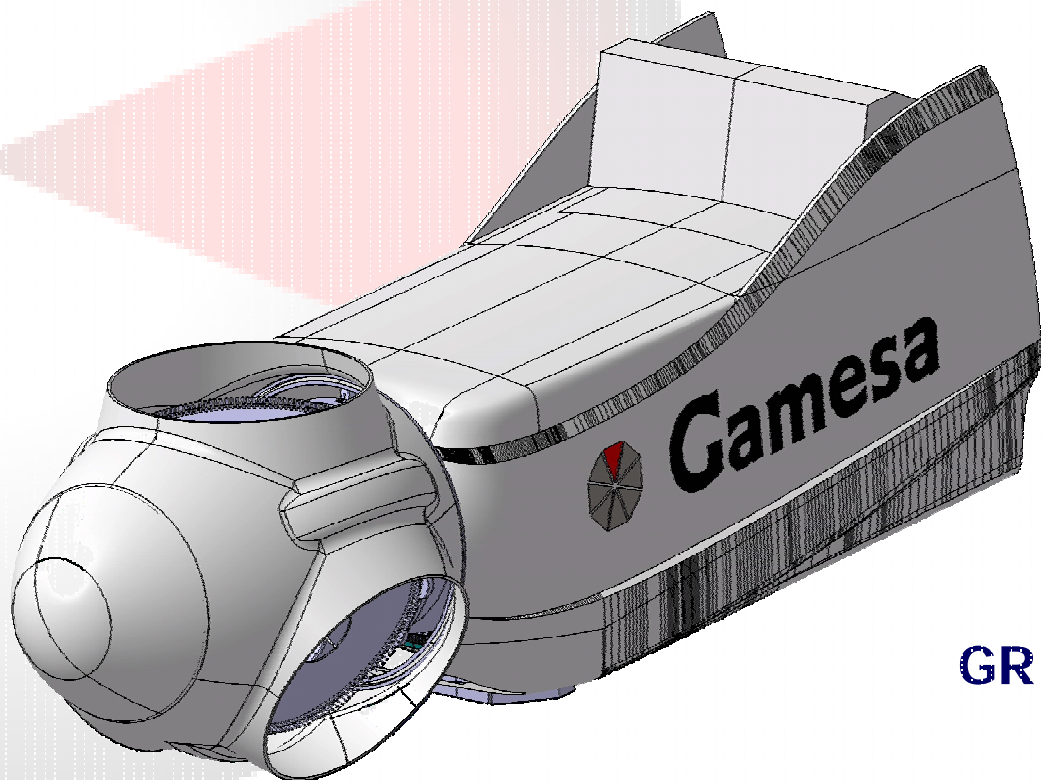


**SOLUCIÓN DE DISEÑO
PARA ALCANZAR
MÍNIMO COSTE PARA
GRANDES ALTURAS**



Coste de Fabricación: Tren de Potencia compacto de media velocidad

EL CONCEPTO MÁS
COMPACTO Y EFICIENTE EN
COSTE



COMPACTRAIN®

Multiplicadora Integrada con
dos rodamientos soporte
(Tren compacto diseñado para
coste mínimo)

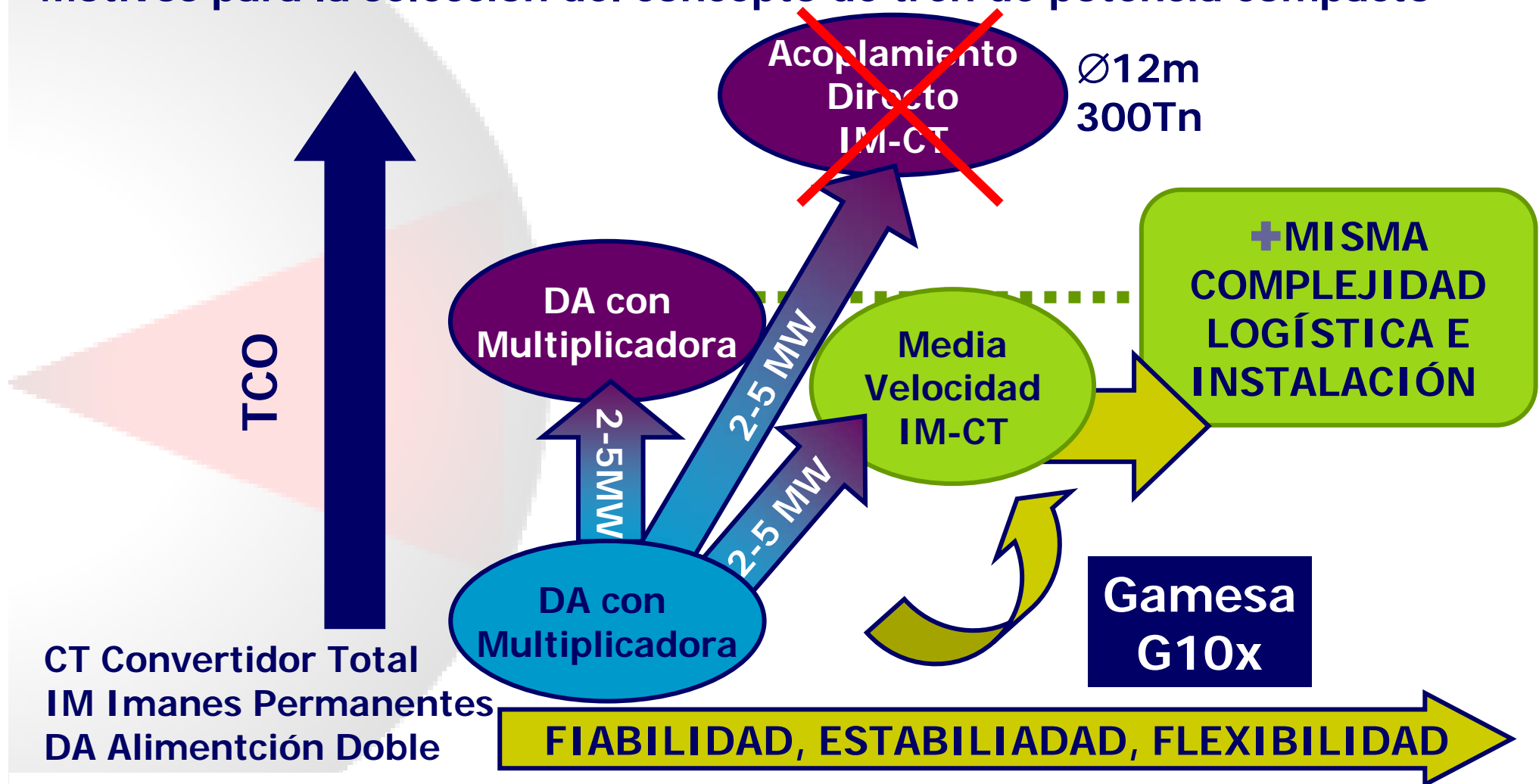
Multiplicadora de dos etapas
planetarias
(menos partes con eje de salida
en media velocidad)

