

Creación de valor a través de crecimiento rentable

16 de Junio 2015

Índice

- 
- I. Visión 2015-17 *I. Martín*
 - II. Punto de partida: Cumplimiento anticipado PN13-15 *I. Martín*
 - III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17 *X. Etxeberria*
 - IV. Liderazgo tecnológico: I+D y cartera de producto *X. Etxeberria*
 - V. Guías financieras 2015-17 *I. Artázcoz*
 - VI. Gamesa más allá de 2017 *I. Martín*
 - VII. Conclusión *I. Martín*

The background of the slide features a silhouette of a large wind turbine on the left side, with its three blades extending upwards. In the distance, another smaller wind turbine is visible. The sky transitions from a deep blue at the top to a warm orange and yellow glow near the horizon, suggesting a sunset or sunrise. The foreground shows the dark silhouette of a hillside with some vegetation and a few small structures.

I. Visión 2015-17

Ignacio Martín - Presidente Ejecutivo

Sólido comienzo de una nueva etapa

En 2012,
Entorno de mercado:

- ▶ Reducción demanda eléctrica.
- ▶ Ajuste de las políticas de apoyo renovable y reducción de los planes de inversión de las eléctricas.
- ▶ Exceso de capacidad industrial mantiene presión a la baja sobre márgenes.
- ▶ Mejora de la competitividad eólica.



ENTORNO actual:

- 1 **Mejora** del entorno **macroeconómico** y de las condiciones de **financiación**.
- 2 **Crecimiento de la demanda de energía**, especialmente en **economías emergentes** donde se concentra el crecimiento de instalaciones eólicas.
- 3 Mayor **visibilidad regulatoria y compromiso renovable**.
- 4 **Entorno sectorial competitivo** pero con una industria con una **estructura de costes y balances saneados**.
- 5 **Energía eólica cada vez más competitiva**.

Mejora del entorno renovable global y de la competitividad eólica permiten ser optimistas para el futuro

Centrada en el crecimiento rentable, sobre la base del modelo de negocio existente



PRIORIDADES de Gamesa para el periodo 15-17:

En 2012,
Objetivos PN13-15:

- ▶ Adecuar la compañía al entorno de demanda:
 - Reducción de costes,
 - Fortalecimiento del balance.
- ▶ Focalización en mercados clave y en O&M.
- ▶ Gama de productos competitiva orientada a reducir LCoE.

Generar músculo. Preparando la compañía para el crecimiento futuro.

1

Aprovechar las oportunidades de **crecimiento** en mercados emergentes y mercados maduros.

2

Controlando la estructura y mejorando de forma continua los gastos variables.

3

Manteniendo la **solidez del balance.**

4

Trabajando en la **competitividad de la cartera de productos y servicios**, mejorando el posicionamiento en mercados maduros.

5

Preparando Gamesa para más allá de 2017.

**Crecimiento rentable en el corto, medio y largo plazo.
Rentabilidad y solidez del balance en el pico y en el valle de la demanda**

Para ofrecer una generación de valor creciente y sostenible y una política de dividendos atractiva



Crecimiento de doble dígito en actividad:

- **+1GW en 2017E vs. 2014.**



Ratios de rentabilidad operativa y neta creciente:

- **2x EBIT en 2017E¹ vs. 2014.**



Generación de caja libre neta durante todo el periodo.



Con un balance sólido.

ROCE creciente en el periodo.

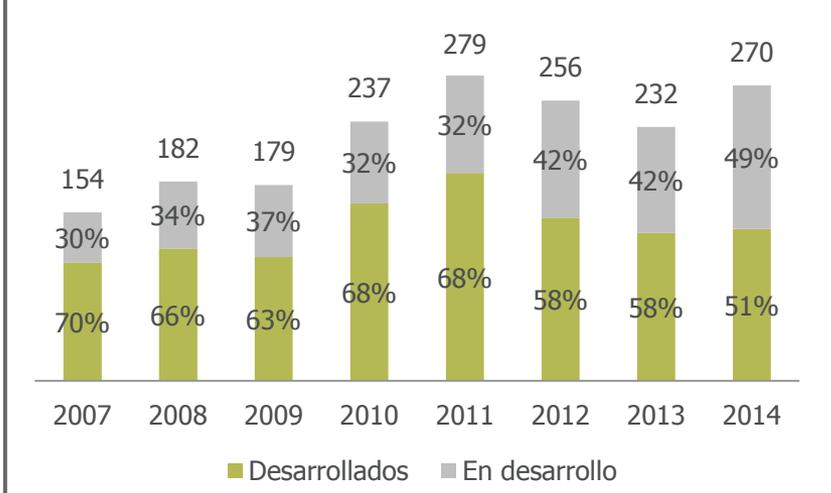
Pago de dividendo s/BN=25% o superior en función de oportunidades de crecimiento adicional adecuadas².

1. Asumiendo tipo de cambio promedio Enero-Mayo 2015
2. De acuerdo a un estricto criterio de retorno económico y creación de valor para el accionista

Mejora del entorno macroeconómico y de las condiciones de financiación

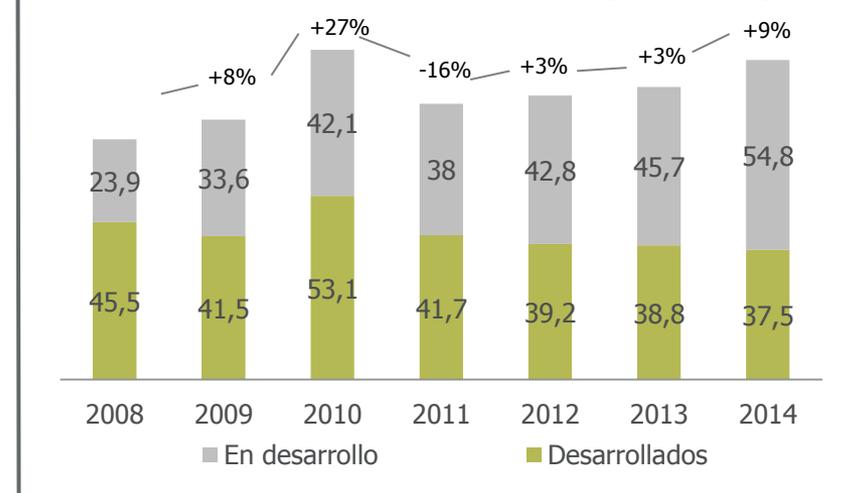
Aumento significativo de las inversiones en energía renovable y mayor acceso a financiación

Inversiones en energías renovables ('000 MM \$)



Fuente: Global Trends in Renewable Energy Investment 2015/Tendencias globales en inversión en energías renovables – BNEF

Financiación de nuevos activos eólicos ('000 MM \$)



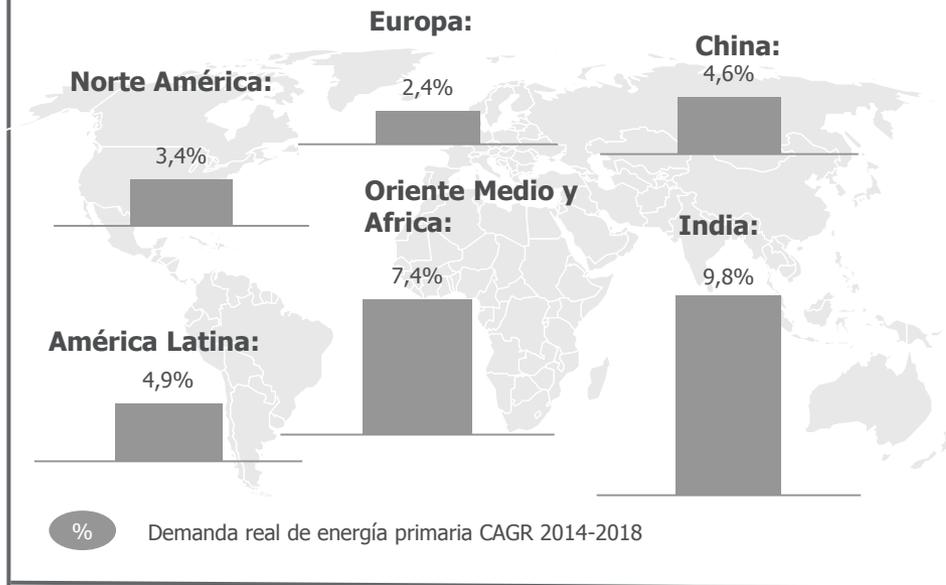
Fuente: BNEF Q1 2015 Global Wind Market Outlook/ Perspectivas mercado eólico 1T 2015

- ▶ 2014 año récord en inversiones en mercados emergentes, que representan c. 49% de las inversiones en renovables en 2014.
- ▶ Mejora de la financiación de proyectos eólicos (+9% a/a en 2014), la tecnología renovable con mayor volumen de instalaciones en 2014.

Crecimiento de la demanda de energía, sobre todo en mercados emergentes

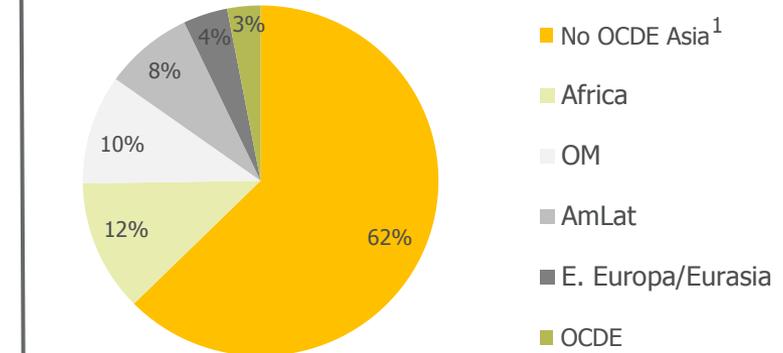
Que se espera contribuyan más del 80% del crecimiento de la demanda energética en los próximos 30 años

Crecimiento de la demanda de energía primaria 2014-18



Fuente: Economist Intelligence Unit

Contribución al crecimiento de la demanda energética primaria 2012-2040



Fuente: Agencia Internacional de la Energía. Perspectivas 2014

(1) Asia excluyendo Japón y Corea del Sur

► Más del 80% del crecimiento de la energía primaria a largo plazo proveniente de mercados emergentes.

Mayor visibilidad regulatoria y compromiso renovable

Acuerdos multi-nacionales

Acuerdos multinacionales que avanzan hacia el **establecimiento de nuevos objetivos renovables:**

- Marco para Clima y Energía 2030 de la UE.
- Acuerdo Bilateral EE.UU.- China para reducción de emisiones.
- Reunión del COP 21 para remplazar Kioto a partir de 2020.

Subastas en Europa

Evolución hacia sistemas de subasta competitiva en Europa a partir de 2017.

EE.UU.

Incertidumbre regulatoria en EE.UU. en el medio plazo pero con una propuesta atractiva en el largo plazo: contribución de generación renovable al mix de un 13% en 2030 (EPA¹).

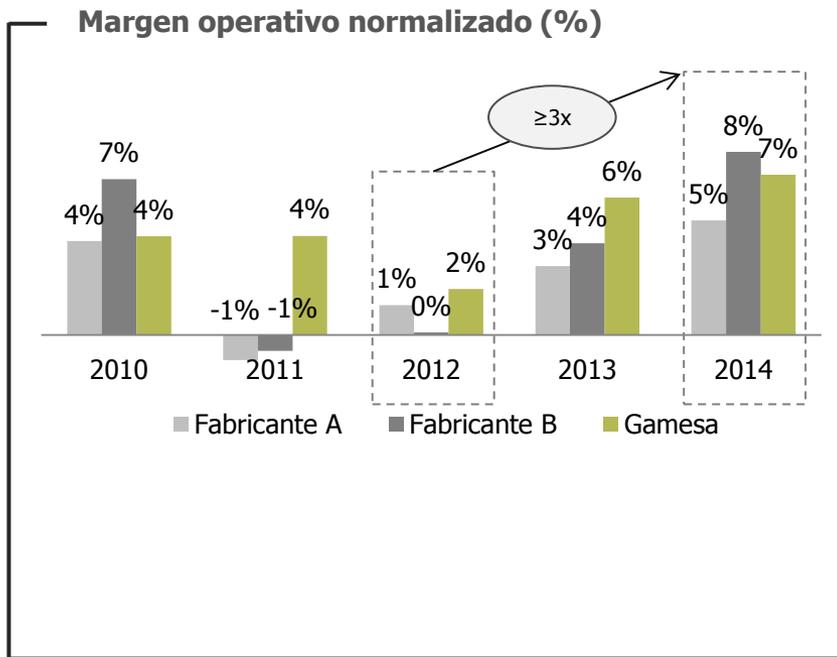
Demanda Emergentes

Demanda energética creciente como palanca de crecimiento en mercados emergentes:

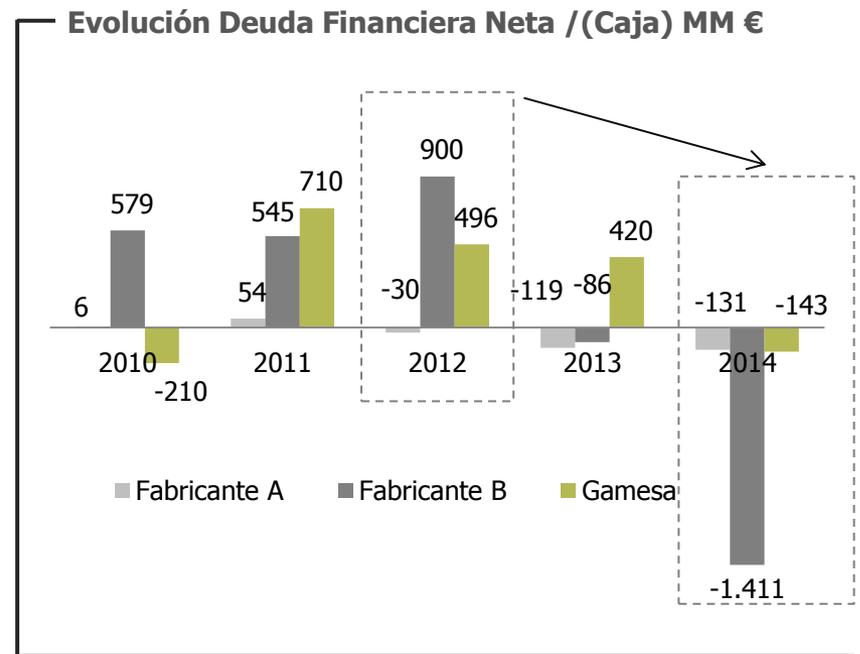
- Nueva legislación y objetivos renovables en India.
- Plan 17-20 en China: 20 GW/año en instalaciones eólicas onshore y objetivo acumulado 2020 de 200GW; 10 GW offshore en 2020.
- Subastas renovables (producción y/o instalaciones): Brasil, Egipto, Sudáfrica, Chile, Guatemala...

1. EPA: Environmental Protection Agency/Oficina de Protección del Medio Ambiente

Entorno competitivo pero con una industria con una estructura de costes y balance saneados

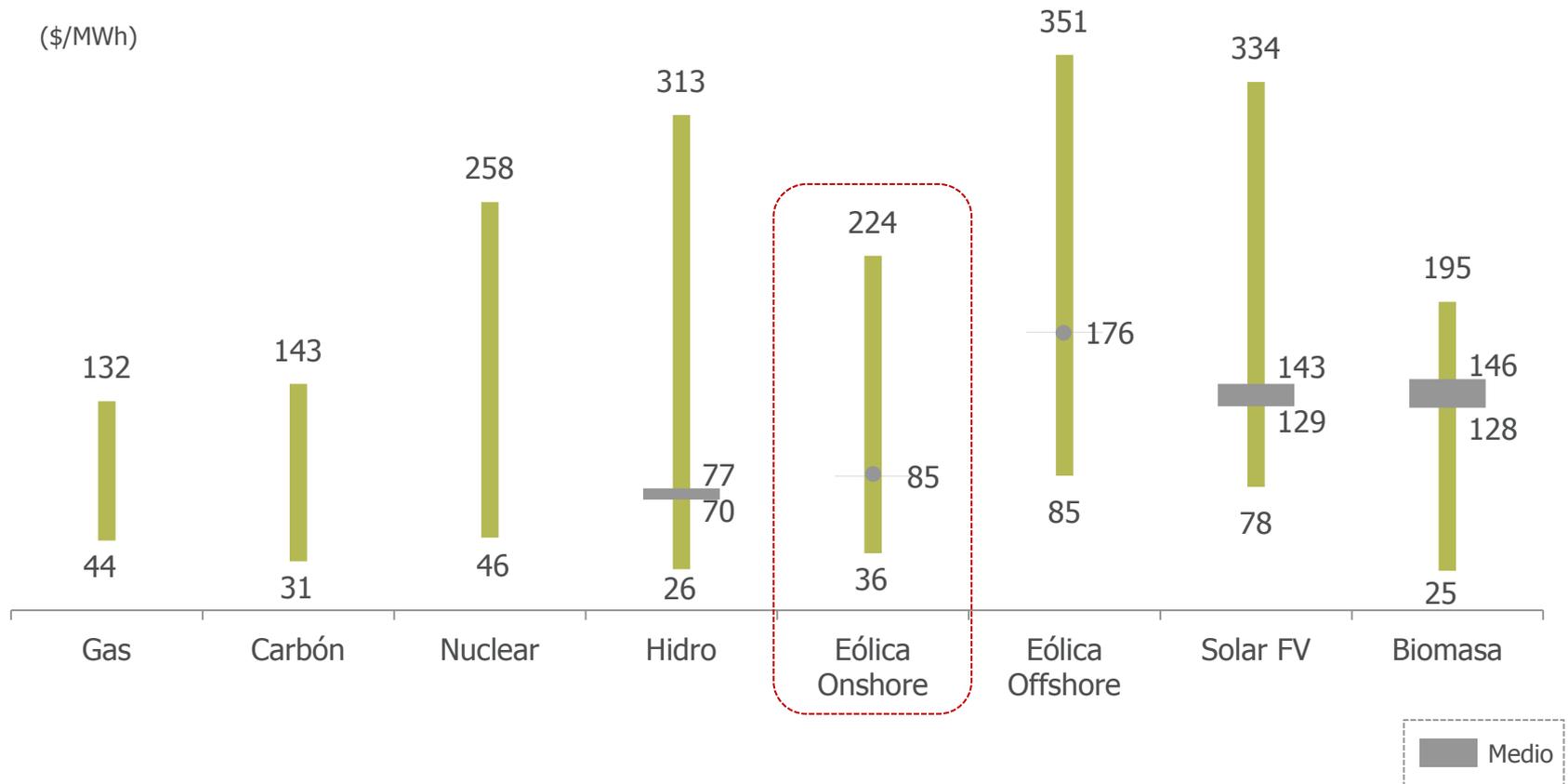


Fuente: Gamesa y estimación usando estados financieros de competidores



Fuente: Gamesa y estimación usando estados financieros de competidores

Energía eólica competitiva en términos de LCoE

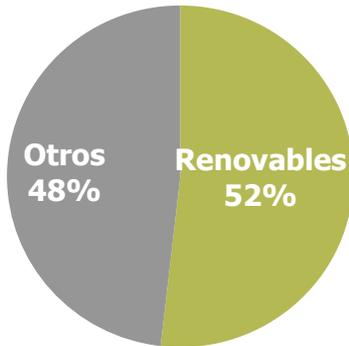


Nota: Rango hidro incluye: pequeña y gran escala; rango solar FV incluye: c-Si tracking, thin film y c-Si; Rango biomasa incluye: digestión anaeróbica, gasificación e incineración

Fuente: Bloomberg New Energy Finance. LCoE (Marzo 2015)

Lo que se traduce en perspectivas positivas para instalaciones renovables y de energía eólica