Generador de imanes
permanentes de media
velocidad
(eficiencia a bajo coste)

GRID+®

Convertidor Total (flexibilidad
máxima frente a la red)

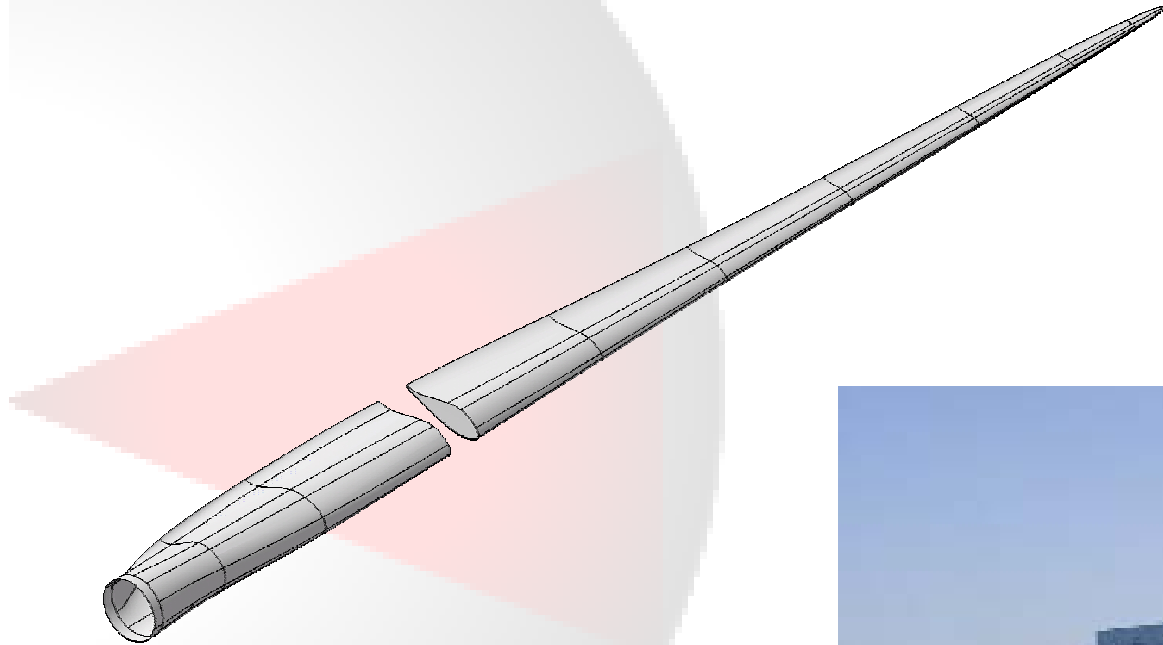
Motivos para la selección del concepto de tren de potencia compacto



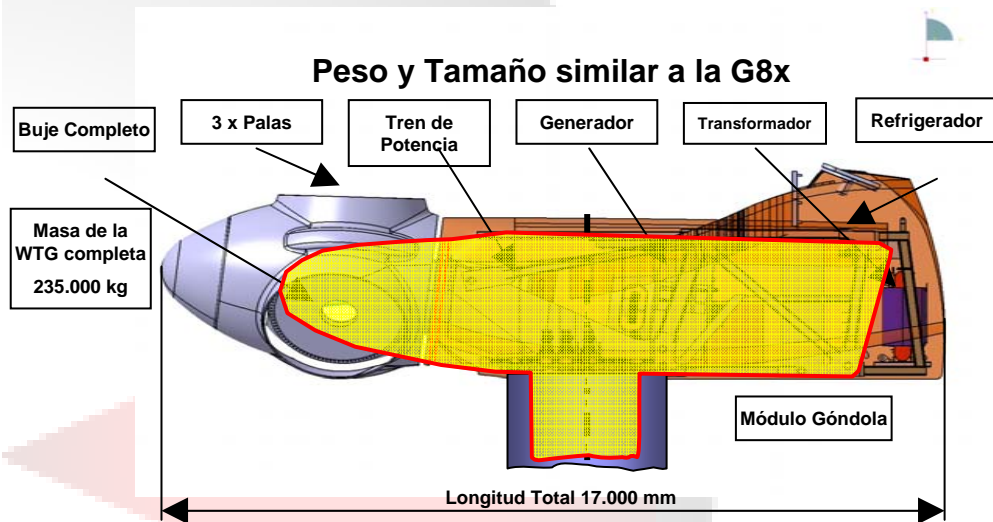
El concepto de tren compacto es el más prometedor en términos de eficiencia y coste comparado con las configuraciones con acoplamiento directo. El tamaño de generador en conjunto con la problemática de transporte y la fiabilidad de las multiplicadoras de alta velocidad hacen vencedora la opción de imanes permanentes con salida en media velocidad para lograr fiabilidad máxima para operación y flexibilidad frente a las demandas de la regulación de conexión a red.

Coste Logístico: Pala Seccionada INNOBLADE®

**EQUIPO DE TRANSPORTE
SIMILAR A LA G8X CON LA
MISMA ACCESIBILIDAD
EN LA CONSTRUCCIÓN**



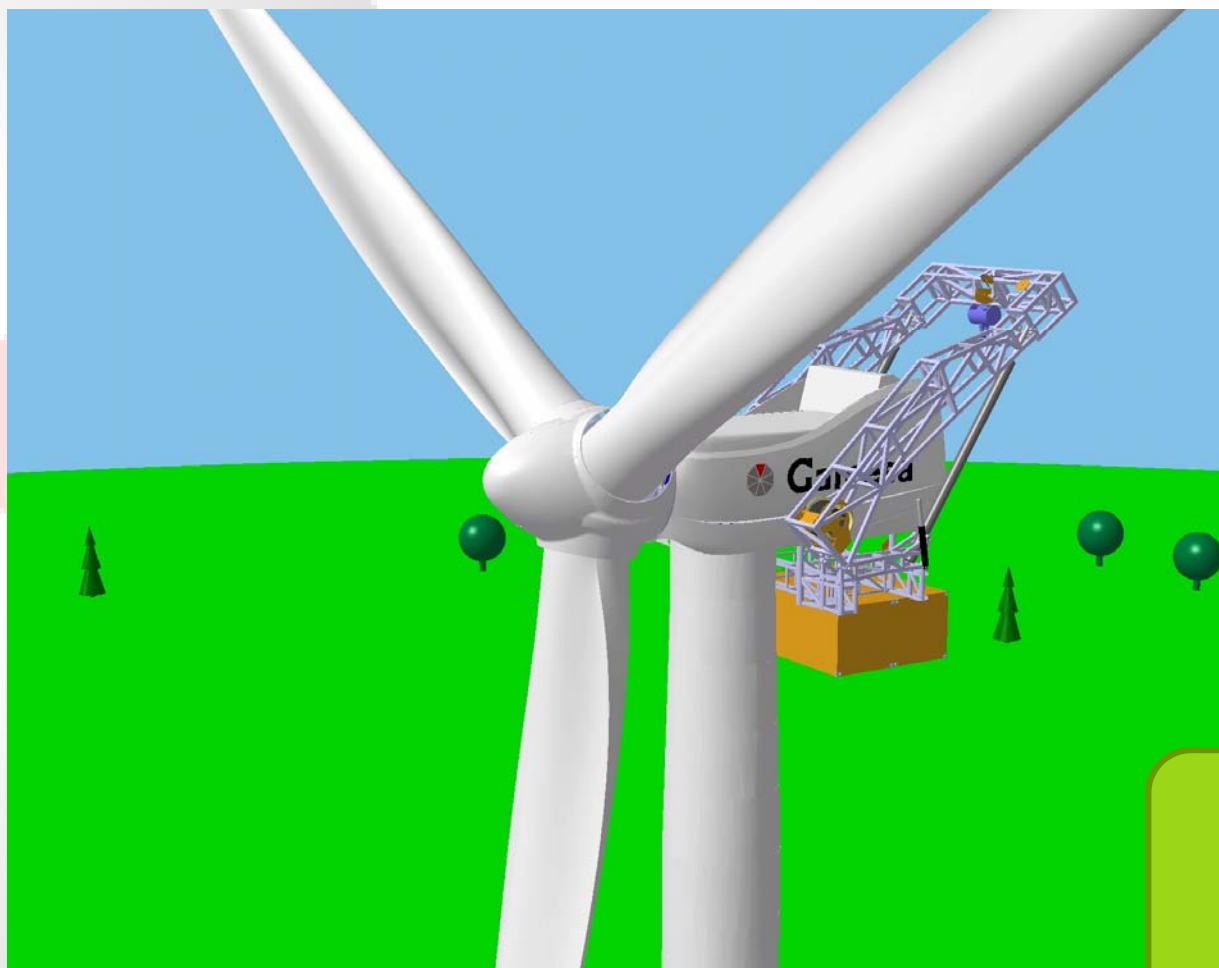
Coste Logístico: Diseño Modular



6 MÓDULOS DE GÓNDOLA CON EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRANSPORTE SIMILARES A LA G8x



Coste de Instalación: Grúa acoplable FLEXIFIT®



**USO DE GRANDES
GRÚAS
MINIMIZADO**

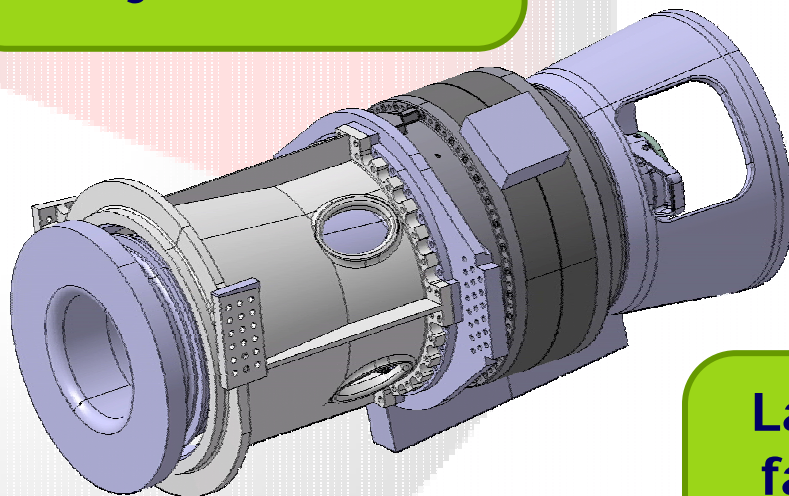
**FACILIDAD DE
MONTAJE y
DESMONTAJE**

**FLEXIBILIDAD DE
OPERACIÓN EN LOS
PARQUES**

Coste de Mantenimiento: Mejora de la fiabilidad, aumentando de la estabilidad mecánica y simplificación del mantenimiento