Instalaciones de capacidad en el mundo 2014-2040



Total: c.7TW

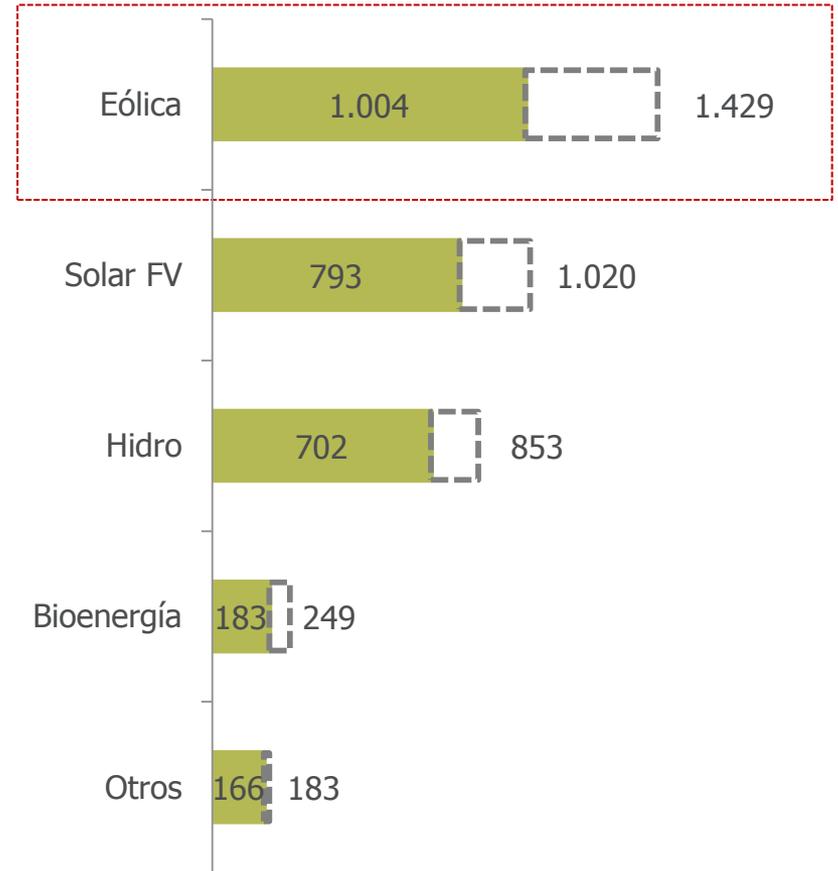
Nota: total basado en adiciones brutas

Mayor peso de renovables sobre la generación total



Fuente: International Energy Agency. World Energy Outlook 2014

La eólica lidera las instalaciones acumuladas globales de renovables 2014-2040 (GW)



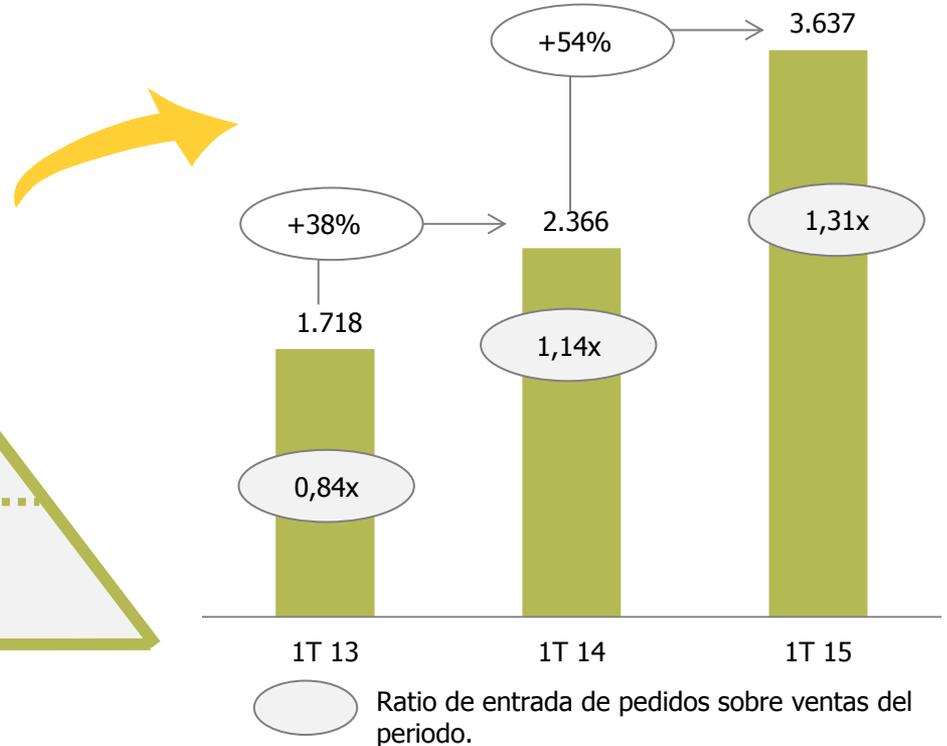
■ Adiciones netas □ Adiciones brutas

En la que aprovechar las oportunidades de crecimiento

Derivadas del sólido posicionamiento competitivo



Bases del posicionamiento competitivo



Entrada de pedidos últimos 12 meses (MW)

Crecimiento con base en control de costes y disciplina de balance

Sobre una capacidad de ejecución demostrada en el cumplimiento anticipado del plan 13-15

Control de costes

- ▶ **Estricto control de la estructura** con crecimiento limitado de gastos fijos¹ manteniendo un **punto de equilibrio operativo bajo como prioridad.**
- ▶ **Programas de mejora continua** implantados en toda la organización.
 - **Expansión** de los programas de mejora **de la corporación a las regiones.**
- ▶ Introducción del **criterio de coste de producto desde la fase de diseño.**

Control del balance

- ▶ **Circulante s/ventas <5%.**
- ▶ **Capex flexible y modular** en función de la materialización del crecimiento.
- ▶ **DFN/EBITDA <1,5x** como límite en el largo plazo.

Rentabilidad y solidez de balance en pico y valle de demanda

1. Gastos fijos con salida de caja que excluyen amortización y depreciación

Trabajando en la competitividad de la cartera de producto y servicios



- ▶ **Lanzamiento de la plataforma 3.3 MW.**
 - Mejorando el posicionamiento en mercados maduros.

- ▶ **Cartera de producto con mayor rango de potencias nominales -2.0 MW, 2.5 MW, 3.3 MW y 5 MW- y rotores :**
 - Lanzamiento de nuevos productos orientado a la optimización del LCoE y a maximizar oportunidades de mercado.

- ▶ **Desarrollo de servicios de valor añadido como tecnólogo:**
 - Energy Thrust, Extensión de Vida Útil, ...
 - Con alta creación de valor para el cliente.

Y preparando a Gamesa para el crecimiento más allá del horizonte 15-17



- ▶ **Negocio onshore.**
- ▶ **Desarrollo del negocio offshore.**
 - Lanzamiento de la plataforma 8 MW y ejecución de la cartera.
- ▶ **Análisis continuo, con un estricto criterio de retorno económico, de oportunidades** que ofrezcan sinergias con el negocio eólico y permitan apalancar las fortalezas de Gamesa.
 - Solar / Offgrid.

Para continuar creciendo de forma rentable y creando valor más allá de 2017

II. Punto de partida: Cumplimiento anticipado del PN13-15

Ignacio Martín - Presidente Ejecutivo

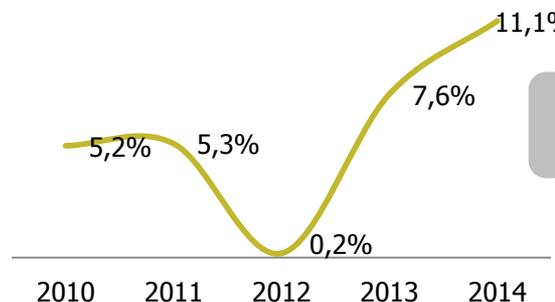
Compromiso de creación de valor alcanzado

Mediante la recuperación de la rentabilidad y el control del balance



- (1) Promoción y Venta de Parques (PVP): Gamesa Energía o Parques
 (2) LCoE: Levelised Cost of Energy (MWh) / Coste de Energía Normalizado (MWh)

Evolución ROCE



ROCE 2014
=WACC+2%

Objetivos económico-financieros superados

	2014	Visión 2015	Mejora
Volumen actividad	2.623	2.200-2.400	+14%
Margen EBIT rec. @FXOct12	8,3%	8%-10%	✓
Circulante s/Ventas	2,5%	<15%	-12,5p.p.
Capex (MM €)	109	<150	-27%
DFN/EBITDA	-0,4x	<2x	-2,5x
Caja libre neta (MM €)	330	>0	✓✓
ROCE	11,1%	>WACC+2%	✓

Gracias a una sólida capacidad de ejecución

Lo que se ha reflejado en una significativa revalorización del precio de la acción desde el lanzamiento del PN 13-15

Evolución del precio de la acción de Gamesa desde el PN 13-15

Evolución del precio de la acción de Gamesa desde 25 Octubre de 2012 hasta 15 Junio 2015



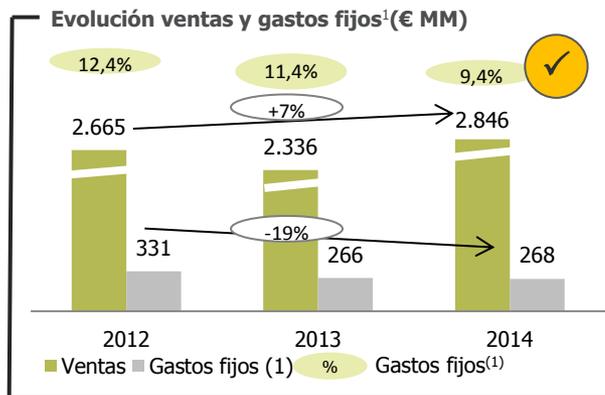
Desde el anuncio del PN 13-15 la acción de Gamesa se ha revalorizado un 717%

Una organización eficiente para ejecutar las oportunidades de crecimiento de forma rentable

Con una estructura alineada con las necesidades futuras del negocio...

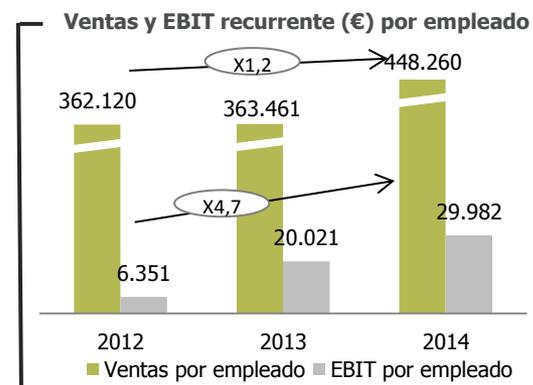
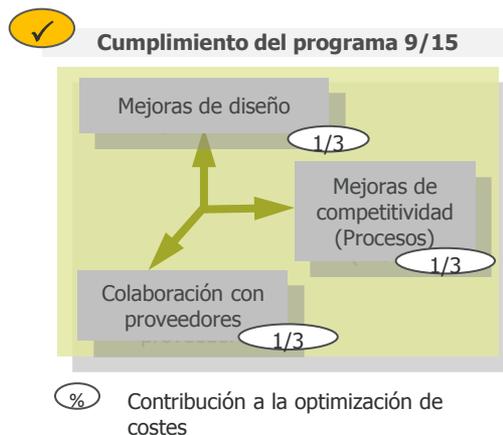
Un programa 9/15 completo...

Excelencia operativa...



Sin poner en peligro el crecimiento futuro

- ▶ Optimización de recursos asignados a estructura:
 - Adecuación de recursos al tamaño de compañía.
 - Reasignando a áreas en crecimiento y contacto con cliente: comercial, proyectos, O&M.
 - Mantenimiento de recursos de I+D y desarrollo de producto.
- ▶ Consolidación de oficinas, delegaciones, centros de servicios. Contención de los gastos generales.



...y cuyo control, en un entorno de actividad creciente, se mantiene como objetivo prioritario en 2015-17

...cuyos pilares sientan las bases de los programas de mejora continua 15/17

...como parte del ADN de la compañía

1. Gastos fijos con salida de caja, excluyendo amortización y depreciación

Con una presencia, adecuada a los requisitos de cada mercado, en toda la cadena eólica

Como claro elemento diferenciador en mercados de alto potencial de crecimiento

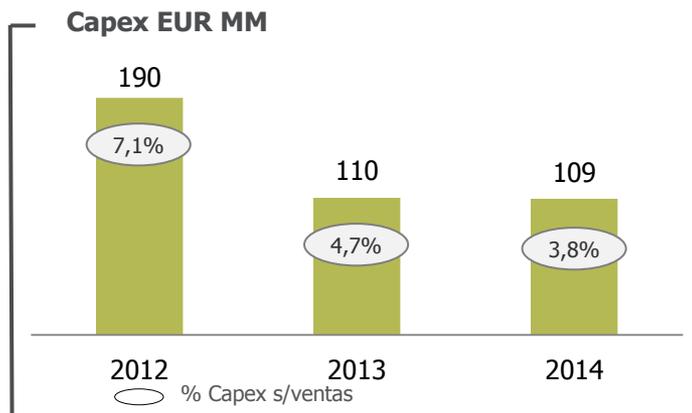
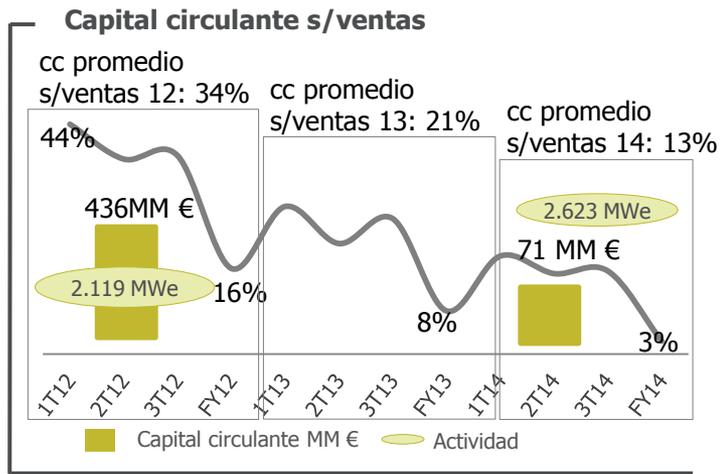
- ▶ **Un nuevo modelo de PROMOCIÓN TECNOLÓGICA.**
 - Canal de venta de AEGs sin recurso a balance.
 - Con un circulante saneado.
 - Permite acuerdos de co-desarrollo poniendo en valor los recursos disponibles en la actividad de promoción.

- ▶ **Una actividad de AEROGENERADORES con un sólido posicionamiento competitivo.**
 - Liderazgo tecnológico en la categoría más competitiva del mercado: G114-2.0 MW.
 - Plataforma de 2.5 MW para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.
 - Estrategia de suministro flexible.
 - Excelencia operacional en las actividades de EPC.

- ▶ **Una división de OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO centrada en el desarrollo de productos y paquetes de valor añadido para el cliente y que ha primado y prima rentabilidad sobre volumen.**

Y un balance listo para acometer las necesidades del PN15-17E

Y cuya solidez continua siendo, junto al control de la estructura, una prioridad en 2015-17



► **Necesidades de financiación cubiertas.**

- 143 MM € de caja neta en Dic. 2014.
- 1.800 MM € en financiación sin vencimientos materiales en el plan 15-17.

► **Consumo de circulante bajo control en entorno de actividad creciente.**

- Ratio de circulante s/ventas 2014: 2,5% y compromiso <5% a futuro.

► **Plan de inversión alineado con las necesidades del cliente y tamaño de negocio.**

- Capex anual 2013-2014 < 110 MM € (<4,5% obj. PN13-15).
- Capex flexible y modular a futuro en función del crecimiento.

The background of the slide features a silhouette of a large wind turbine on the left side, with its three blades extending upwards. In the distance, another smaller wind turbine is visible against a clear sky that transitions from a light blue at the top to a warm orange and yellow near the horizon, suggesting a sunset or sunrise. The overall scene is a landscape of renewable energy infrastructure.

III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17

Xabier Etxeberria - Business CEO

III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17

- A. Posicionamiento de Gamesa
- B. Optimización de costes
- C. Operación y Mantenimiento

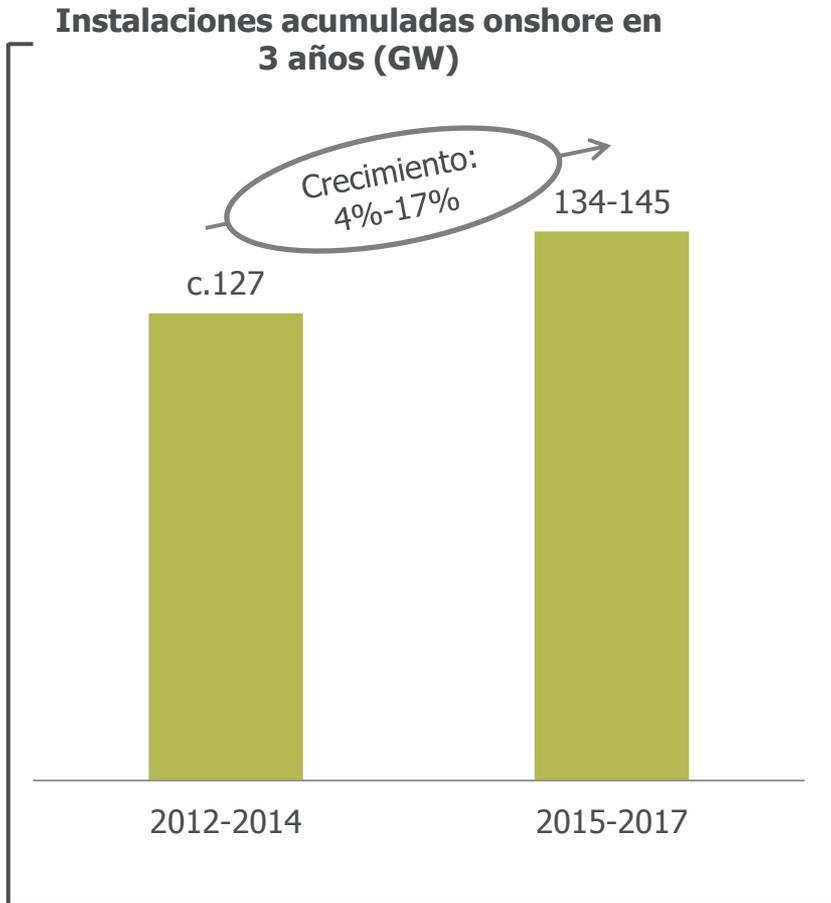


III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17

A. Posicionamiento de Gamesa

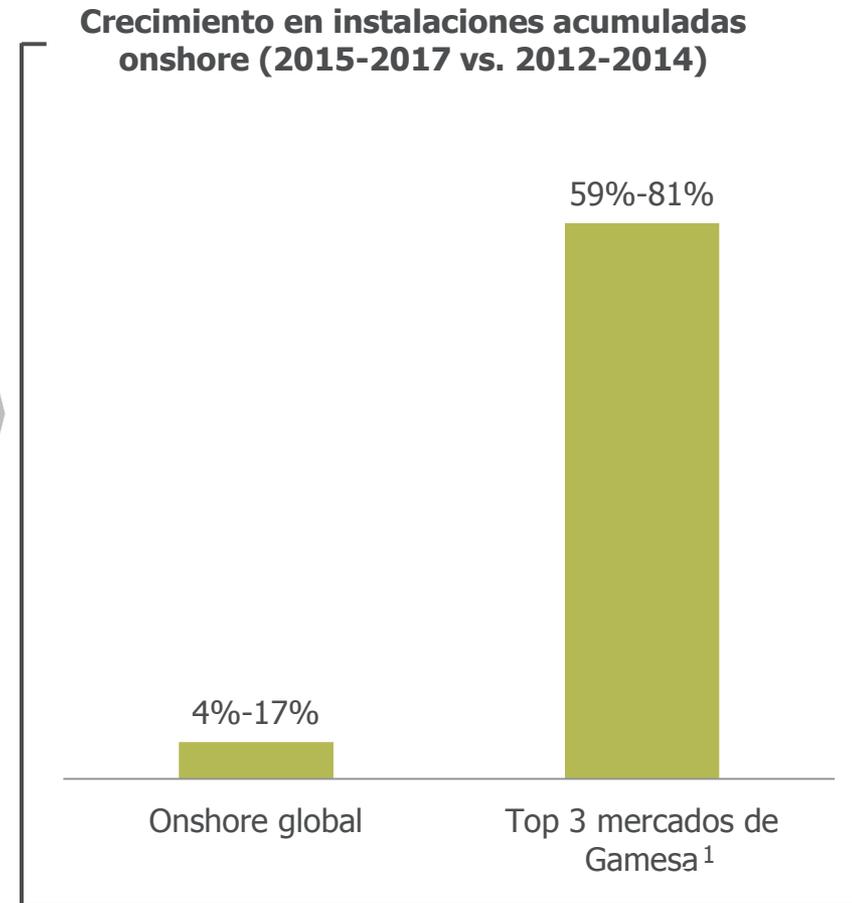
Gamesa sólidamente posicionada para el crecimiento en instalaciones

Sólidas perspectivas de instalaciones anuales en onshore



Fuente: BTM. World Wind Energy Market Update 2015 (Perspectivas de mercado 2015) y MAKE Q1 2015 Market Outlook Update (Actualización perspectivas de mercado 1T 2015)

Gamesa extraordinariamente bien posicionada para el crecimiento

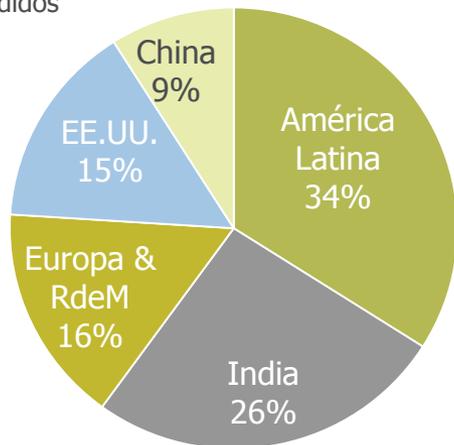


(1) Mercados principales de Gamesa: India, México y Brasil

Plataforma diversificada y aumento de cuota de mercado en onshore

Significativa diversificación geográfica...