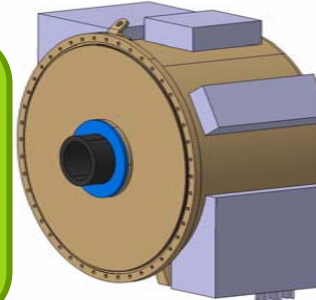
COMPACTRAIN®

Diseño Compacto de dos etapas sin eje de alta



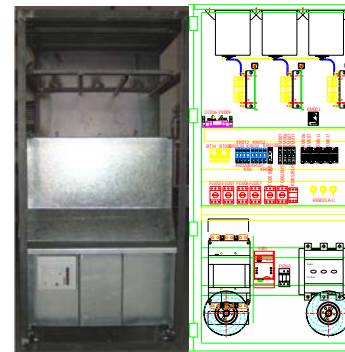
COMPACTRAIN®

Generador de imanes permanentes sin elementos de fricción



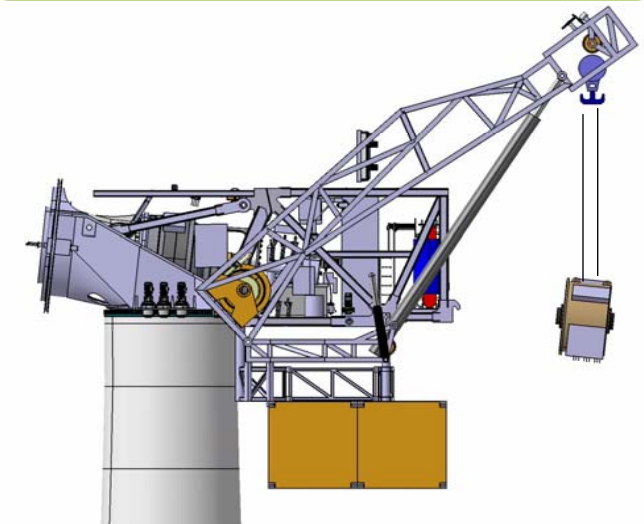
GRID+®

El convertidor total aísla el conjunto mecánico de las fluctuaciones de la red



FLEXIFIT®

La grúa acoplable facilita un menor coste de los correctivos



Regulaciones y Tecnología

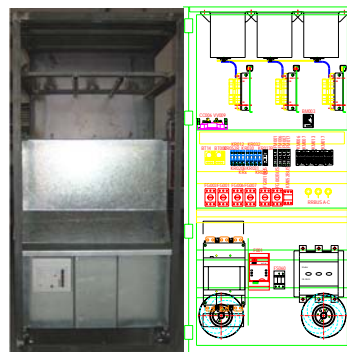
Regulaciones

Medioambiental

Conexión a Red **GRID+[®]**

Huecos

Reactiva



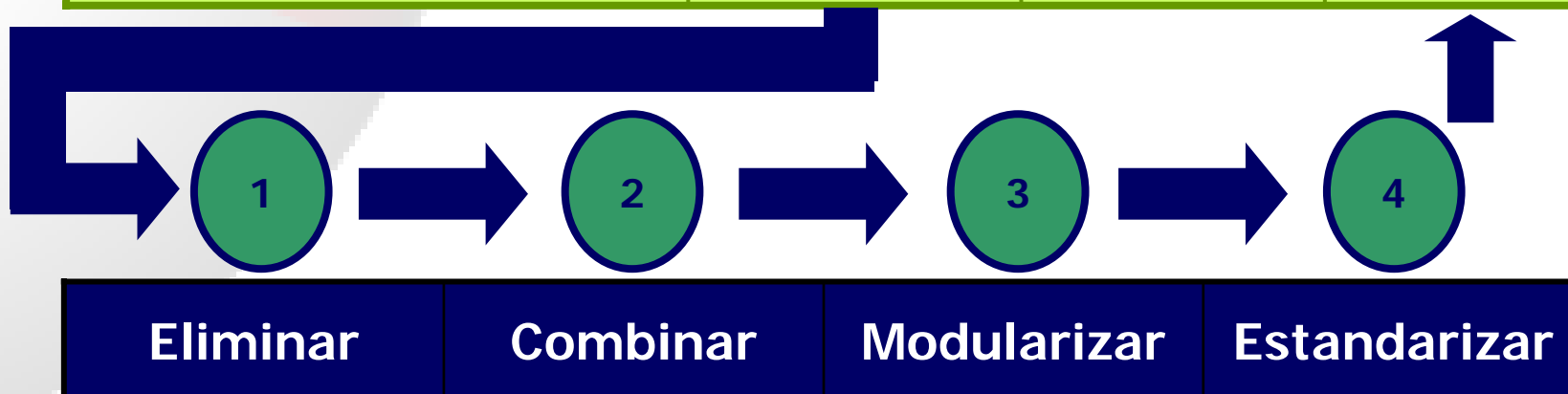
El convertidor total da máxima flexibilidad frente a códigos de red, desde la perspectiva operacional y de viento

Operación remota con **COGA[®]**

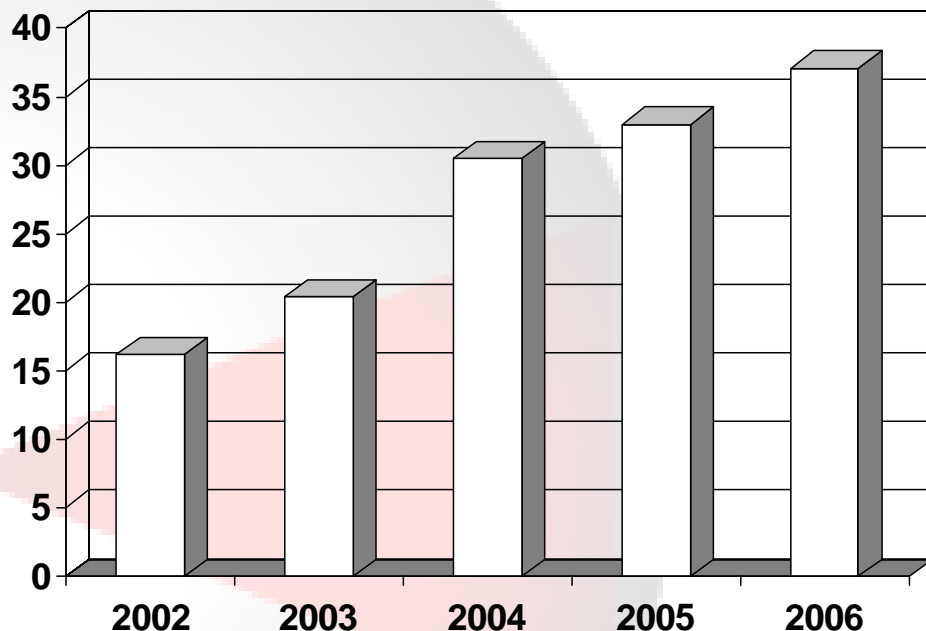
MULTISMART[®]
El nuevo generador de Gamesa incorpora las tecnologías más avanzadas orientadas a reducción de ruido, empleando aerodinámica, control y optimización de eficiencia

La Turbina G10x de Gamesa responde a las demandas de las regulaciones actuales y futuras con la tecnología del estado del arte de hoy día

Componentes G8x	Número de Variantes de Producto		
	Posibles	ERP	Objetivo
GÓNDOLA	195	61	28
ROTOR	12	12	6
TORRE	74	33	4
	281	106	38



Inversión en I+D



Después de auditar los planes de Gamesa y la evolución de la compañía, el BEI ha concedido un crédito de 230M€ como ayuda a las actividades de I+D en renovables hasta el 2007.

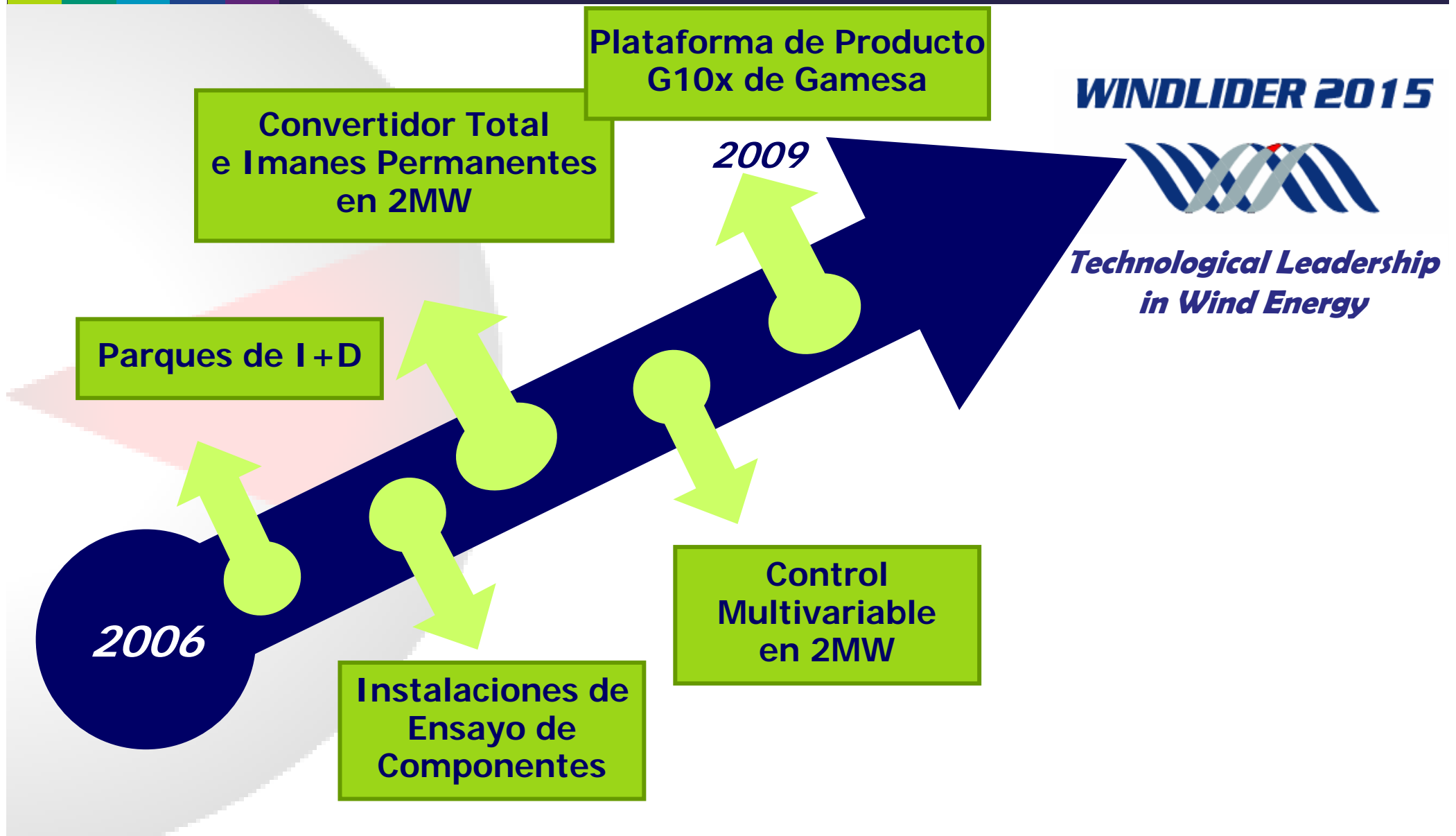
GAMESA invertirá en I+D para el desarrollo de la G10x 35M€ en 4 años. El objetivo es alcanzar el liderazgo en el mercado on-shore para el año 2009.

Gamesa lidera el proyecto de I+D **WINDLIDER 2015** con el objetivo de crear una solución de diseño para el segmento de 10MW off-shore en el año 2015.

El presupuesto total aprobado por el MCyT es 28.2M€ para apoyar la Red de Tecnología de Gamesa:

- ⇒ 6 Socios Industriales
- ⇒ 8 Centros de Investigación

CONSOLIDACIÓN DEL 'MAINSTREAM'



1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de Acción Estratégico 2006-2008

A Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos

B Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado

C Diferenciación Tecnológica

D Gestión del Portafolio de Negocios

3 Resultados

4 Conclusiones



Gamesa Solar



La experiencia adquirida por Gamesa en el sector eólico le permite fijarse en otros negocios de gran potencial – Sector Solar

Solar térmica

- ❑ Calentamiento de agua para su consumo directo o previa acumulación en depósitos

Solar termo-eléctrica

- ❑ Utilización de tecnologías de media y alta temperatura, para a través de la concentración solar alcanzar temperaturas que permitan la generación eléctrica

Solar Fotovoltaica

- ❑ Producción de electricidad para su utilización en sistemas aislados de red o su venta directa a través de la conexión a la red