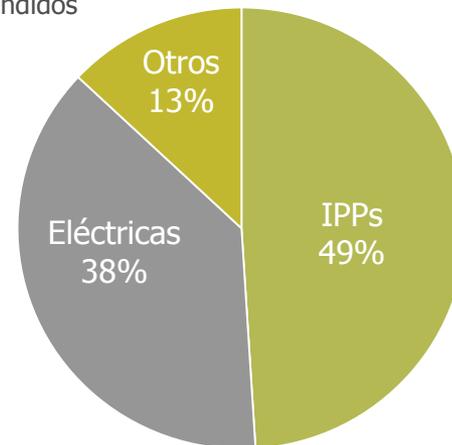
2014 MWe Vendidos



Ventas en 21 países

...y de clientes

2014 MWe Vendidos



Ningún cliente representa > 8% del total de ventas

Aumentando la cuota de mercado en onshore (Ex-China)

Nota: basado en instalaciones anuales



6,9%

2012 Cuota de Mercado
(ex - China)

8,6%

2014 Cuota de Mercado
(ex - China)

Fuente: BTM. World Wind Energy Market Update 2015

Liderazgo en los principales mercados emergentes

INDIA



MEXICO



BRASIL



CHINA



#1

- Líder de mercado por segundo año consecutivo.

#1

- Líder tradicional de mercado.

#2

- Posición de liderazgo y exposición controlada.

#1²

- Competidor internacional líder.

Posición¹

678



India

256



México

587



Brasil

246



China

MWs Vendidos en 2014

(450 MWs instalados)

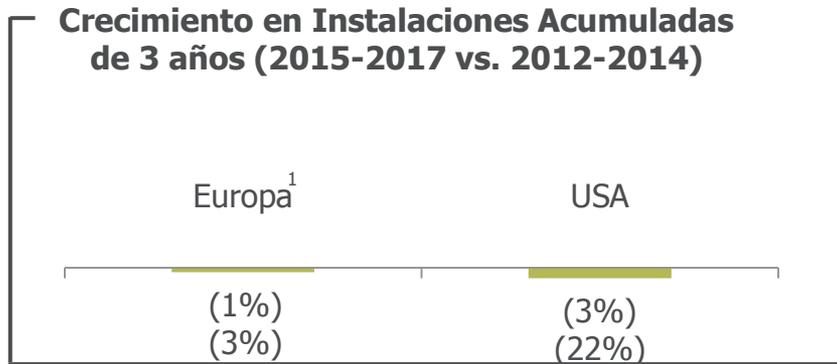
1. BTM. Basado en MWs instalados en 2014

2. Gamesa es el primer fabricante internacional en China por pedidos recibidos

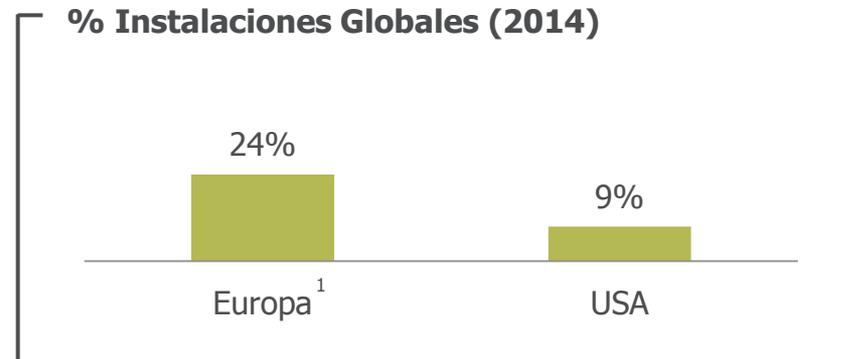
Fuente: BTM. World Wind Energy Market Update 2015 y Gamesa

Mejorando el posicionamiento en mercados maduros y aumentando la diversificación geográfica

Limitado crecimiento en mercados maduros...



...pero siguen representando una parte significativa de la demanda global



Tendencias favorables para mejorar el posicionamiento de Gamesa en estos mercados

- ▶ Inversión en el rango de producto *mainstream* en mercados maduros (>2 MW) y un balance reforzado.
- ▶ Eléctricas internacionales incrementando sus inversiones.
- ▶ Mayor relevancia del sistema de subasta en Europa. España como potencial oportunidad adicional.

Gamesa ya está recibiendo pedidos significativos

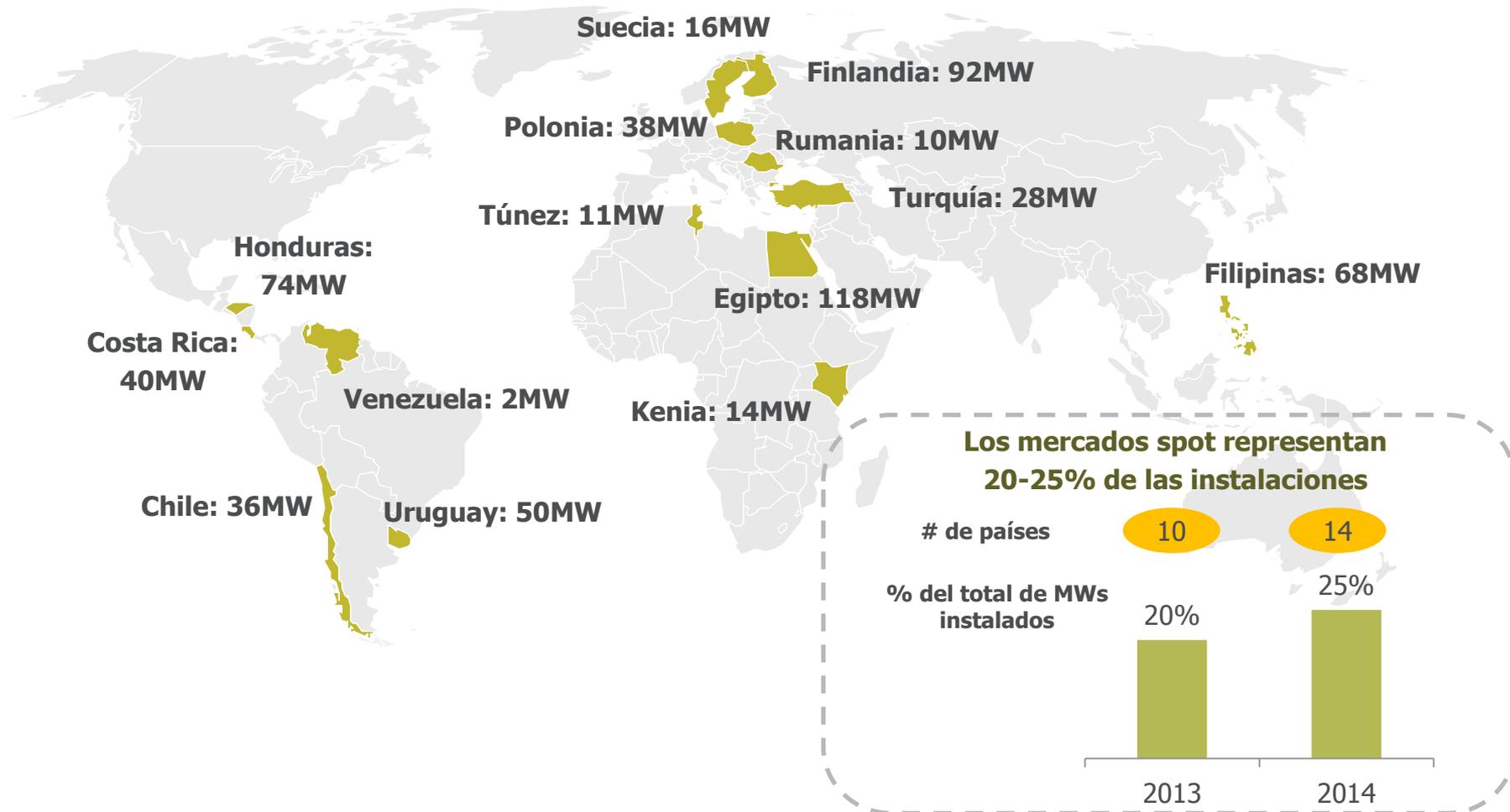
- ▶ 386MW de pedidos de onshore en Europa en 2015.
 - 235MW en 2.5MW.
 - 148MW en 2.0MW.
- ▶ Potencial para apalancarse en el *safe harbor* de USA.

1. Incluye offshore

Fuente: BTM: Perspectivas de mercado 2015 y MAKE: Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

Con presencia significativa en mercados spot

Principales mercados spot de Gamesa en 2014 (MWs instalados)



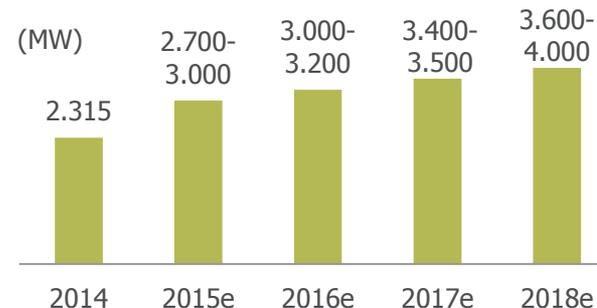
Fuente: BTM. World Wind Energy Market Update 2015 y Gamesa

TENDENCIAS DEL SECTOR

- ▶ Fuerte crecimiento del PIB e inflación controlada.
- ▶ Estabilidad política durante los próximos años.
- ▶ Objetivo de base eólica instalada en 2022 ajustado al alza: 60 GW.
- ▶ Restablecimiento de incentivos (depreciación acelerada y *GBT*¹).
- ▶ Modelo de promoción como fuerte barrera de entrada.
- ▶ Gamesa y los fabricantes locales dominan el mercado.
- ▶ Infraestructura de transmisión como principal desafío.

INSTALACIONES ANUALES

Objetivo del Gobierno para 2022: 37GW de nuevas instalaciones (c.5GW/año)



Fuente: BTM. Perspectivas de mercado 2015;MAKE Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

Listos para crecer en un mercado comprometido con la energía eólica

POSICIONAMIENTO DE GAMESA

- ▶ Comienzo operaciones: 2009.
- ▶ Líder de mercado desde 2013, con alta imagen de marca.
- ▶ Presencia en toda la cadena de valor² inc. cartera de emplazamientos (landbank >3 GW).
- ▶ Fabricación interna de nacelles (Chennai) y palas (Gujarat) y cadena de suministro local.
- ▶ Producto adaptado a condiciones de mercado: G97S-2.0 MW y torre de 104m.
- ▶ Empleados >1.000.

ESTRATEGIA 2015-17

- ▶ Objetivo: Consolidar cuota de mercado y capturar demanda de países vecinos.
- ▶ Listos para acompañar a las grandes eléctricas en su entrada en India.
- ▶ Plataforma industrial: Flexibilidad para incrementar la capacidad fabril mediante inversiones limitadas.
- ▶ Tecnología: Introducción G114S-2.0 MW y evolución hacia 2.5 MW.
- ▶ Opcionalidad: Listos para explorar nuevas oportunidades en renovables.

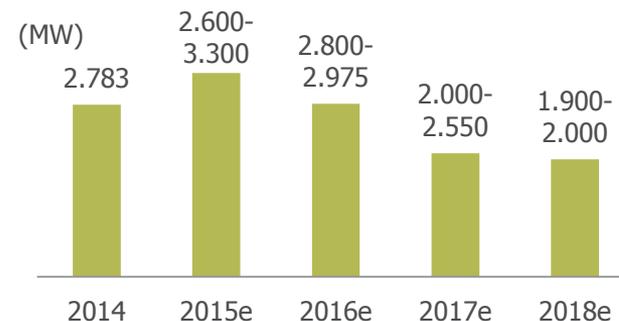
1. GBI: Generation Based Incentive/Incentivo a la producción renovables

2. Actividad de promoción construcción y venta de parques, fabricación y venta de AEG y servicios de operación y mantenimiento

TENDENCIAS DEL SECTOR

- ▶ Recientes dificultades macroeconómicas.
- ▶ Crecimiento a largo plazo de la demanda eléctrica y fuerte interés en desarrollar fuentes de generación complementarias a la hidráulica.
- ▶ Mercado eólico impulsado por subastas competitivas. Inicio de conformación de demanda de Mercado Libre.
- ▶ Desarrollo de contenido local necesario para acceder a financiación competitiva del BNDES.

INSTALACIONES ANUALES



Fuente: BTM. Perspectivas de mercado 2015;MAKE
Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

**Adecuada
exposición en
un mercado
eólico
relevante**

POSICIONAMIENTO DE GAMESA

- ▶ Comienzo operaciones: 2012.
- ▶ Segunda posición en instalaciones desde 2013.
- ▶ Presencia industrial local: Nacelles en Camacari y cadena de suministro establecida.
- ▶ Empleados: >300.

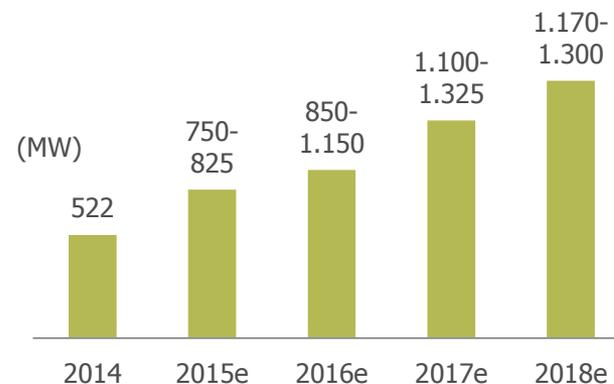
ESTRATEGIA 2015-17

- ▶ Objetivo: Diversificación, solvencia y rentabilidad como piedras angulares.
- ▶ Plataforma industrial: Mantener posición actual.
 - Abordar el reto del incremento del contenido local como requisito.
- ▶ Tecnología: G97, G114 2.0MW progresando hacia 2.5MW.

TENDENCIAS DEL SECTOR

- ▶ Objetivo: 35% de la producción eléctrica procedente de renovables para el 2024.
- ▶ Altos precios de la electricidad y competitividad eólica.
- ▶ Concreción del marco regulatorio en 2015 inc. reglas de subasta de energías limpias:
 - Impacto positivo esperado en la inversión privada
 - Buenas perspectivas para el incremento de instalaciones eólicas.
- ▶ La política de autoabastecimiento y el esquema de temporada abierta respaldan el crecimiento del mercado.

INSTALACIONES ANUALES



Fuente: BTM. Perspectivas de mercado 2015;MAKE
Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

**Líder del
mercado en
un país
atractivo**

POSICIONAMIENTO DE GAMESA

- ▶ Comienzo operaciones: 1999.
- ▶ Líder histórico del mercado.
- ▶ Presencia en toda la cadena de valor¹.
- ▶ Cadena de suministro local establecida.
- ▶ Empleados: c.100.

ESTRATEGIA 2015-17

- ▶ Objetivo: Mantener el liderazgo del mercado.
- ▶ Apalancarse en potencial y know-how de desarrollo, y en las relaciones con grandes eléctricas con apetito en México y América Latina.
- ▶ Plataforma industrial: Inversiones en cadena de suministro centradas en abastecer la demanda de USA y América Latina.
- ▶ Tecnología: G97, G114 2.0MW y 2.5MW.

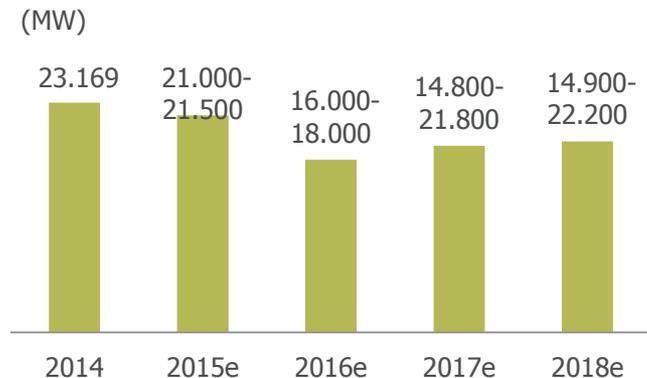
1. Actividad de promoción construcción y venta de parques, incluyendo cartera de proyectos, fabricación y venta de AEG, EPC y servicios de operación y mantenimiento

China

TENDENCIAS DEL SECTOR

- ▶ Objetivo: 20% de la energía consumida procedente de renovables en 2020.
- ▶ Sector de Nuevas Energías como una de las siete industrias estratégicas.
- ▶ Mercado eólico más grande del mundo.
- ▶ Mercado dominado por competidores locales.
- ▶ Eléctricas más enfocadas en mejorar calidad y eficiencia. China se está convirtiendo en un mercado LCoE.

INSTALACIONES ANUALES



Fuente: BTM. Perspectivas de mercado 2015;MAKE
Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

**Competidor
internacional
mejor
posicionado**

POSICIONAMIENTO DE GAMESA

- ▶ Comienzo operaciones: 1999.
 - Relaciones establecidas con las administraciones y eléctricas locales.
- ▶ Fabricante internacional más activo en pedidos.
- ▶ Presencia industrial local: Nacelles y componentes eléctricos. Cadena de suministro completa.
 - Centro de suministro para otros mercados.
- ▶ Empleados: c. 600.

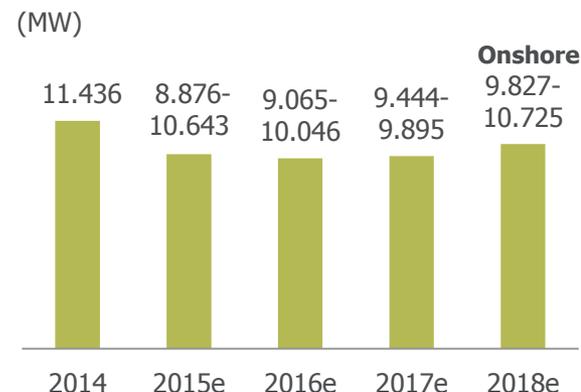
ESTRATEGIA 2015-17

- ▶ Objetivo: mantenerse como fabricante internacional de referencia y capturar demanda de países vecinos.
- ▶ Explorar oportunidades de co-desarrollo.
- ▶ Plataforma industrial: continuar actuando como centro de suministro internacional.
- ▶ Tecnología: G97 2.0 MW, G114 2.0 MW, G114 2.5 MW (no torres).

TENDENCIAS DEL SECTOR

- ▶ Mejora de perspectivas macroeconómicas
- ▶ Progreso hacia el cumplimiento de objetivos de renovables (20% de generación renovable en 2020).
- ▶ Ajustes regulatorios hacia sistemas de subastas.
- ▶ Diferentes tendencias de demanda:
 - Norte de Europa: Offshore y repotenciación apoyan la demanda.
 - Europa del Este: Crecimiento.
 - Sur de Europa: Inicio de recuperación.

INSTALACIONES ANUALES



Fuente: BTM. Perspectivas de mercado 2015;MAKE
Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

Tendencias favorables para el crecimiento de Gamesa

POSICIONAMIENTO DE GAMESA

- ▶ Posicionamiento histórico de liderazgo en sur de Europa y presencia relevante en UK, Francia, Polonia y Rumanía.
- ▶ Presencia en toda la cadena de valor¹.
- ▶ Integración vertical. España como centro de suministro industrial de exportación gracias a su alta competitividad.
- ▶ Lanzamiento de productos en el rango *mainstream* en mercados maduros (>2.0 MW).

ESTRATEGIA 2015-17

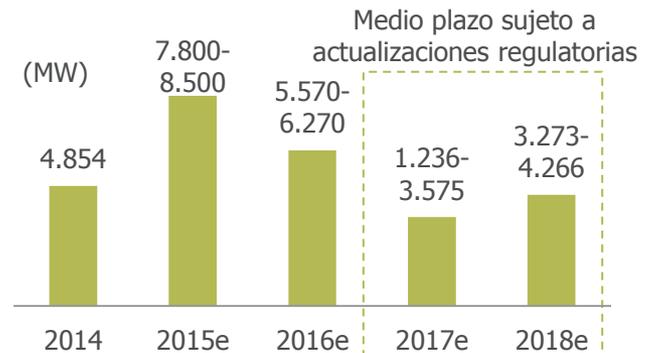
- ▶ Objetivo: Incrementar cuota de mercado, especialmente en norte de Europa, gracias al desarrollo de nuevos productos.
- ▶ Apalancarse en competitividad Gamesa en LCoE, potencial y know-how de desarrollo.
- ▶ Plataforma industrial: España continua actuando como centro de suministro internacional.
- ▶ Tecnología: G97, G114 2.0MW, G114 y G12X 2.5MW. G13X 3.3MW producto clave a partir de 2016.

1. Actividad de promoción construcción y venta de parques, fabricación y venta de AEG y servicios de operación y mantenimiento.

TENDENCIAS DEL SECTOR

- ▶ Segundo mercado eólico más grande del mundo.
- ▶ Los programas PTC apoyan los incrementos de capacidad en el corto plazo.
- ▶ Incertidumbre sobre políticas de incentivos renovables explican dispersión en las expectativas a medio plazo.
- ▶ Compromisos EPA a largo plazo (13% mix renovable en 2030).
- ▶ Fuertes recursos eólicos en el país.
- ▶ Precios de electricidad bajos debido a los precios del gas natural.

INSTALACIONES ANUALES



Fuente: BTM. Perspectivas de mercado 2015;MAKE Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

Presencia flexible adaptada a variabilidad de la demanda

POSICIONAMIENTO DE GAMESA

- ▶ Comienzo de operaciones: 2004.
- ▶ Cuarta posición en el mercado.
 - Relación con eléctricas internacionales.
- ▶ Cadena de suministro flexible, adaptada a volatilidad de demanda, con suministro local de torres y palas.
- ▶ Empleados: c. 350.

ESTRATEGIA 2015-17

- ▶ Objetivo: Mantener cuarta posición. Incrementar ventas y expandir la base de clientes.
- ▶ Plataforma industrial: mantener cadena de suministro flexible.
- ▶ Tecnología: G97, G114 2.0 MW y G114/G126 – 2.5 MW.



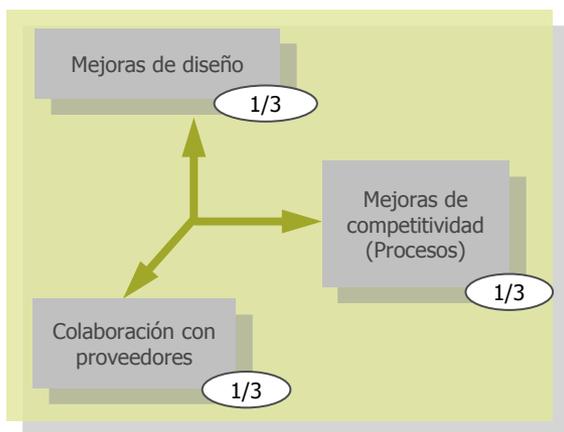
III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17

B. Optimización de Costes

Dos grandes áreas de actuación en 2015-2017

Dos áreas de actuación interrelacionadas para conseguir rentabilidades crecientes y sostenibles

Cumplimiento del programa 9/15



○ Contribución a la optimización de costes

Gamesa
Quality Leader



mci
Programas
mejora continua

Transfiriendo la responsabilidad de ejecución a las regiones.

Compensando:

- ▶ Curva de aprendizaje de G114 2.0 MW, 2.5 MW y 3.3 MW.
- ▶ Menor contribución relativa de servicios de O&M al mix de ventas.
- ▶ Tensiones inflacionistas en mercados emergentes.

Programa clave para alcanzar los objetivos del plan: ejecutar el crecimiento de forma rentable, mantener el liderazgo en mercados emergentes y mejorar el posicionamiento en mercados maduros

1

Ejecutar el crecimiento rentable

- ▶ **Mejorar índices de seguridad y salud.**
- ▶ **Disminuir los costes de no conformidad englobando todos los procesos de negocio.**

2

Mantener liderazgo en mercados en crecimiento y mejorar posición en mercados maduros

- ▶ **Aumento de la satisfacción del cliente involucrando a toda la organización y a socios proveedores.**

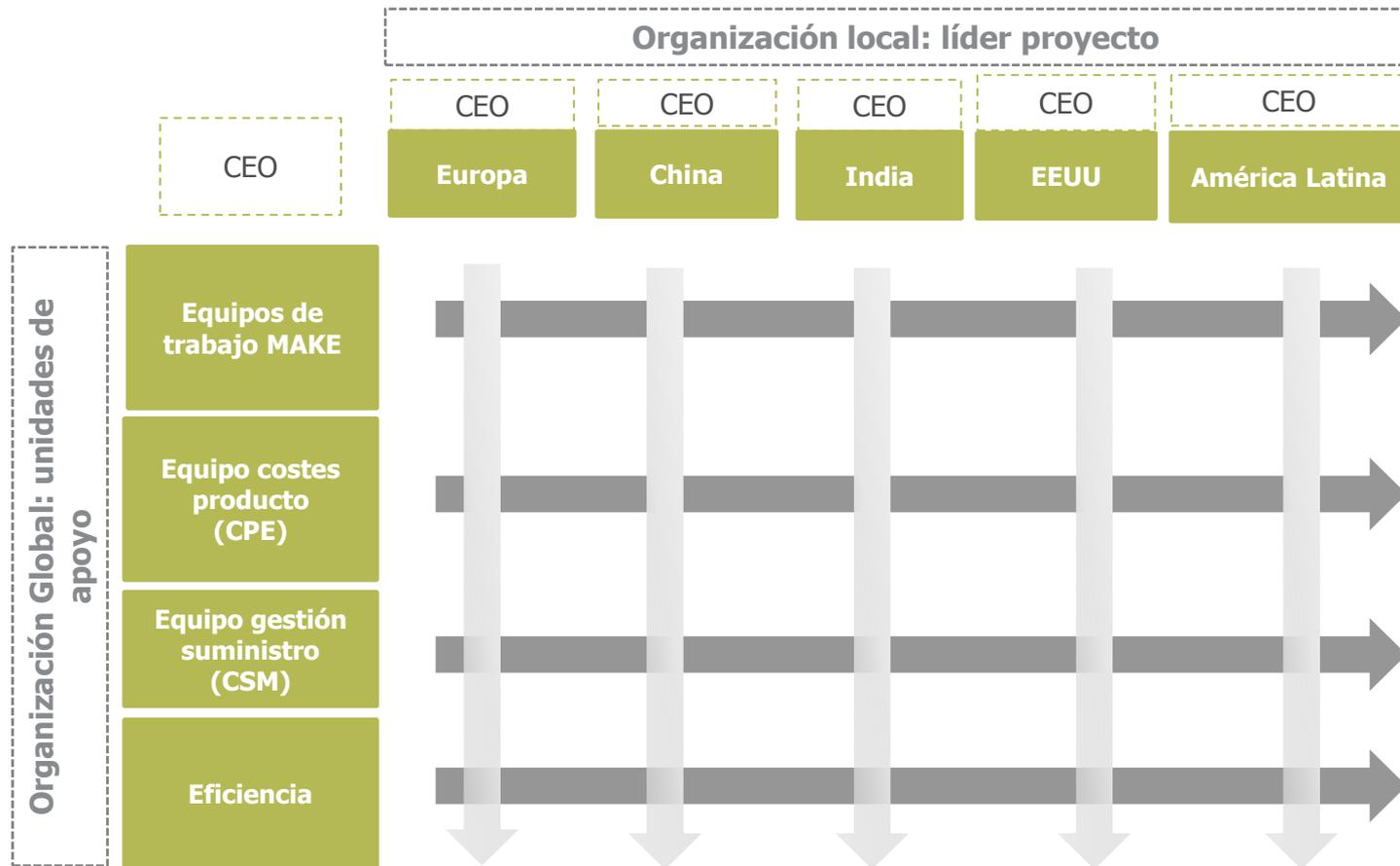
Organización orientada a resultados y a la satisfacción del cliente

Programas de mejora continua como parte del ADN de la compañía



Organización del proceso de mejora continua

Organización matricial en el centro del proceso de mejora continua



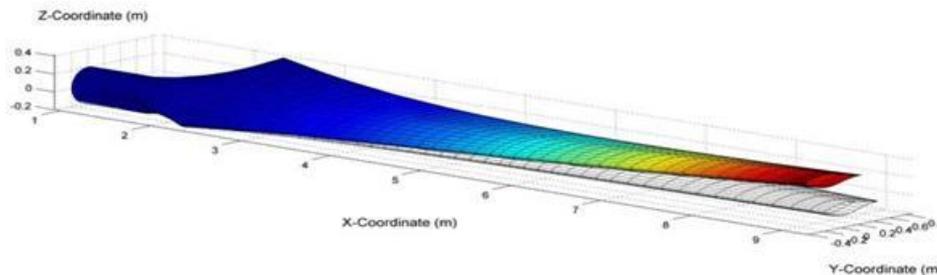
Responsabilidad de PyG en las regiones para liderar los ahorros de costes

Metodología de proceso de mejora continua



Sistemática y metodología común tanto en generación de ideas como en los indicadores de seguimiento de las mejoras

Ejecución: Optimización palas



1. Para G97-2.0 MW y G114 2.0 MW

Ahorros procedentes de la estrategia de capacidad

- ▶ MAKE: Palas de infusión.
- ▶ BUY:
 - Desarrollo por región.
 - Build to print.

Ahorros procedentes de la eficiencia de procesos

Ahorros procedentes del diseño: optimización de pala para cada clase de viento

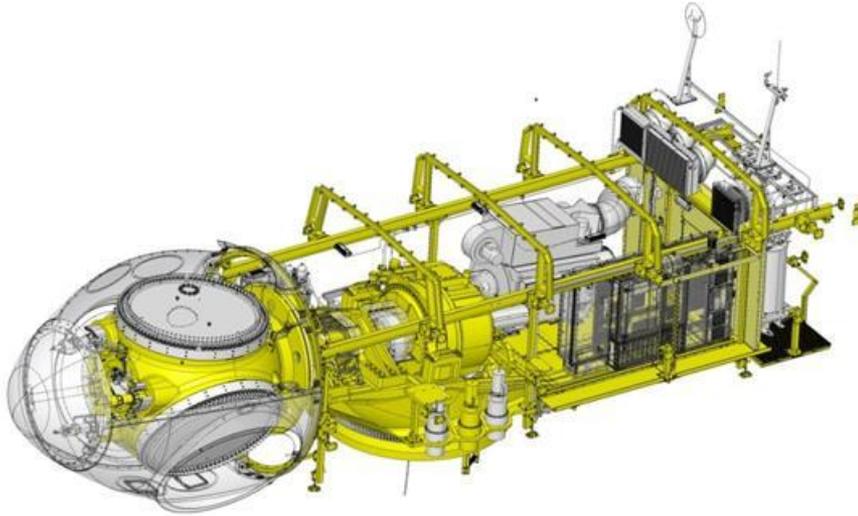
- ▶ Optimización del peso de la pala entre un 4% y un 7%¹.
- ▶ Reducción del peso de rodamiento de pala entre un 4% y un 16%¹.

Ahorros en capex y logística

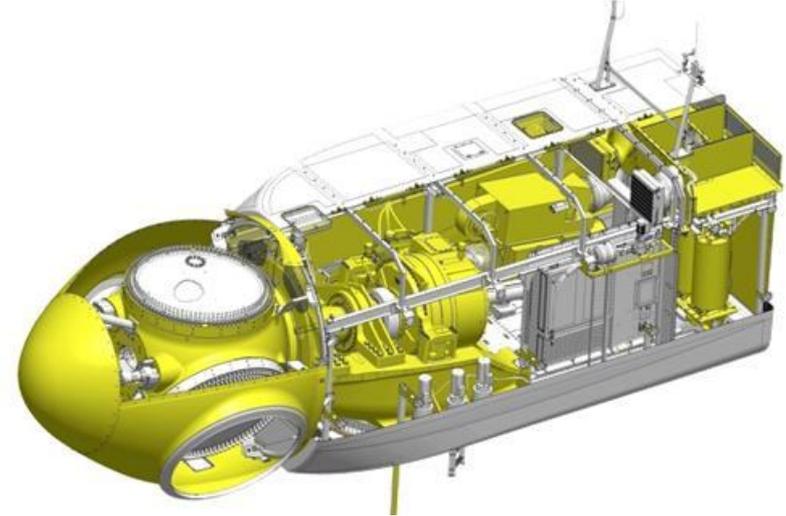
- ▶ Moldes modulares: 2.0 & 2.5 MW.
- ▶ Herramientas de transporte: utillaje de 4 bastidores.

Ejecución: Optimización nacelle y buje

G114-2.0 MW



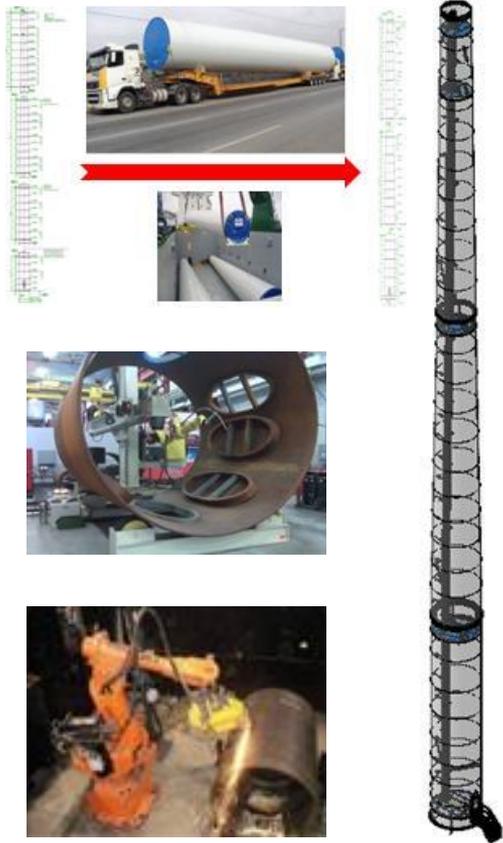
G114-2.0 MW CS



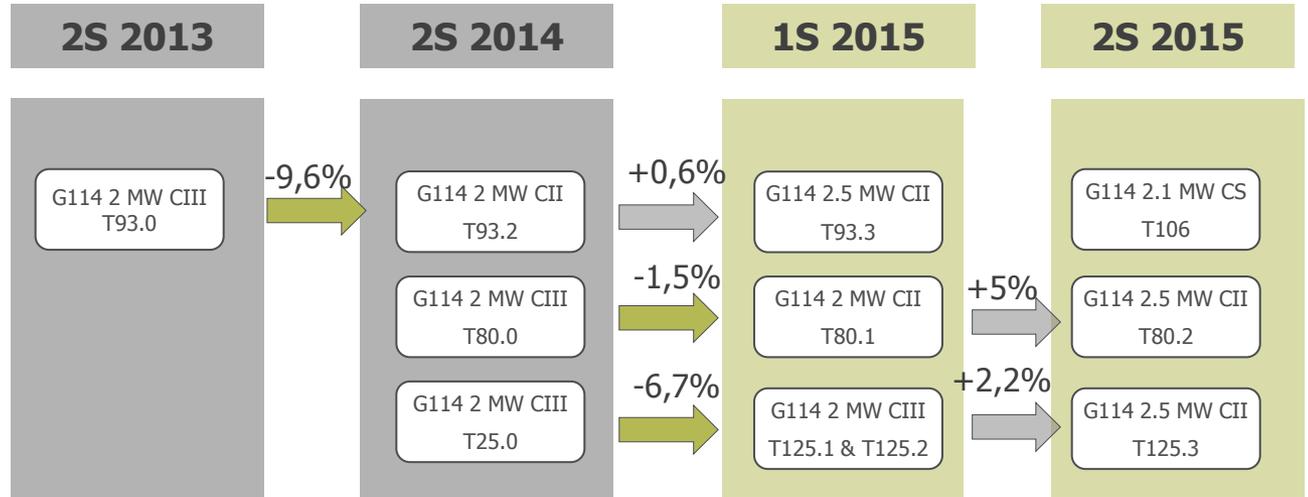
- ▶ Optimización estructura principal **reduciendo un 10% del peso.**
- ▶ Eficiencia del acondicionamiento térmico **reduciendo el número de componentes y mejorando la eficacia.**
- ▶ Disposición compacta de la nacelle **reduciendo un 24% el volumen**, mejorando la logística y el transporte.
- ▶ **Optimización de coste con cadena de suministro local** incluida la selección de materias primas.

Ejecución: Nuevo diseño de torres (design to value)

Esfuerzo sostenido en el re-diseño de torre hasta alcanzar un estándar técnico e industrial de última generación



Mapa de diseño G114 2.0 MW & 2.5 MW (Peso total %):



Diseñado para optimizar valor: ∇ peso y coste para torres de igual potencia y aumento mínimo cuando aumenta la potencia

Ejecución: Cimentación ligera

Optimización coste de cimentación

Ahorros variables en función de los mercados (parque Uruguay: -7%)



A high-angle photograph of two technicians in white hard hats and dark blue work clothes performing maintenance on a large white wind turbine blade. One technician is standing on a platform, looking up at the blade, while the other is crouching below, working on the base of the blade. The background shows a vast landscape of rolling hills under a bright blue sky with scattered white clouds. The text 'III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17' and 'C. Operación y Mantenimiento' is overlaid in white on the image.