En el periodo 2006-2008 Gamesa va a focalizar sus actuaciones dentro del negocio solar fotovoltaico, donde la Compañía tiene mayores expectativas de crecimiento y rentabilidad

Objetivo

Liderar el mercado de promoción y construcción de parques solares fotovoltaicos en España, a partir de promociones propias y proyectos llave en mano para terceros

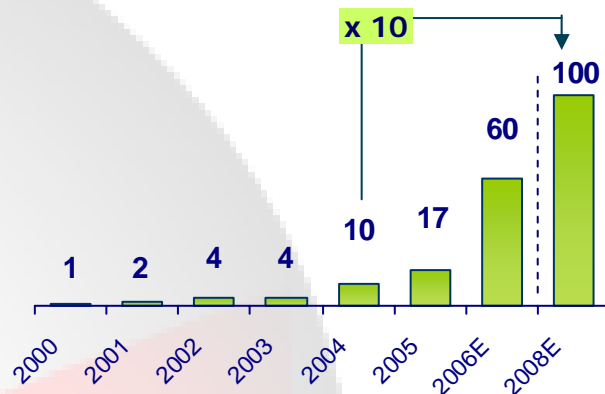
- Desarrollo del negocio solar fotovoltaico en España**
- Aprovechamiento de experiencia y know-how en la actividad eólica**
- Posicionamiento en distintas fases de la cadena de valor**
(fabricación y suministro de módulos y sistemas, promoción e instalación llave en mano de parques solares, y servicios post-venta)

Aprovechamiento de sinergias y fortalezas de Gamesa sobre el mercado local

NEGOCIO SOLAR FOTOVOLTAICO – POSICIONAMIENTO DE GAMESA EN ESPAÑA



Instalación anual en España (MW)

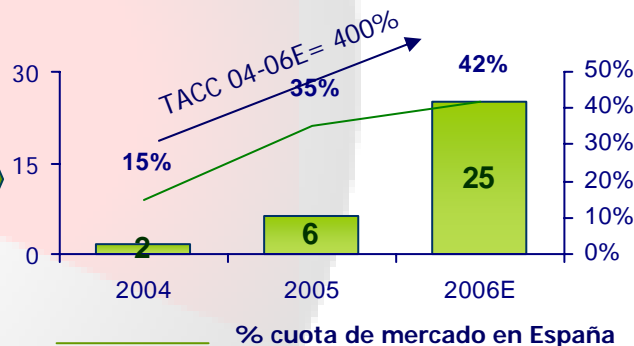


Fuente: Solarbuzz Llc. estimates

El mercado solar fotovoltaico se ha visto impulsado en España por:

- RD 436/04 (seguridad en la tarifa a L/P para los primeros 150 MW)
- Plan de Energías Renovables (objetivo de alcanzar 400 MW en 2010)

Instalación anual de Gamesa Solar (MW)



Gamesa Solar, constituida en 2001 y con la incorporación de MADE en 2003, ha desarrollado instalaciones, capacidades y estructuras internas para aprovechar el impulso solar fotovoltaico en España


Plan 2006 – 2008E

	<u>2006E</u>	<u>2008E</u>
MW vendidos	25 MW	> 2x
Facturación	150 M€	> 2x
% BDI	6%	> 6%

El desarrollo esperado en la actividad Solar, permitirá en el corto plazo, la sustitución en términos de facturación y resultados, de la recientemente segregada actividad de Servicios

Importantes fortalezas con riesgo controlado

- ❑ **Aprovechamiento del know-how y estructura de la actividad eólica**
- ❑ **Cartera de promociones propias** de parques solares superior a 250 MW
- ❑ **Acuerdos de Suministro a Largo Plazo** con los principales fabricantes de células y módulos por aproximadamente 100 MW para afrontar la escasez de silicio
- ❑ **Posicionamiento en distintas fases de la cadena de valor**
 - Fabricación y suministro de módulos y sistemas
 - ➔ Planta de Aznalcollar (inversión aproximada de 6 MM EUR, con 40 personas en plantilla)
 - Promoción e instalación llave en mano
 - Servicios post-venta
- ❑ **Riesgo medido**
 - Firma de cláusulas de resolución en determinados Acuerdos a Largo Plazo en caso de cambio regulatorio
 - Inversiones industriales limitadas
 - Riesgo tarifario acotado



**Seguridad en lograr
los máximos niveles de
eficiencia energética**



Entrada en *BB*



Gamesa entra en la actividad de la Bioenergía para maximizar su valor como líder tecnológico mundial en la producción de energía de fuentes renovables