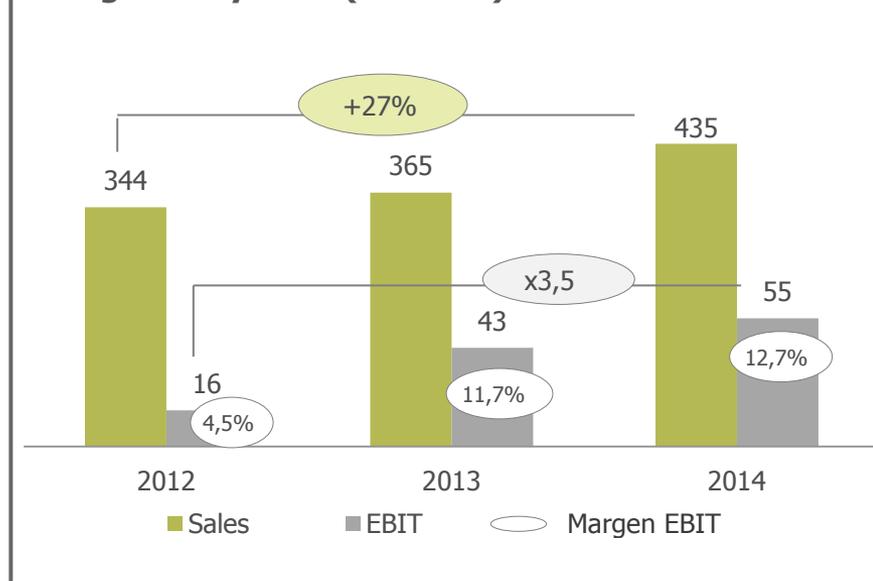
III. Oportunidades de crecimiento rentable 2015-17

C. Operación y Mantenimiento

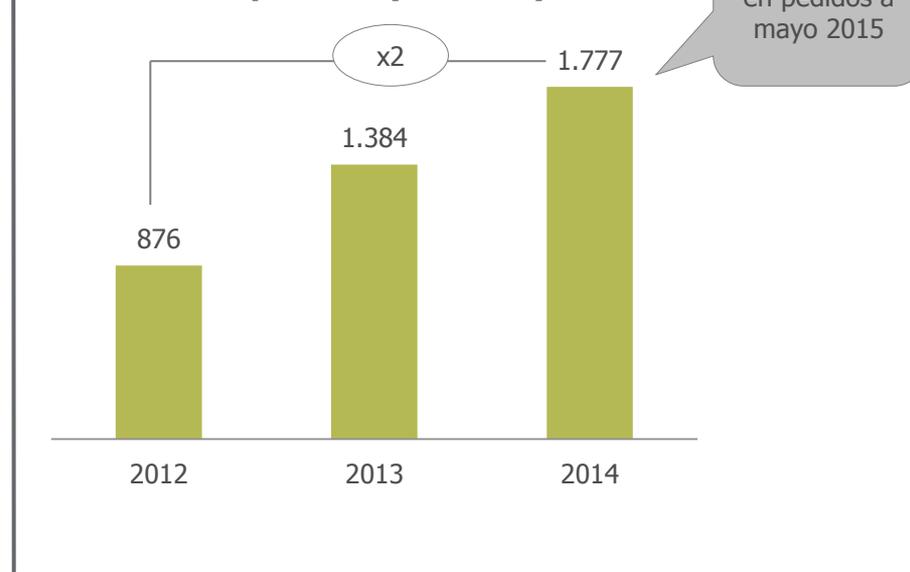
Una historia de crecimiento rentable

27% en crecimiento de ventas, beneficio operativo triplicado, y cartera de pedidos multiplicada por dos entre 2012 y 2014

Ingresos¹ y EBIT (MM EUR) 2012-14



Cartera de pedidos (MM EUR) 2012-14



1. Excluye las ventas de los 2 primeros años de garantía que se contabilizan en la división de AEGs.

Un negocio recurrente y sostenible a largo plazo

Un mix de negocios equilibrado

**Flota bajo O&M:
20.770 MW**

**Aportación a ventas nuevas
de turbinas 15E-17E**

Mercados maduros

14.884 MW (72%)

Mercados maduros

c.30%

**Mercados de
crecimiento**

5.887 MW (28%)

**Mercados de
crecimiento**

c.70%

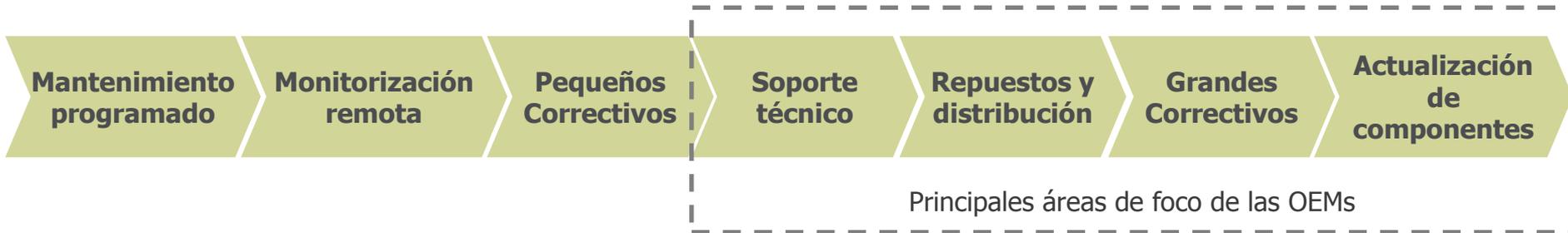
- Potencial de crecimiento en contratos O&M limitado.
- Gran potencial para servicios de valor añadido.
- Potencial de crecimiento en contratos de O&M a largo plazo alto.
- Pronto para servicios de valor añadido.

- ▶ 31.327 MW¹ flota instalada.
- ▶ >98% de disponibilidad media.
- ▶ 20.770 MW bajo mantenimiento.
- ▶ Oferta integral "plus": incluye mantenimiento de infraestructuras, garantía de disponibilidad de la instalación y gestión de los activos.
- ▶ 89% en contratos Full y Risk.
- ▶ La duración media de los contratos post garantía con clientes es c.7 años.

1. Flota instalada a 31/12/2014

En un segmento competitivo del sector

El modelo de negocio de O&M evoluciona por los cambios del entorno competitivo



- ▶ Tendencia a la autogestión en las primeras etapas de la cadena de valor por determinados clientes (eléctricas).
 - ISPs entran en estas etapas de la cadena de valor (intensivas en mano de obra y con poca diferenciación).
- ▶ El modelo de contrato tradicional evoluciona hacia las etapas avanzadas de la cadena de valor.
 - Ventaja competitiva del fabricante gracias a los conocimientos técnicos y de ingeniería en O&M que les permiten focalizarse en operaciones de valor añadido.

Con una estrategia sólida para O&M en 2015-17

1

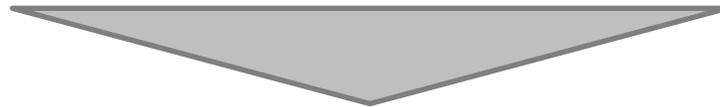
Optimización de la base de contratos de O&M

2

Oferta de productos de valor añadido para los clientes

3

Iniciativas de reducción de costes para mantener los márgenes



**OBJETIVO 2017: CRECIMIENTO DEL NEGOCIO EN MÁS DEL 20%
vs. 2014 CON MÁRGENES SOSTENIBLES**

Optimización de la base de contratos de O&M

Aumentar los volúmenes bajo mantenimiento

- ▶ Mantener la tasa de renovación por encima del 75% en los contratos existentes.
- ▶ Esfuerzo para recuperar MWs instalados pero no mantenidos por Gamesa.
- ▶ Aumentar la base de O&M mediante contratos nuevos con las turbinas vendidas en 2015-17.

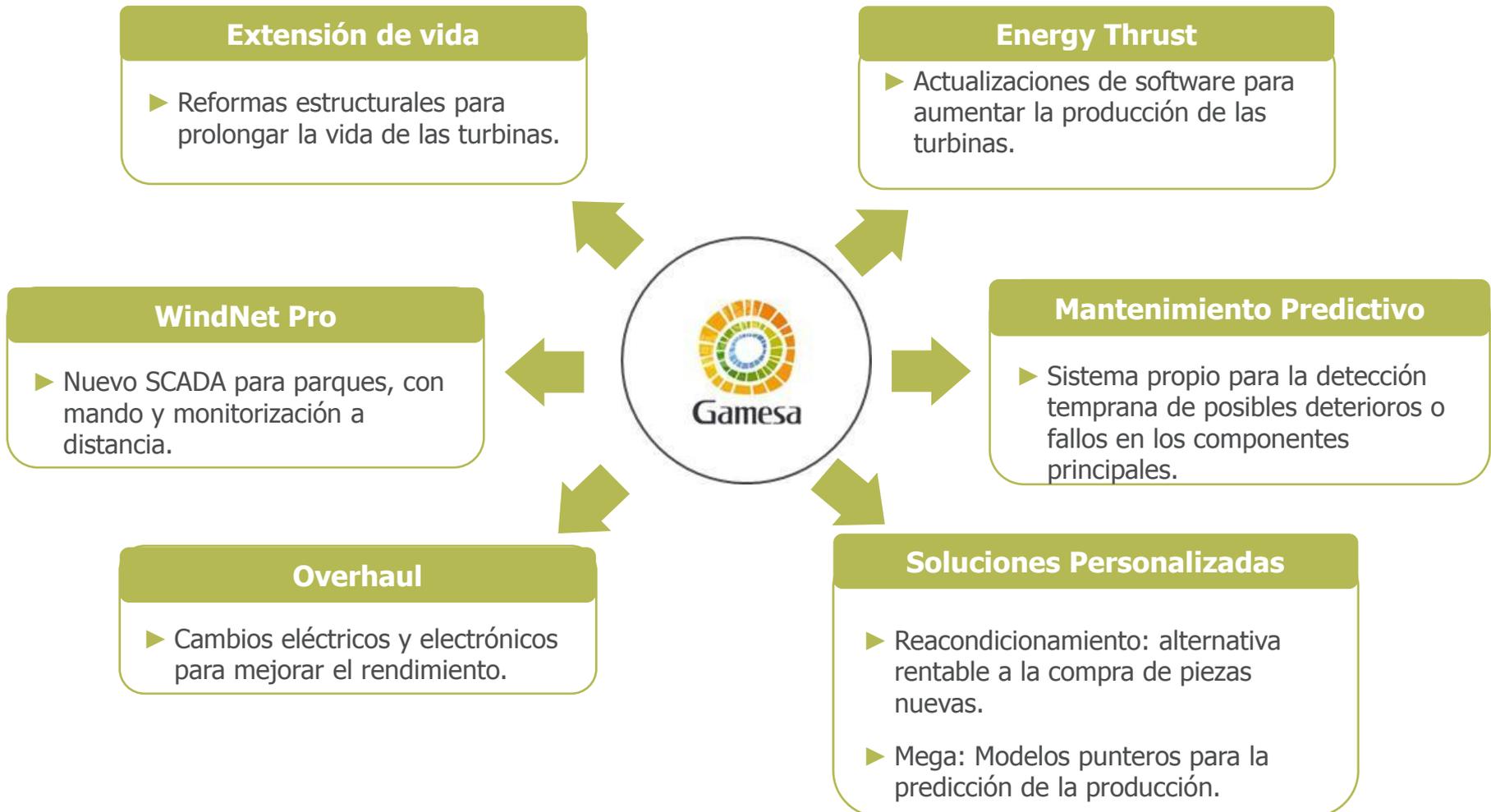
Firmar contratos nuevos a largo plazo

- ▶ Gamesa se beneficiará de vender contratos nuevos con pactos para O&M a largo plazo en regiones clave (India y América Latina).
- ▶ Nuevas oportunidades de mercado/negocio por los nuevos tipos de inversores en el sector (IPP e inversores financieros).

Explorar las posibilidades de multi-tecnología

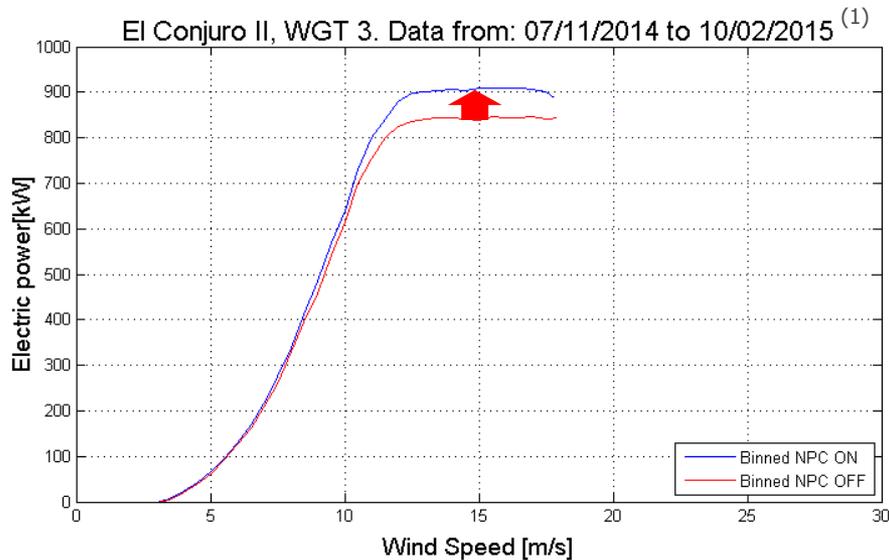
- ▶ Gamesa como proveedor de diversas soluciones al cliente.
- ▶ Se prevé un impacto limitado a corto plazo.

Oferta de valor añadido: La tecnología al servicio del cliente



Oferta de valor añadido: Energy thrust

Aumento de la producción anual de energía de hasta un 5%¹ mediante la mejora de la curva de potencia



- ▶ Actualizaciones certificadas (GL-GH) de software y hardware.
- ▶ Sin inversión inicial.
- ▶ Precio ligado a la productividad adicional, compartiendo beneficio con cliente.

Mercado potencial de 28.000 MW

1. En algunos casos como en el de la máquina G58 (gráfico del ejemplo) se consiguen mejoras superiores (+7%)

Oferta de valor añadido: Programa extensión de vida

Impacto material a partir de 2018 cuando parte de la flota alcance una vida media de 20 años

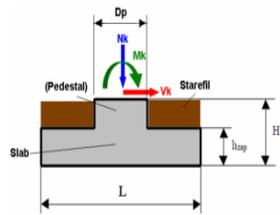
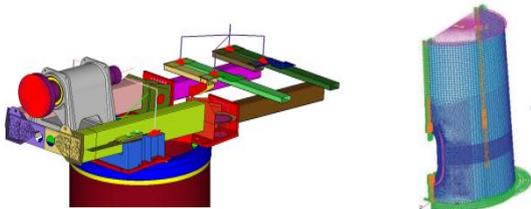


Figure 7. Sketch summarizing the foundation features and loads.

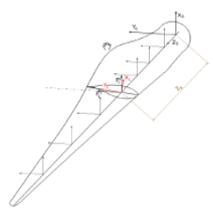
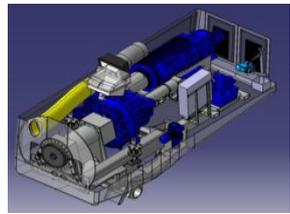
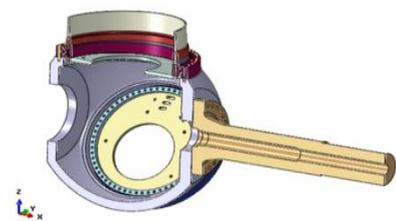


Figure 13 Loading system reference



- ▶ Extensión de vida certificada, garantizando la disponibilidad del AEG hasta el año 30, controlando el gasto de O&M.
- ▶ La extensión de vida puede ejecutarse como programa, o aplicando las soluciones desarrolladas para los principales componentes.
- ▶ La extensión de vida aplicada a componentes se está ejecutando desde 2012.

Ejemplo real: Overhaul y extensión de vida

Antecedentes

- ▶ Proyecto adquirido el 30 de diciembre de 2013.
 - Ubicación: Medicine Bow, Wyoming.
 - Tecnología: Terceros (0,6/0,7 MW).
 - Tamaño: 5,8 MW.
- ▶ 2014: Actualizaciones con la última tecnología y renovación de los PPA y PTC.
- ▶ Los activos se vendieron en junio de 2015. Notable mejora de valor.

Actualizaciones

Overhaul

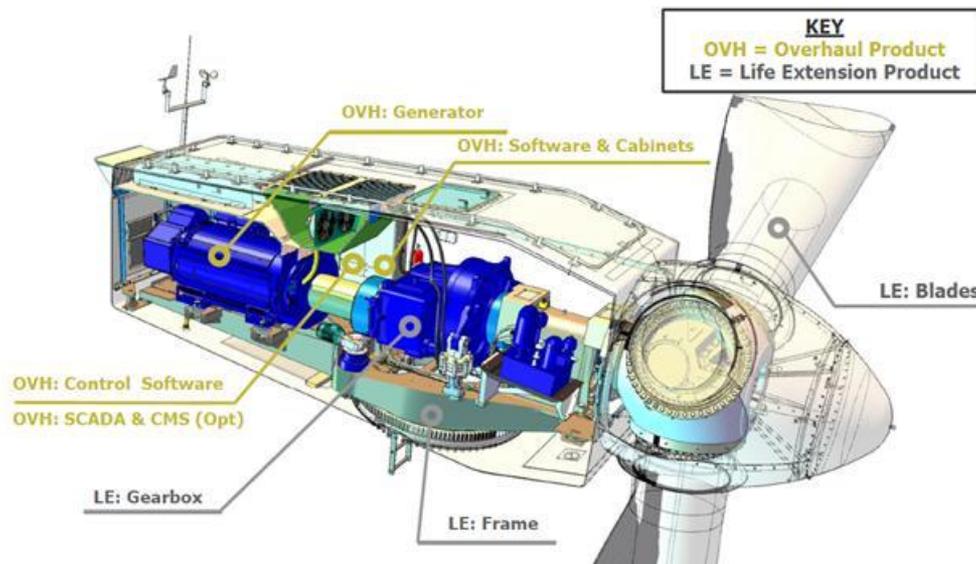
- ▶ Se aumentó la potencia nominal desde 5,82 hasta 6,35 MW.

Extensión vida útil

- ▶ Completada.
- ▶ Todos los trabajos están cubiertos por el contrato O&M hasta el año 30.

Multi-tecnología

- ▶ Contrato O&M integral.



Iniciativas de reducción de costes para mantener los márgenes

	OBJETIVO	PLAZO	MEDIDAS	ACCIONES ESPECÍFICAS
Lean Organisation Service	Contención de costes fijos	Corto-medio plazo	Cambio del modelo de gestión corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dimensionamiento de la estructura al tamaño del negocio. ▶ Descentralización, asignando recursos a áreas en crecimiento. ▶ Optimización de la externalización de mano de obra en las tareas de bajo valor añadido.
Transforming O&M (TROM)	Reducir los costes variables	Corto-medio plazo	Mejora de la productividad y la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión del personal de campo. Análisis de tareas para ∇ineficiencias Δ productividad. ▶ Gestión correctiva sustituyendo grúas por utillaje ligero diseñado por Gamesa. ▶ Procesos de compra.
Diagnostika	Reducir los costes variables	Medio plazo	Avances tecnológicos en los centros de control	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reducir el tiempo de diagnóstico. ▶ Aumentar y acelerar el rearmado a distancia. ▶ Mejorar la información, la planificación y el control de personal. ▶ Acceso online para los clientes.