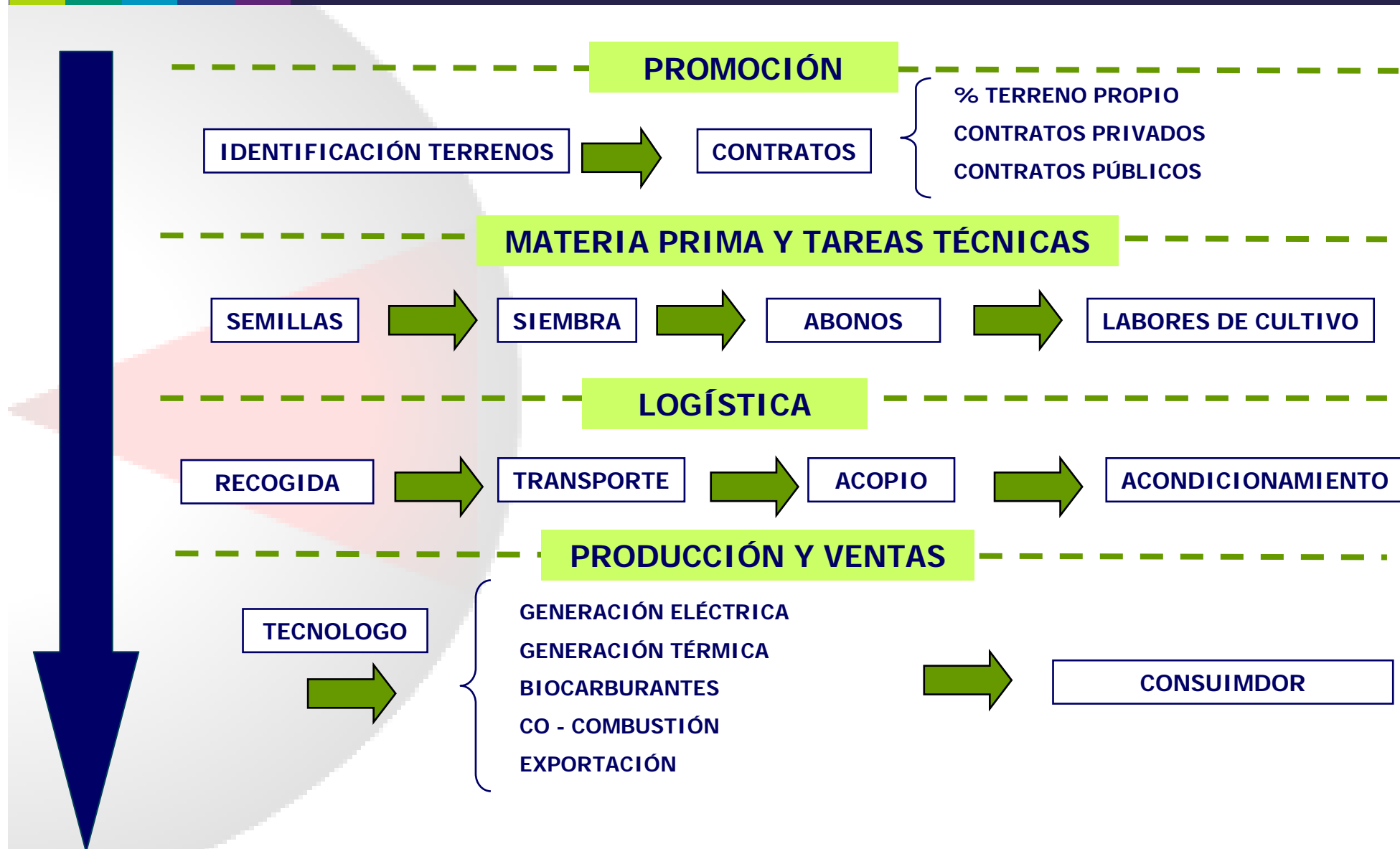
Ventajas competitivas

- Relación con los principales actores del sector**
- Base logística desarrollada**
- Know-how sobre cultivos utilizables**

Fuerte crecimiento esperado de la demanda gracias a las políticas de apoyo de la UE y de USA

	<u>Contexto</u>	<u>Riesgos</u>
Biocarburantes: uso directo Combustión + Co-combustión	<ul style="list-style-type: none"> ❑ PAC y objetivo PER ambicioso ❑ Disponibilidad de superficie/cultivo adaptada edafoclimáticamente ❑ Rentabilidad próxima en base a apoyos existentes ❑ Demanda real en promoción de co-combustión y en promoción de plantas locales con tecnología comercial existente 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Marco retributivo y regulatorio de destino de la biomasa ❑ Adaptación cultural de la agricultura ❑ Volatilidad del CO₂ ❑ PAC
Biocarburante: Biodiesel	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Presencia multitendencia de empresas en la producción de biodiesel ❑ Operadores de productos petrolíferos comprometidos con su utilización en gasóleo de automoción ❑ La producción desde cultivos autóctonos no es económicamente viable → Importación 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Amenaza de países asiáticos ❑ Margen dependiente del precio del gasóleo ❑ Mantenimiento de la exención del impuesto de hidrocarburos y de la importación de materias primas
Bioetanol	<ul style="list-style-type: none"> ❑ España: 60% del bio etanol de origen agrícola de la Unión Europea ❑ Posibilidad de reducción en costes de producción ❑ Aparición de nuevas aplicaciones ❑ Alta inversión, impide entrada a pequeños promotores ❑ Coste producción autóctona > importación 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Margen dependiente del precio de las gasolinas ❑ Necesidad de políticas obligatorias que apoyen la mezcla de etanol con gasolina ❑ Alcance de la exención del impuesto de hidrocarburos

Fuente: Plan de Energías Renovables 2005-2010



Biocarburantes (varios usos)

- Entrar en la actividad de **producción y logística de cultivos lignocelulósicos** estableciendo como mercado objetivo la **combustión en centrales convencionales**:
 - ✓ Establecer un nexo entre productores y el mercado de la bioenergía en los países con presencia de Gamesa
 - ✓ Promocionar cultivos energéticos propios
 - ✓ Desarrollar la red logística de la materia prima
 - ✓ Facilitar soluciones técnicas a la co-combustión en centrales convencionales
- Extender la actividad de aprovisionamiento y logística a los productores de biodiesel y bioetanol

- **Desarrollar herramientas de mercado que faciliten la comercialización de materias primas y productos terminados, que generen mayor valor añadido a la biomasa producida y aporten mayor estabilidad financiera**
- **Todo ello sujeto a decisiones que adopte la Administración sobre el ámbito regulatorio aplicable**

1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de acción estratégico 2006-2008

A Focalización en mercados y clientes estratégicos

B Optimización de la rentabilidad del capital empleado

C Diferenciación tecnológica

D Gestión del portafolio de negocios

3 Resultados

4 Conclusiones

Objetivos Consolidados

		2005	2008E	Objetivo
Crecimiento	EBITDA (MM EUR)	329	+15-20% ⁽¹⁾	> 15%

Rentabilidad	ROCE (%)	12%	>16%	> 16%

Solidez Financiera	Deuda neta/EBITDA	3,4x	1,5x	< 2,5x

La actividad de Aerogeneradores lidera el crecimiento y rentabilidad mientras que la actividad de Parques Eólicos genera más tesorería.