IV. Liderazgo tecnológico: I+D y cartera de producto

Xabier Etxeberria - Business CEO

Desarrollo orientado a maximizar oportunidades de mercado y optimizar el LCoE



1

Maximizar las oportunidades de mercado

- ▶ **Con nuevas plataformas y rotores.**
- ▶ **Adaptando el producto a cada geografía y emplazamiento.**
 - Aerogenerador base & componentes.
 - Eliminando elementos redundantes, maximizando productividad y minimizando coste.
- ▶ **Reduciendo el tiempo de lanzamiento.**
 - 18/24 meses (prototipo/certificación).
 - 3 meses – industrialización.

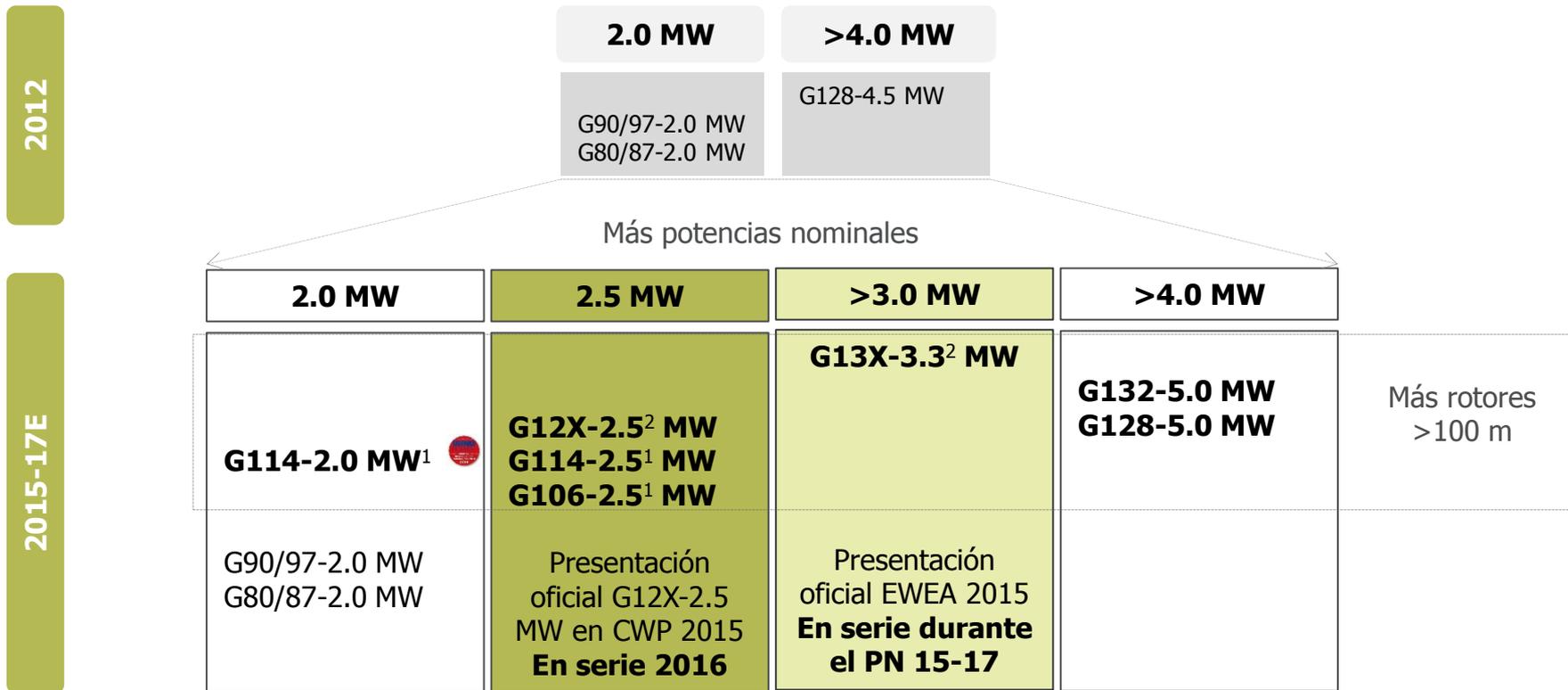
2

Optimizar el coste de energía

- ▶ **Un diseño evolutivo.**
 - Reduciendo el riesgo de negocio para el cliente.
- ▶ **Con criterio de coste desde el diseño.**
 - Diseños modulares: menor coste y menor capex tanto en fabricación interna como en suministro externo.
- ▶ **2 parámetros de competitividad eólica.**
 - AEP/THM & factor de capacidad.

Liderazgo tecnológico unido a liderazgo de mercado

Mayor rango de potencias y de rotores

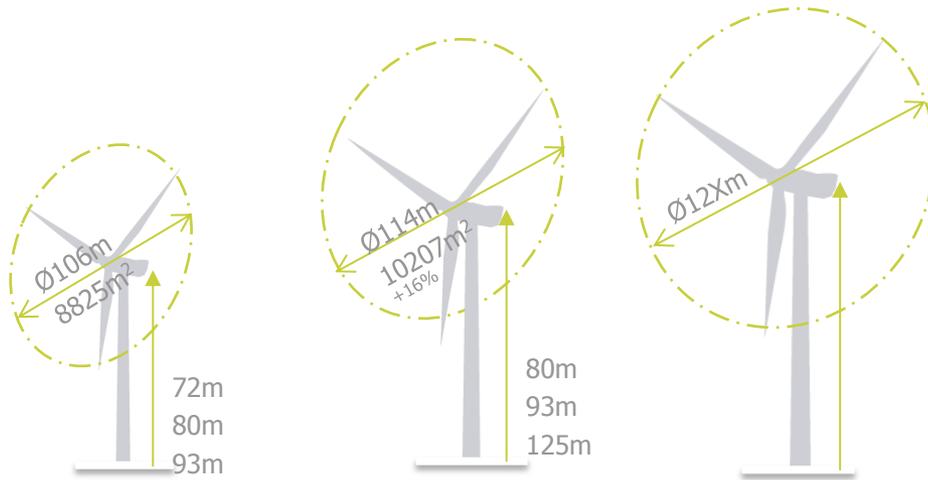


**Líder tecnológico en el segmento principal de demanda.
Abriendo nuevas oportunidades en el segmento de 2.5 MW y >3 MW**

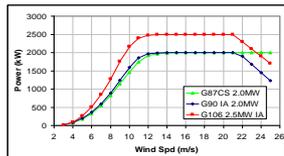
1. Productos ya lanzados en línea con el calendario del plan 2013-2015
2. Lanzamientos dentro del PN15-17

Para maximizar oportunidades de negocio: Plataforma 2.5 MW

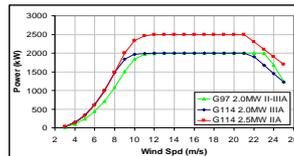
Mejora del posicionamiento en Europa con el lanzamiento de la
G114-2.5 MW: 268 MW en pedidos en Bélgica, Suecia y Reino Unido



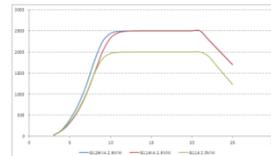
CI: G106-2.5 MW **AEP +30%**
vs. G90-2.0 MW @ 9,5m/s a&
k=2



CII: G114 2.5MW AEP +30%
vs. G97 2.0 MW @ 8m/s & k=2



CIII: G12X 2.5 MW AEP +22%
vs G114 2.0 MW



**G114-2.5 MW y G106-2.5MW para
emplazamientos medios y altos:**

- ▶ Tecnología demostrada
- ▶ **c.30% más de producción energética** ⁽¹⁾
- ▶ **Reducción nominal en el coste de energía del 10%** ⁽¹⁾

**G12X-2.5 MW Clase
III prototipo y
certificado en 2016**

1. Con respecto a la G90-2.0 MW para la G106-2.5 MW y la G97-2.0 MW para la G114-2.5 MW

Entrada en el segmento >3 MW: G13X-3.3 MW

**Producción en serie prevista dentro del horizonte del plan de negocio
15-17**



**PRESENTACION OFICIAL EN EWEA 2015,
PARIS**

**Producto clave a partir de 2016 para
posicionarse en:**

- ▶ **Europa, con la introducción del modelo de subastas,**
- ▶ **Canadá,**
- ▶ **Sudáfrica,**
- ▶ **Australia.**

Y continuar liderando mercados de alto potencial eólico como México y norte de África.

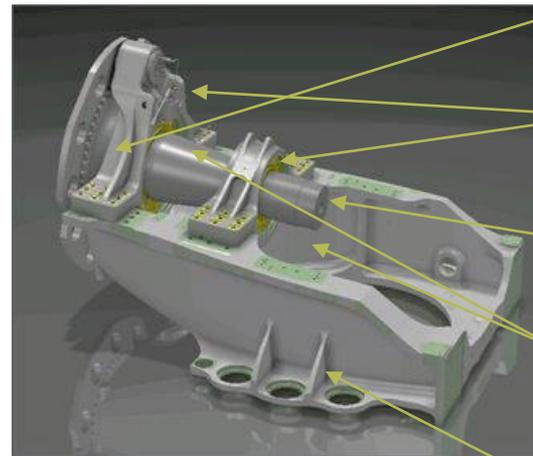
Con una cartera de producto completa y competitiva

Adaptando el producto a cada geografía para maximizar el valor: G114-2.0 MW CS

Adaptación de la G114-2.0 MW a las necesidades y características regionales para maximizar el valor siguiendo la experiencia de G97-2.0 MW CS India

- ▶ Optimización de la estructura y sistemas de actuación:
 - Reducción de la masa de la nacelle y buje en c. 7 toneladas.
 - Reducción de la masa de pala en c. 1 tonelada.
- ▶ Nueva altura de torre (106m) para maximizar el beneficio del alto factor de cortadura en India.

Adaptaciones en nacelle y buje



Optimización del bloqueo del motor (-150Kg)

Optimización de alojamientos de rodamientos de eje principal (-1,1ton)

Optimización eje principal (-1,4ton)

Optimización rodamientos eje principal (-300Kg)

Estructura principal (-1,5ton)

Adaptaciones similares en China y Brasil

Y a cada emplazamiento: G114-2.5MW CII

► Parque Suecia

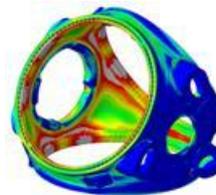
- 6 G114III 2.625 MW T93,3m, 50Hz; -30+30; 20kV.
- Baja temperatura.
- Refuerzo de buje y torre.
- Logística modularizada: nacelle aligerada, alojamiento del rotor y conjunto de transmisión de potencia mecánica.
- Centro de seccionamiento externo.

► Parque Reino Unido

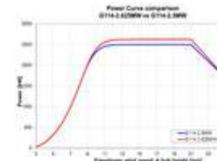
- 94 G114III 2.5 MW T88 50Hz; -20 + 40; 33kV.
- Adaptación estructural de la máquina a la distintas posiciones del parque.
- Desarrollo de altura de torre específica: 88m.



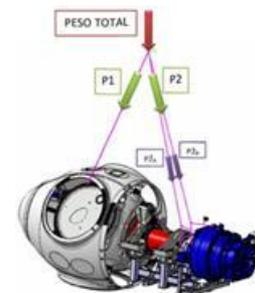
Baja temperatura



Adaptaciones estructurales



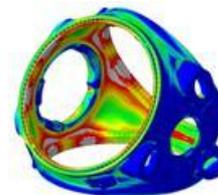
MAXPOWER



Ensamblaje modular



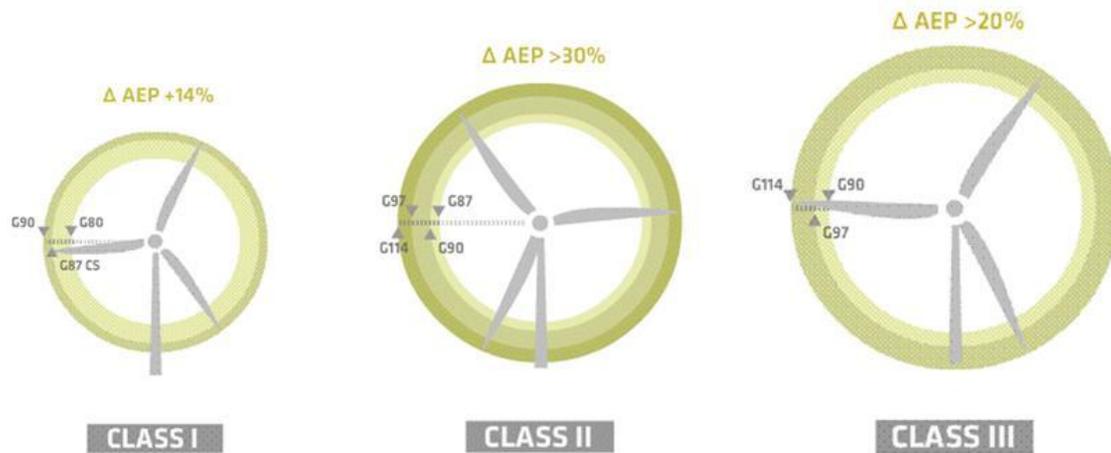
Altura de torre específica



Adaptaciones estructura

Con un diseño evolutivo...

Reduciendo el riesgo de negocio para el cliente



Plataforma 2.0 MW

- ▶ 19.298 MW instalados en 34 países¹.
- ▶ 13 años en operación.
- ▶ Disponibilidad >98% (flota Gamesa 2.0 MW).
- ▶ Alta flexibilidad y versatilidad.
- ▶ Cumplimiento de los códigos de red y regulación de ruido más exigentes.

MODELO	ROTOR DIAMETRO(m)	CLASE IEC	CAPACIDAD NOMINAL	ALTURA TORRE (m)	CERTIFICADO TIPO	50-60Hz
G80	80	IA	2,000 kW	60, 67, 78, 100	✓	✓
G87	87	IA*, IIA	2,000 kW	67, 78, 90, 100	✓	✓
G90	90	IA, IIA, IIIA	2,000 kW	67, 78, 90, 100	✓	✓
G97	97	IIA, IIIA	2,000 kW	78, 90, 100, 104*, 120	✓	✓
G114	114	IIA/IIIA	2,000 kW	80, 93, 125 + site specific	✓	✓

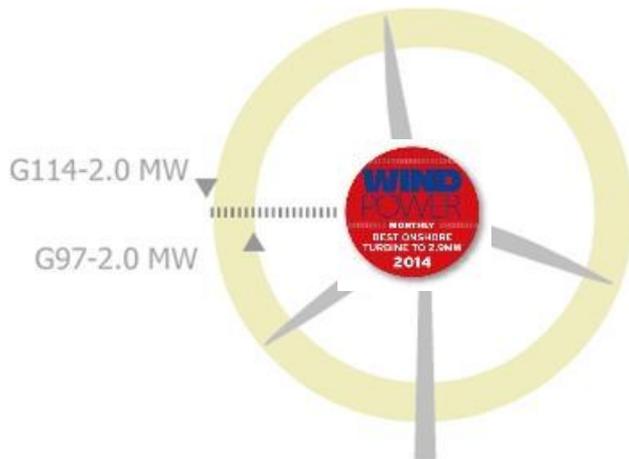


* Certificada clase S

1. Instalaciones a marzo 2015

...hasta alcanzar el liderazgo tecnológico en segmento principal del mercado: G114-2.0 MW

Mejor factor de capacidad en el mercado



Increase in swept area

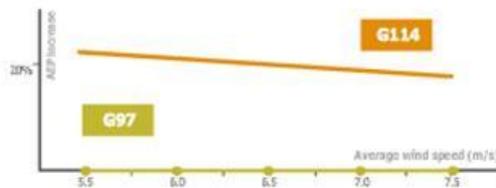
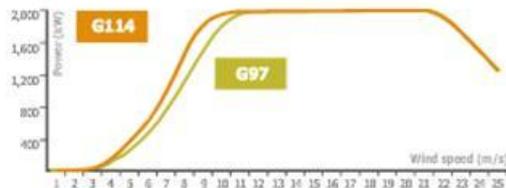
G114 vs. G97

38%

Increase in AEP

G114 vs. G97

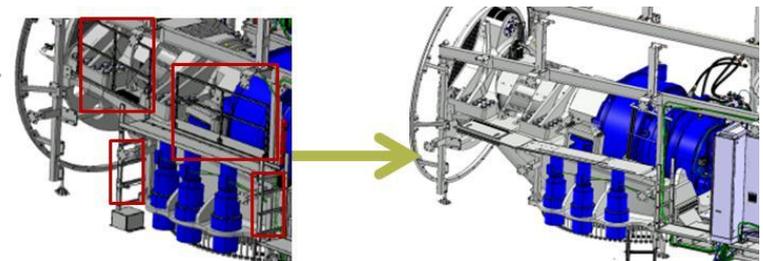
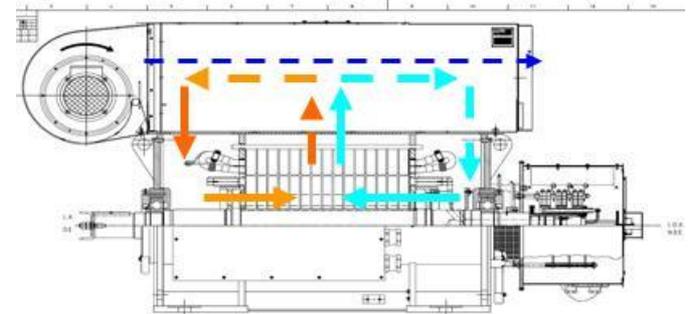
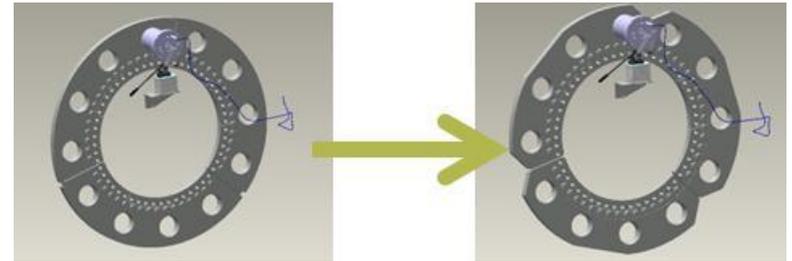
>20%



- ▶ **Mejora del LCoE**, mayor eficiencia y mayor rentabilidad.
- ▶ Nueva pala de 56m con un **nuevo diseño aerodinámico para maximizar eficiencia y minimizar ruido**.
- ▶ **Tecnología probada** (plataforma 2.0 MW).
- ▶ **Industrializada** en todas las geografías.
- ▶ **Acuerdos firmados por 1.2GW**: Suecia, Italia, Polonia, Bélgica, Portugal, India, USA, Brasil, Uruguay, Tailandia...
- ▶ Modelo especialmente adaptado para la India: G114-2.1 CS.
- ▶ Versiones adaptadas para China y Brasil.

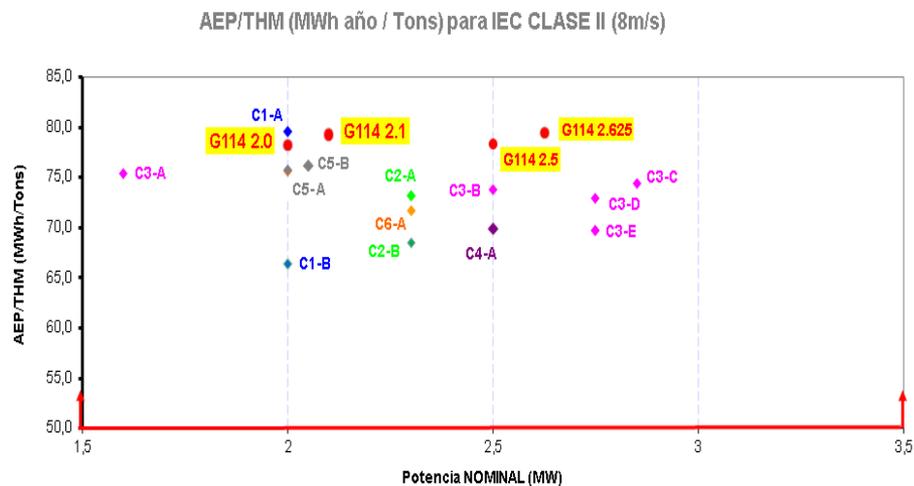
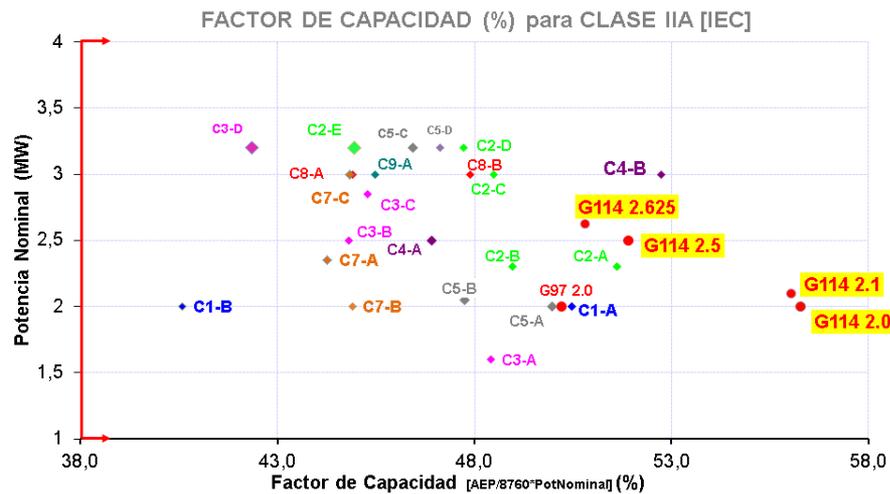
Introduciendo criterio de coste desde diseño: G114-2.5MW CII

- ▶ Optimización de componentes estructurales.
- ▶ Diseño para reducción de cargas.
- ▶ Generador con auto ventilación.
- ▶ Aumento de eficiencia.
- ▶ Simplificación de elementos no estructurales.



Focalizado en la competitividad eólica

Optimización del LCoE: mejor AEP/THM y mejor factor de capacidad



Liderazgo tecnológico unido a liderazgo de mercado

Programa de I+D y desarrollo de producto focalizado en:

- ▶ **La optimización del coste de energía para maximizar la creación de valor para el cliente a través de:**
 - Los mejores factores de carga del mercado.
 - Un diseño evolutivo.
 - Criterio de coste desde diseño.

- ▶ **El lanzamiento de productos orientado a maximizar las oportunidades de mercado.**
 - Con nuevas plataformas y rotores para abarcar las categorías *mainstream* en los mercados principales.
 - Lanzamiento de la plataforma 3.3 MW.
 - Adaptando el producto a cada geografía y emplazamiento.
 - Reduciendo el tiempo de lanzamiento.

The background of the slide features a silhouette of a large wind turbine in the foreground on the left, with another smaller one visible in the distance. The sky is a gradient of blue and orange, suggesting a sunset or sunrise. The overall scene is dark and atmospheric.

V. Guías financieras 2015-2017

Ignacio Artázcoz - CFO

Propuesta de generación de valor creciente y sostenible con una política de dividendos atractiva

Mediante el crecimiento rentable y el control estricto de la inversión

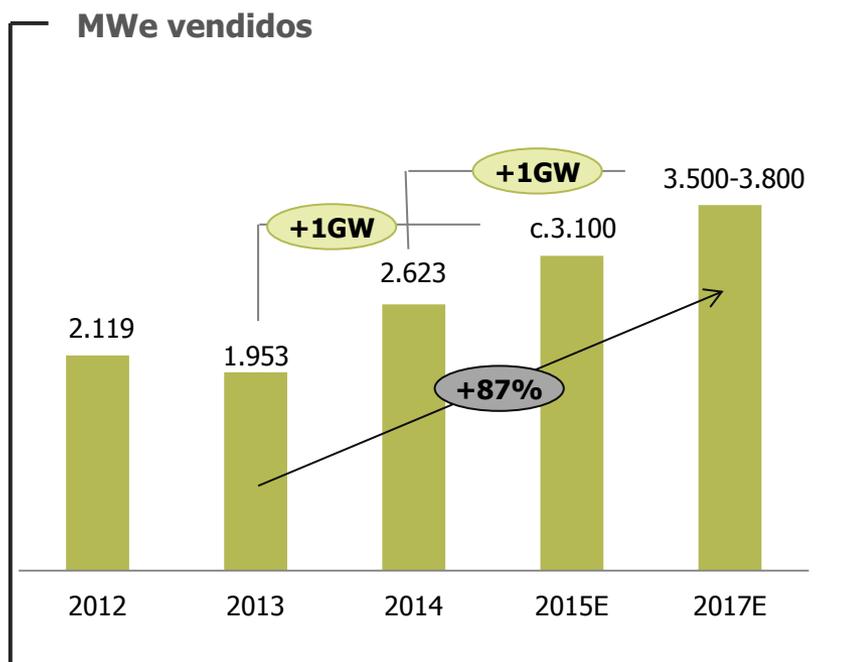
	2014A	2015E	2017E	
Volumen (MWe)	2.623	c.3.100	3.500-3.800	
Margen EBIT ¹	6,4%	≥8%	>8%	Crecimiento rentable
EBIT (MM€)	181		x2 ¹	
Circulante s/Ventas	2,5%	<5%	<5%	Control del consumo de capital y de la inversión
Capex s/Ventas	3,8%	4%-5% ²	<3,5% ³	
ROCE	WACC+2%	WACC+4%	Creciente en el periodo	Acelerando la creación de valor

Ratio de pago de dividendo s/BN creciente, igual o superior al 25% según se confirmen oportunidades de crecimiento⁴ adicional

1. Tipo de cambio promedio enero-mayo 2015 y en línea con el tipo de cambio guías 2015
2. Incluye capex de mantenimiento orgánico (3,5% s/vtas) y capex de crecimiento.
3. Considerado en las guías capex de mantenimiento orgánico.
4. Inversiones sujetas a un estricto control de retorno económico con ROCE en línea con negocio existente y sujetas a solidez de balance: DFN s/EBITDA <1,5x

Aprovechando las oportunidades de crecimiento en Aerogeneradores

Resultado de un entorno de mercado favorable y un sólido posicionamiento competitivo, que permite casi duplicar el tamaño de compañía con respecto al valle de demanda de 2013



- ▶ **Evolución favorable del mercado de instalaciones eólicas onshore 15-17E (ac.) vs. 12-14 (ac.)**
 - Crecimiento global estimado: 4%-17%¹.
 - **Crecimiento mercados más significativos² para Gamesa: 59%-81%¹.**
- ▶ **Mejora del posicionamiento competitivo en mercados maduros por la ampliación de la cartera de producto** abarcando los segmentos *mainstream* de demanda.

1. Fuente: BTM marzo 2015 y MAKE 1T 2015
2. Mercados más significativos: India, Brasil y México

Con una estrategia de O&M centrada en priorizar rentabilidad sobre volumen

Adaptando el negocio de O&M en un entorno de mercado cambiante...

Retos

- ▶ Reducción de alcance y presión en precios por parte de algunas eléctricas en mercados maduros.
- ▶ Competencia de ISPs en la parte inferior de la cadena de valor.

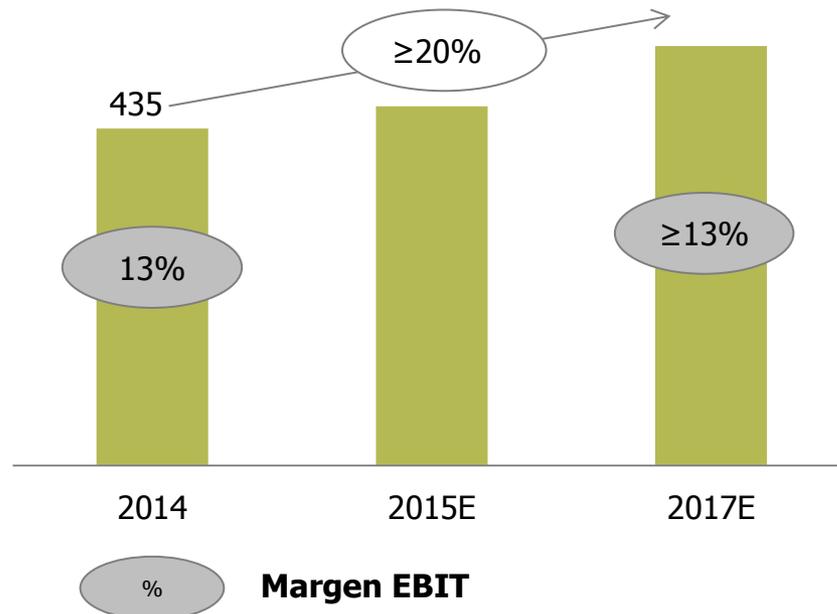
Oportunidades

- ▶ Crecimiento de contratos a LP en mercados emergentes.
- ▶ Mejora de la tasa de renovación post garantía y re-captura de flota post-garantía fuera de mantenimiento.
- ▶ Servicios de valor añadido dirigidos a aumentar la TIR/VAN del cliente.

Estrategia

- ▶ Optimización de la base de contratos.
- ▶ Oferta de productos de valor añadido.
- ▶ Iniciativas de reducción de costes/optimización de márgenes.

Ventas de servicios de O&M (MM EUR)

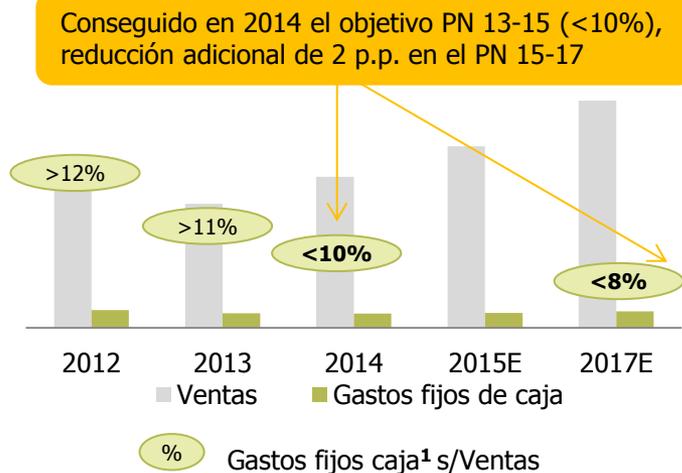


... manteniendo la recurrencia del negocio, con crecimiento y márgenes sostenibles

Controlando los costes fijos y con programas de mejora continua de los costes variables

Para gestionar el crecimiento de forma rentable y no poner en peligro la rentabilidad en el valle de demanda

Costes fijos: Evolución ventas y gastos fijos¹

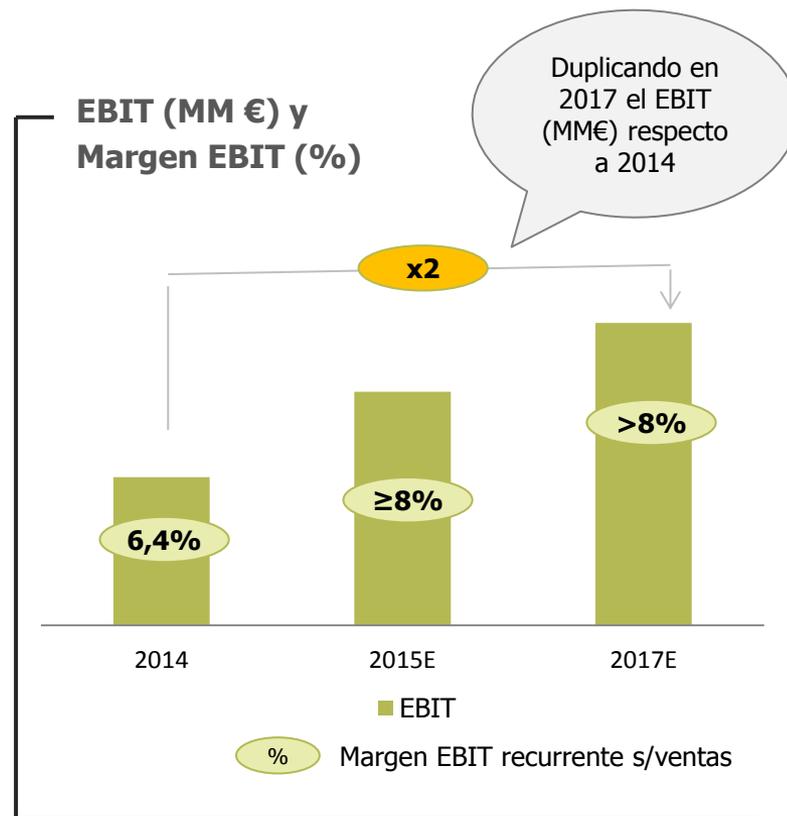


Costes variables: Programas de mejora continua

Permiten compensar

- ▶ Puesta en marcha de nueva capacidad
- ▶ Lanzamiento de nuevos productos
- ▶ Tensiones inflacionistas en mercados emergentes

EBIT (MM €) y Margen EBIT (%)

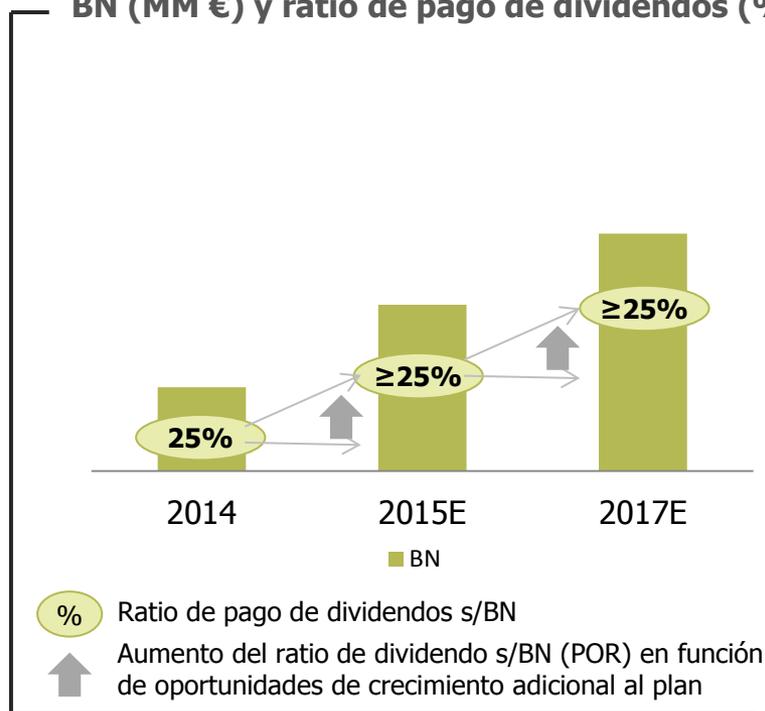


1. Gastos fijos con impacto en caja, excluyendo depreciación y amortización

Con un beneficio neto creciente

Para asegurar una política de dividendos sostenible y atractiva

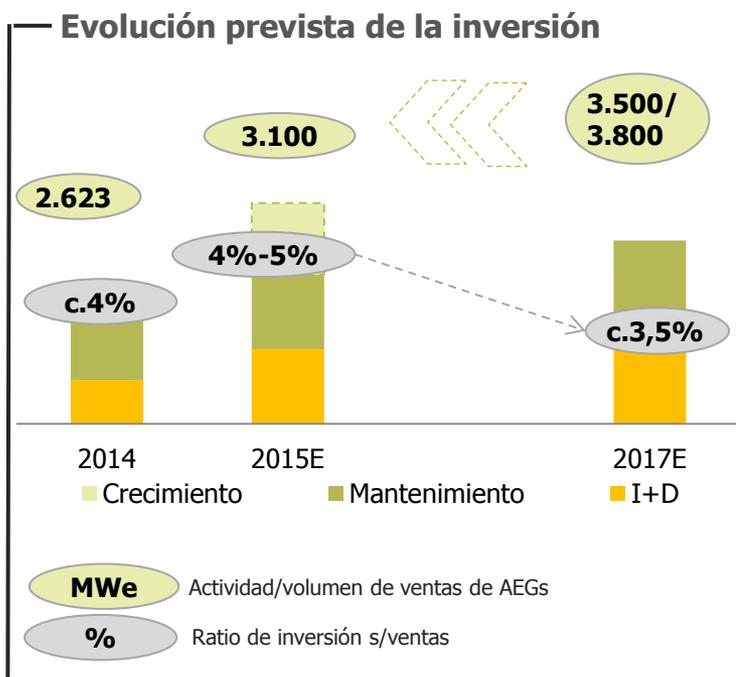
BN (MM €) y ratio de pago de dividendos (%)



- ▶ **Crecimiento del BN superior al beneficio operativo** derivado de mejora de gastos financieros y gestión fiscal.
- ▶ **Potencial aumento del ratio de dividendo s/BN (POR)** en función de las oportunidades de crecimiento adicional al plan.

Un plan de inversión modular en función de las oportunidades de crecimiento 2015+

En respuesta a la aceleración del crecimiento en emergentes y la rápida penetración de la G114-2.0 MW y G114-2.5 MW



► **Inversión modular, alineada con estrategia de fabricación MAKE&BUY y tamaño de demanda, con una gestión diferenciada de:**

- **Capex de mantenimiento orgánico**
 - 3%/3,5% s/Ventas, incluyendo I+D
 - Adecuación y renovación de instalaciones, moldes y productos a últimos estándares.
- **Capex de crecimiento**
 - Aumento modular de capacidad ajustado a la materialización demanda en emergentes mayor de lo previsto.
 - Actualización de modelo (G97-2.0 MW a G114-2.0 MW) por la rápida penetración de nuevos productos.
 - Nuevos moldes de pala permiten fabricación de 2.0 MW y 2.5 MW.

► **Manteniendo criterio de retorno económico.**

► **Niveles de mantenimiento en 2017.**

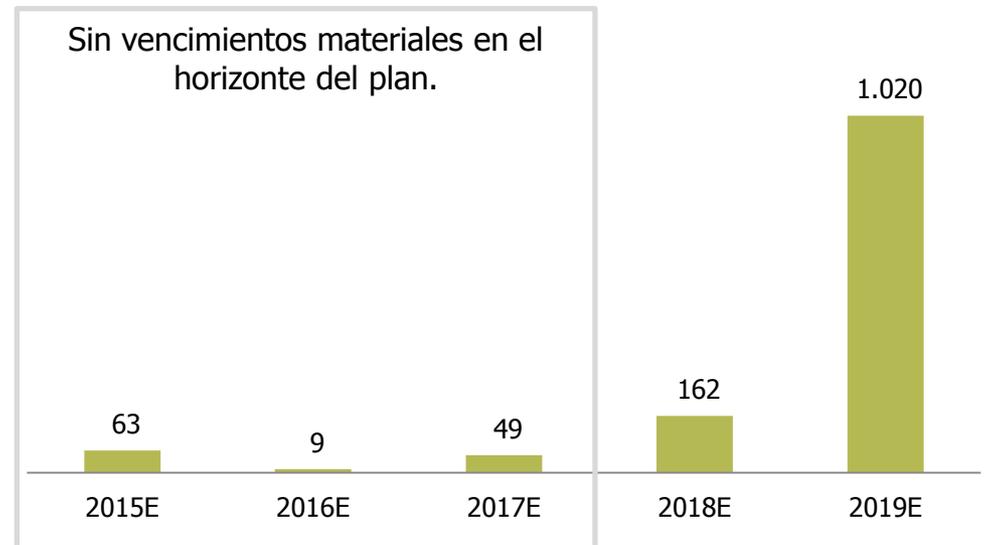
Capacidad flexible para acometer crecimiento adicional más allá de 2017

Y una financiación adecuada para acometer el plan

Sin necesidad de recurrir a los mercados de capitales y sin amortizaciones materiales en el horizonte del plan

EUR MM	Líneas de financiación ¹
Sindicado – cuenta de crédito	750
BEI – préstamo	420
Otros préstamos	185
Bilaterales – cuentas de crédito	431
Líneas totales	1.786

Vencimientos líneas de financiación² (EUR MM)



1. Líneas de financiación a 31 marzo 2015. Sin grandes diferencias a 15 Junio 2015
2. Excluyendo cuentas de crédito bilaterales de vencimiento y renovación anual

A large wind turbine is silhouetted against a clear blue sky that transitions to a warm orange glow at the horizon. A smaller wind turbine is visible in the distance. The foreground shows the dark silhouette of a hillside.