(1) TACC 2005-2008E

Nota: las cifras 2005 no incluyen las actividades de Aeronáutica y Servicios

Principales Indicadores – Aerogeneradores

	2005	2008E	Comentarios
Crecimiento	Ventas (MWe)	1.783	+15-20% ⁽¹⁾ <input type="checkbox"/> Crecimiento USA y China
	Margen EBITDA (%)	14%	17-19% <input type="checkbox"/> Mejora continua de costes
Rentabilidad	Circulante / Ventas	52%	30-35% <input type="checkbox"/> Sistema de producción PULL
	Flujo de Caja Libre Sobre ventas (%)	<7%>	2-3% <input type="checkbox"/> Order to Encashment

(1) TACC 2005-2008E

Principales Indicadores – Parques Eólicos

	2005	2008E	Comentarios
Crecimiento	Ventas (MWe)	649	0-5% ⁽¹⁾ <input type="checkbox"/> Objetivo reducción del 80% de GDA
Rentabilidad	Margen Bruto por MWe ('000 Euros)	180	<10-15%> <input type="checkbox"/> Precios fijos para acuerdos firmados
	Circulante / Ventas	54% ⁽²⁾	~ 30% <input type="checkbox"/> Mejora por aumento de entrega de MW y disminución de GDA
Solidez Financiera	Flujo de Caja Libre sobre ventas	<8% ⁽²⁾ >	> 15% <input type="checkbox"/> Crecimiento por entrega de parques

(1) TACC 2005-2008E

(2) Ventas proforma 2005 que asumen 100% de los MW vendidos al CAP

1 Gamesa – Compitiendo por el futuro

2 Plan de Acción Estratégico 2006-2008

A Focalización en Mercados y Clientes Estratégicos

B Optimización de la Rentabilidad del Capital Empleado

C Diferenciación Tecnológica

D Gestión del Portafolio de Negocios

3 Resultados

4 Conclusiones

- ✓ **Visión Compartida.**
- ✓ **Nueva Organización.** Resultado de la orientación al cliente y la fusión de procesos verticales y separación de procesos horizontales
- ✓ **Metas 2006-2008.**
 - ✓ **Mercados.** USA, China y Sur de Europa (60% exportación 2008E)
 - ✓ **Clientes.** 85% ventas 2008 a Clientes Estratégicos
 - ✓ **Política Comercial.** Separación producción y construcción (nuevo contrato 30% de los pedidos 2006 a 94% de los pedidos 2008E)
 - ✓ **Cartera Proyectos.** Crecimiento de 4.600 MW a 6.800 MW (2006-2008E)
 - ✓ **Puesta en Marcha.** Objetivo: aumento del performance 100% (2.300 MW)
 - ✓ **Aumento de Capacidad.** 23% de incremento medio anual 2006-2008
 - ✓ **China.** Potencial base industrial de suministro global con reducciones de coste del 25%
 - ✓ **Costes.** Aumento acumulado del performance del 3-6% en costes (2006-2008E)
 - ✓ **G10x.** Salto cuántico en el coste de generación adaptable a medios logísticos actuales
 - ✓ **Nuevas Renovables.** Apuesta por Solar y Bioenergía

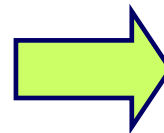
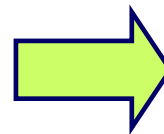
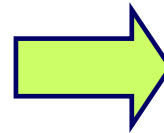
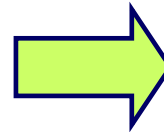
4 ejes de actuación para conseguir los objetivos marcados de crecimiento, rentabilidad y solvencia financiera

Focalización en mercados y clientes estratégicos

Optimización de la rentabilidad del capital empleado

Diferenciación tecnológica

Gestión del portafolio de negocios



✓ **Crecimiento:**

$\Delta EBITDA > 15\%$

✓ **Rentabilidad:**

$ROCE > 16\%$

✓ **Solidez financiera:**

$DFN / EBITDA < 2,5x$

“El presente documento ha sido elaborado por Gamesa Corporación Tecnológica, S.A., quien lo difunde exclusivamente a efectos informativos.

Este documento contiene enunciados que son manifestaciones de futuro, e incluye declaraciones con respecto a nuestra intención, creencia o expectativas actuales sobre las tendencias y acontecimientos futuros que podrían afectar a nuestra condición financiera, a los resultados de nuestras operaciones o al valor de nuestra acción.

Estas manifestaciones de futuro son garantías del desempeño e implican riesgos e incertidumbres. En consecuencia, los resultados reales pueden diferir considerablemente de los resultados de las manifestaciones de futuro, como consecuencia de diversos factores, riesgos e incertidumbres, tales como factores económicos, competitivos, regulatorios o comerciales. El valor de las inversiones puede subir o bajar, circunstancia que el inversor debe asumir incluso a riesgo de no recuperar el importe invertido, en parte o en su totalidad. Igualmente, el anuncio de rentabilidades pasadas, no constituye promesa o garantía de rentabilidades futuras.

Los datos, opiniones, estimaciones y proyecciones que se incluyen en el presente documento se refieren a la fecha que figura en el mismo y se basan en previsiones de la propia compañía y en fuentes de terceras personas, por lo que Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. , no garantiza que su contenido sea exacto, completo, exhaustivo y actualizado y , consecuentemente, no debe confiarse en él como si lo fuera.

Tanto la información como las conclusiones contenidas en el presente documento se encuentran sujetas a cambios sin necesidad de notificación alguna. Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. no asume ninguna obligación de actualizar públicamente ni revisar las manifestaciones de futuro, ya sea como resultado de nueva información, acontecimientos futuros o de otros efectos. Los resultados y evolución señalados podrían diferir sustancialmente de aquellos señalados en este documento.

En ningún caso deberá considerarse este documento como una oferta de compra o venta de valores, ni asesoramiento ni recomendación para realizar cualquier otra transacción. Este documento no proporciona ningún tipo de recomendación de inversión , ni asesoramiento legal, fiscal, ni de otra clase, y nada de lo que en él se incluye debe ser tomado como base para realizar inversiones o tomar decisiones.

Todas y cada una de las decisiones que cualquier tercero adopte como consecuencia de la información, reportes e informes que contiene este documento, es de exclusiva y total responsabilidad y riesgo de dicho tercero, y Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. no se responsabiliza por los daños que pudieran derivarse de la utilización del presente documento o de su contenido.

Este documento ha sido proporcionado exclusivamente como información y no puede ser reproducido o distribuido a cualquier tercero, ni puede ser publicado total o parcialmente por ninguna razón sin el previo consentimiento por escrito de Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.”