VI. Gamesa más allá de 2017

Ignacio Martín - Presidente Ejecutivo

Gamesa más allá de 2017

1 **Onshore:**
Mayor competitividad eólica y mejor posicionamiento del negocio

2 **Offshore:**
Joint venture acelera la entrada al mercado reduciendo riesgos

3 **Solar /offgrid:**
Valorando el tamaño y la rentabilidad de la oportunidad en India

Onshore: Perspectivas favorables post 2017

TACC nuevas instalaciones 17-20 : c.4%¹

Mercados en crecimiento:

- ▶ India: cumplimiento objetivos gubernamentales.
- ▶ Brasil: mejora de las condiciones macro.
- ▶ México: clarificación regulatoria y compromisos renovables.

Mercados maduros:

- ▶ Europa: impacto positivo de compromisos renovables (2020) y repotenciación.
- ▶ EE.UU.: compromisos renovables de la EPA.

Cartera de producto consolidada

- ▶ Entre los rangos más amplios de potencias nominales en el segmento onshore.
- ▶ Madurez de productos y plataformas lanzadas 2015-17.
 - Mejora del posicionamiento en mercados maduros y en crecimiento con la plataforma Gamesa-3.3 MW.
 - Mantenimiento de liderazgo en emergentes.

Solidez del negocio de O&M

- ▶ Contratos a más largo plazo de mercados en crecimiento (2015-17E).
- ▶ Aumento del potencial de servicios de valor añadido.
- ▶ Base de costes optimizada tras ejercicios de mejora 2015-17E (TROM y Diagnostika).

Mayor competitividad eólica

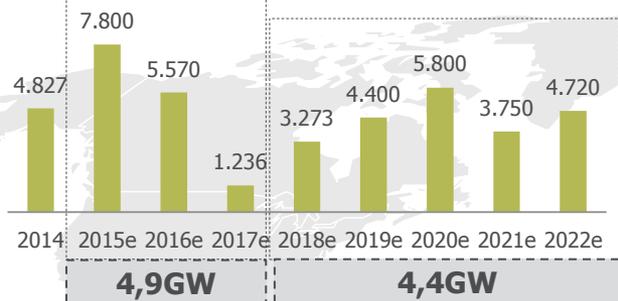
- ▶ Reducción del LCoE entre un 20-30% entre 2015-2025.

Estructura operativa y capacidad fabril flexible y lista para aprovechar las tendencias a medio y largo plazo

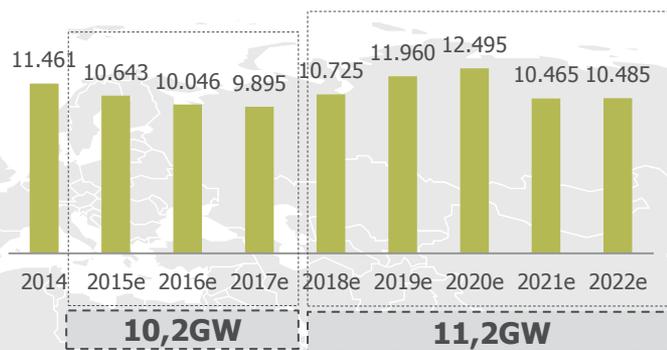
1. MAKE Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

Onshore: Tendencias de demanda 2015-2022

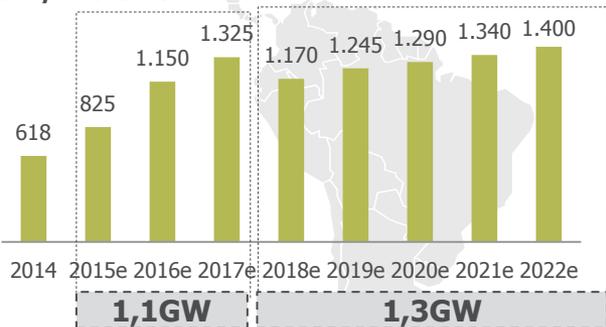
EE.UU.: compromisos renovables apoyan instalaciones **>4 GW/año en el LP**



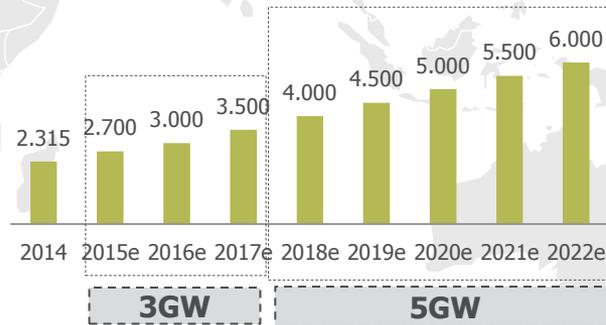
Europa: compromisos renovables y competitividad eólica apoyan instalaciones **c.11GW/año en el LP**



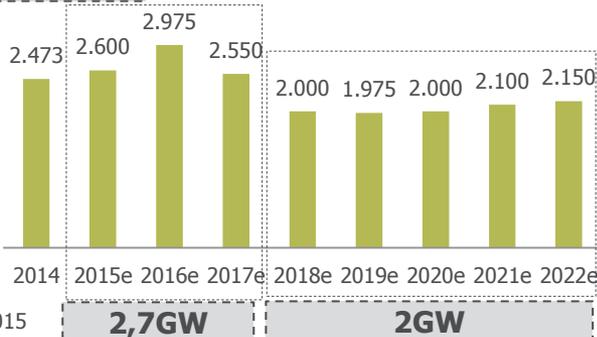
México: claridad regulatoria, competitividad eólica y compromiso renovable apoyan instalaciones **>1GW/año en el LP**



India: necesidad de acelerar instalaciones para cumplir objetivos 2022 apoya ritmo instalaciones de **5GW/año en el LP**



Brasil: demanda energía, necesidad de diversificar mix y competitividad eólica apoyan un ritmo de instalaciones **c. 2GW /año en LP**



Fuente: MAKE Actualización perspectivas de mercado 1T 2015

1 Mejora Operativa

- ▶ Aplicación de mejores prácticas de Onshore.
- ▶ Optimización de costes y mejora de la cadena de suministro.
- ▶ Eficiencia en Capex, tanto tecnológico como industrial.

2 Wikinger

- ▶ Proyecto de 350 MW en el Mar Báltico con cliente clave: Iberdrola.
- ▶ 70 WTGs de AD 135-5 MW.
- ▶ Fabricados en las fábricas de Bremerhaven y Stade.

3 Desarrollo de Turbina de 8 MW

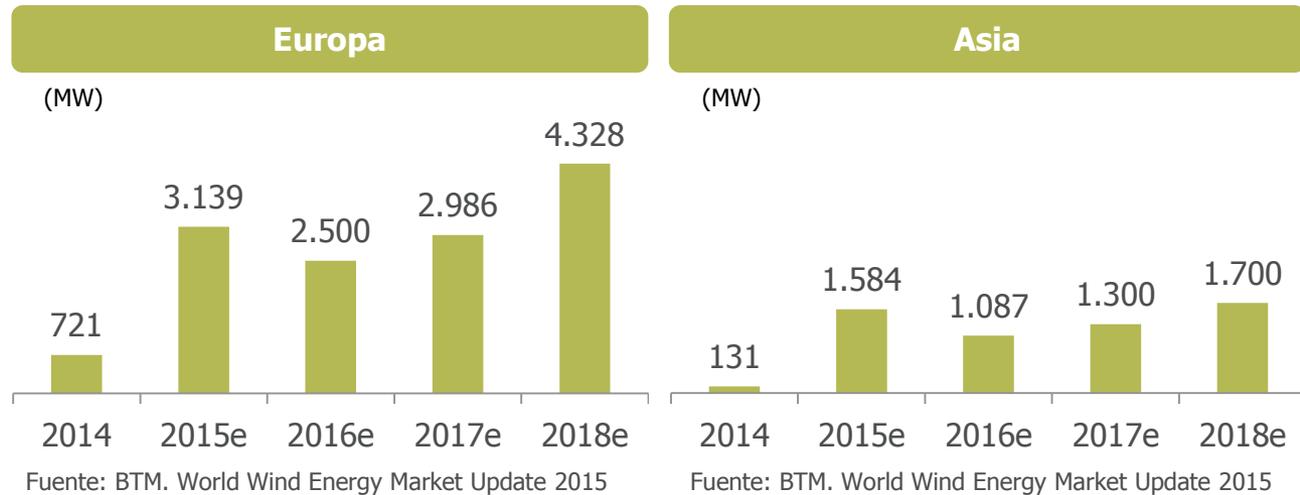
- ▶ AD 180-8 MW en desarrollo.
- ▶ Cartera de proyectos de 8 MW significativa a través de subastas públicas francesas.
- ▶ Objetivo de certificación: 2017.

4 Desarrollo Comercial

- ▶ Principal enfoque en el mercado europeo: Alemania, Francia y Reino Unido como países más relevantes.
- ▶ China como oportunidad a medio plazo.

Offshore: Centrado principalmente en Europa, pero posicionado para explorar oportunidades en China

Estimaciones de Instalaciones de Offshore



Tecnología

Corto plazo

Medio Plazo

▶ AD 135 – 5 MW / AD132 – 5 MW (disponible)

▶ AD132 – 5 MW (disponible)

▶ AD 180 – 8 MW (2017)

▶ AD132 – 5 MW (disponible)

▶ c.2.5 GW

▶ -

▶ Cuota de mercado del 20%

▶ Objetivo: proyectos en 2017

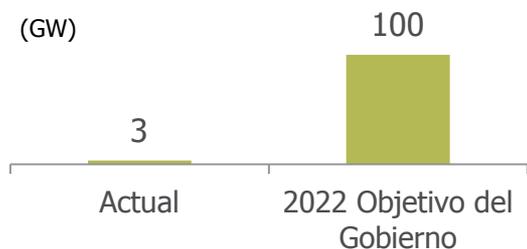
Cartera de Clientes



▶ Utilities Chinas

Solar: Valorando el tamaño y la rentabilidad de la oportunidad en India

Mercado de gran potencial y entorno regulatorio favorable



- ▶ Reducción de costes en solar e incentivos del Gobierno apoyando la inversión. TIR *Equity* de c.15-16%.
- ▶ El Gobierno trabajando para alcanzar la paridad en red, hacer bancable la energía Solar y haciendo que la industria sea autosuficiente.

Modelo de negocio con bajos requerimientos de inversión en activos

- ▶ Mercado objetivo: Solar PV *utility scale* (donde se concentra el mayor potencial de instalaciones en India).
- ▶ Sin necesidades de capex.
- ▶ Flexibilidad de aprovisionamiento de componentes: Limitadas exigencias de contenido local.
- ▶ Se necesita muy poca inversión en circulante.

Competencias de Gamesa en eólico generan sinergias con el negocio solar

	Promoción	Fabricación	EPC	Propiedad de Activos	O&M
Eólico	✓	✓	✓	✗	✓
Oportunidad Solar	✓	✗ (Limitado)	✓	✗	✓
	Sólido historial en la gestión de terrenos y de cartera de proyectos.	Gamesa tiene capacidad de fabricar inversores solares.	EPC como actividad central en eólico en India. Sinergias con los requisitos del sector solar, menos exigentes.		Sinergias relacionadas con el personal de campo.

Gamesa tiene >250 empleados en Promoción y Construcción y c.300 empleados en O&M en India

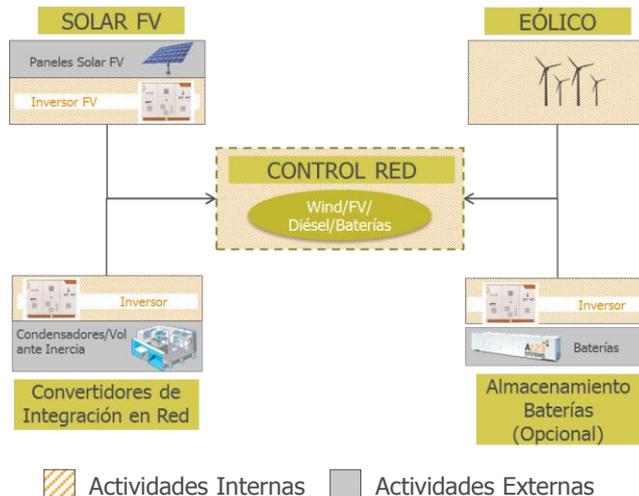
Energía eólica para la industria/empresa

- ▶ Mercados objetivo: Sectores aislados con generador (islas), sistemas de minería sin conexión a la red, cementeras.
- ▶ Gamesa es capaz de aportar equipos para los sistemas offgrid. Requisitos de inversión muy limitados.
 - Eólica, fotovoltaica, integración de diésel, control de la red, equipamiento de soporte
 - El prototipo se está construyendo en España. Inversión: €2MM
- ▶ Complementa el negocio tradicional en tierra, pero con mayores márgenes

Electrificación de las aldeas - El ejemplo de la India

- ▶ Mercados objetivo: Población rural con acceso insuficiente o nulo a la electricidad
 - Ejemplo - India: Más del 70% de la población vive en zonas rurales. Unos 360 MM de personas carecen de acceso a la red eléctrica y unos 100 MM tienen un acceso insuficiente
- ▶ El sector está poco desarrollado de momento
- ▶ Las soluciones offgrid ofrecen beneficios sociales significativos: Offgrid ofrece un modelo de negocio sostenible
 - Hay mecanismos de apoyo disponibles en las jurisdicciones relevantes

Sistema aislado sin red



Oferta del sistema - Fuente dispersa de energía

Potabilización de agua



Torre de telecomunicaciones



Bomba de agua



Iluminación doméstica



The background of the slide features a silhouette of a large wind turbine in the foreground on the left, with another smaller one in the distance. The sky is a gradient of blue and orange, suggesting a sunset or sunrise. The overall scene is dark and atmospheric.

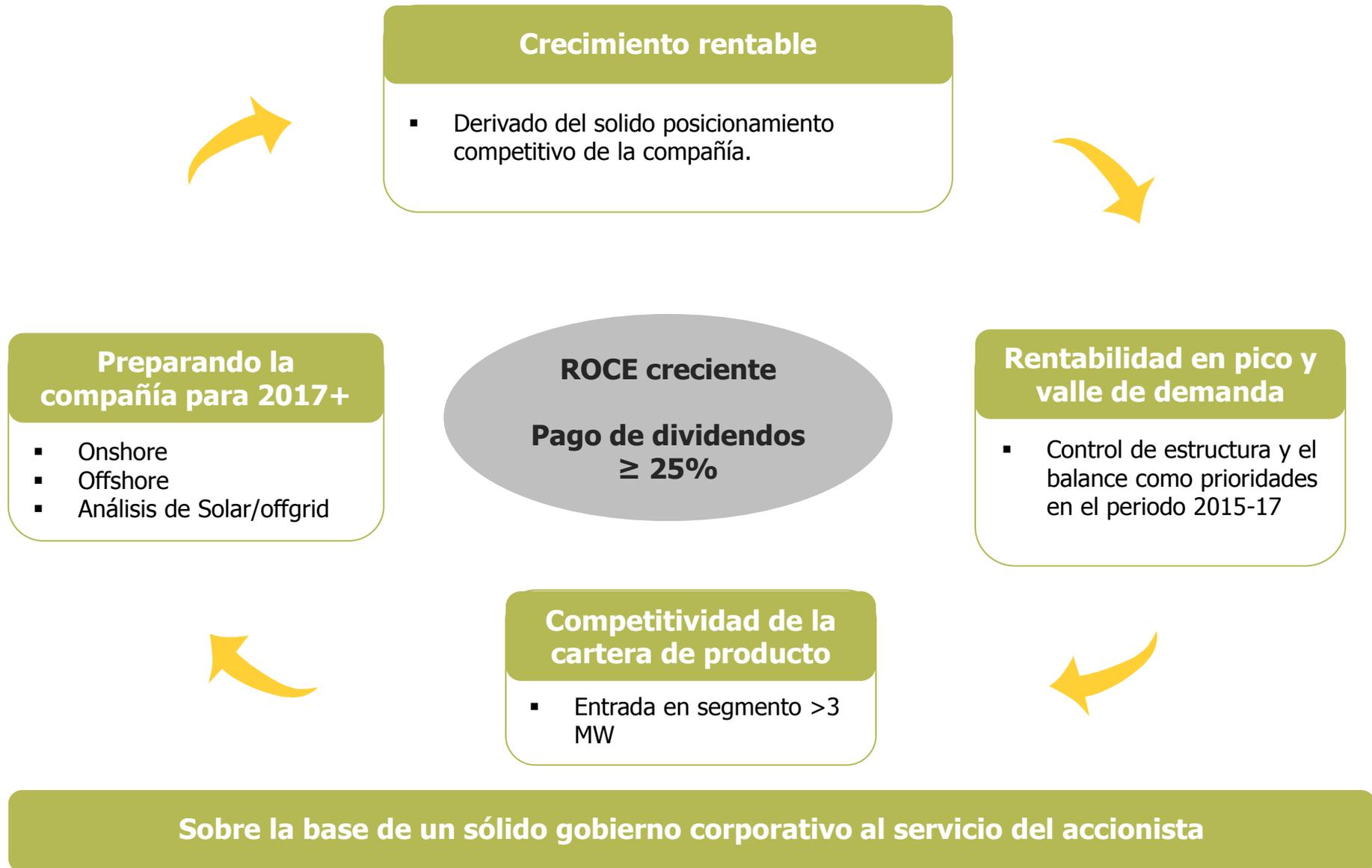
VII. Conclusiones

Ignacio Martín - Presidente Ejecutivo

Generación de valor creciente y sostenible y una política de dividendos atractiva

- ✓ **Materialización rentable de las oportunidades de crecimiento** derivadas del sólido posicionamiento competitivo de la compañía: EBIT 2017E 2x vs. EBIT2014.
- ✓ El control de la estructura y el balance se mantienen como prioridades dentro del periodo 2015-2017 para garantizar la **rentabilidad incluso en el valle de demanda**.
- ✓ **Entrada en el rango de potencia > 3 MW, aumentando la competitividad de la cartera** para maximizar las oportunidades de negocio actuales y futuras.
- ✓ **Posicionados para continuar creciendo más allá de 2017:** onshore y offshore, analizando potencial de solar & offgrid.
- ✓ **Con un estricto uso de la caja libre neta generada: ofreciendo al accionista una retribución atractiva** con ratios de distribución de beneficios crecientes en función de la materialización de oportunidades de crecimiento adicional a las recogidas en el PN.
- ✓ **Todo ello sobre un sólido gobierno corporativo** siguiendo las mejores prácticas de buen gobierno

Circulo de generación de valor creciente y sostenible



Alineados con los principales códigos de ética empresarial a nivel internacional

Comprometidos con el respeto a los derechos humanos y el medio ambiente



Red Pacto Mundial España
WE SUPPORT



Caring for Climate



Incluidos en los principales índices de sostenibilidad y responsabilidad corporativa



S&P Global Clean Energy Index

Aviso legal

“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 no 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 el 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 danos 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.

En el caso de duda prevalece la versión del presente documento en español”

Preguntas y Respuestas

Muchas Gracias

Obrigado

Thank you

谢谢!

धन्यवाद

Gamesa

