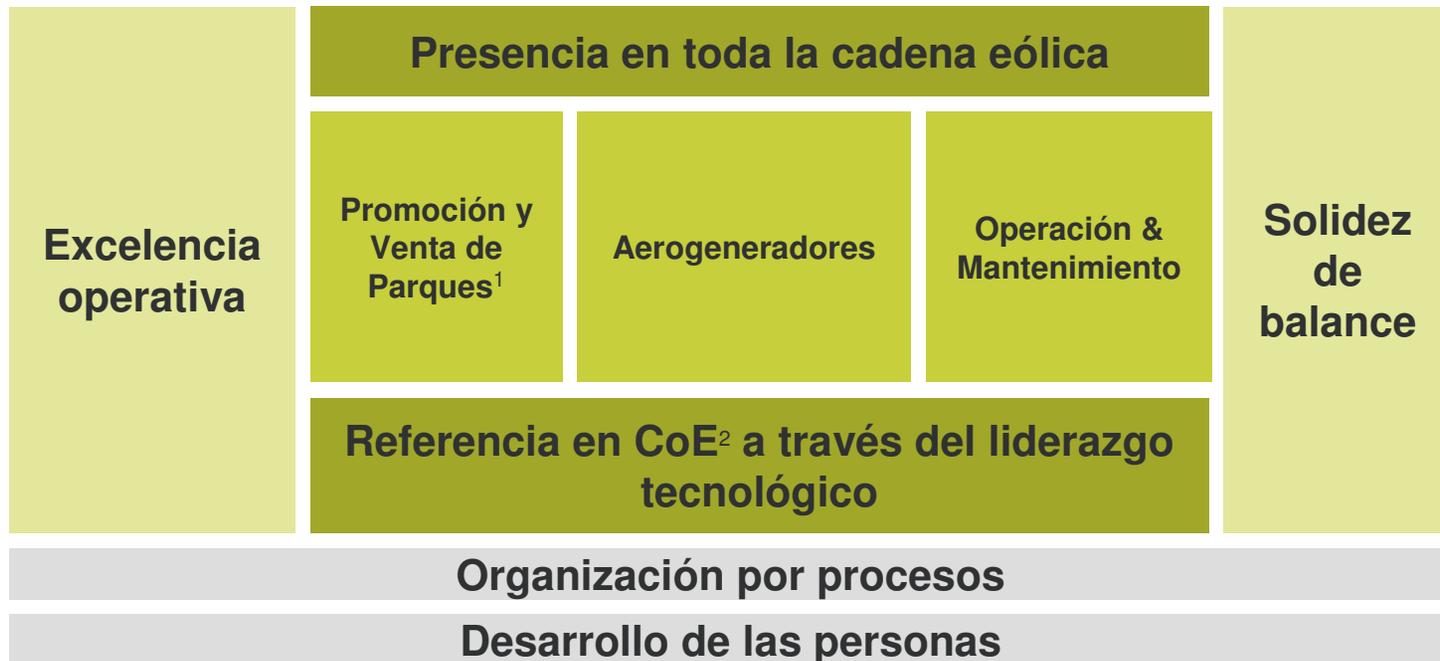


Plan de negocio 2013-2015

The way forward

Plan de Negocio 2013-2015

Comprometidos con la creación de valor



2

(1) Promoción y Venta de Parques (PVP): Gamesa Energía o Parques

(2) CoE: Cost of Energy (Coste de Energía, MWh)

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

V. Conclusiones

Punto de situación

Un entorno de menor crecimiento

- ▶ **Disminución temporal de la demanda eléctrica** en economías desarrolladas **ligada a la ralentización económica**: capacidad de generación instalada cubre las necesidades energéticas a c/p
 - **Contracción de la demanda** de instalaciones eólicas **y desplazamiento hacia mercados emergentes**
 - Plazo de ejecución de proyectos en mercados emergentes impactado por **restricciones de red**
- ▶ **Ajuste de las políticas de apoyo** a las energías renovables en mercados significativos **por el elevado endeudamiento de sus economías**
 - El impacto en la TIR de proyecto, junto a las restricciones y encarecimiento de la financiación, provoca un **ajuste de los planes de inversión de eléctricas**
- ▶ **Exceso de capacidad industrial** mantiene la **presión a la baja sobre márgenes**

Punto de situación

Menor crecimiento que exige

- ▶ **Reducción de costes:** fijos -estructura- y variables -plan industrial, cadena de suministro-

ORIENTADO A OPTIMIZAR LA CUENTA DE RESULTADOS

- ▶ **Fortalecimiento de balance:** reducción de circulante y CAPEX

ORIENTADO A LA REDUCCIÓN DE LA DEUDA

- ▶ **Focalización en mercados clave:** Gamesa Energía como canal de ventas

SIN CONSUMO DE FINANCIACIÓN

- ▶ Una **gama de productos orientada al mercado:** dos plataformas básicas, diseño para fabricación ("Design For Manufacturing") competitiva

ORIENTADO A LA MEJORA DEL COSTE DE ENERGÍA

- ▶ **Crecimiento en servicios,** margen y ventas, **incluso en momentos débiles** de mercado

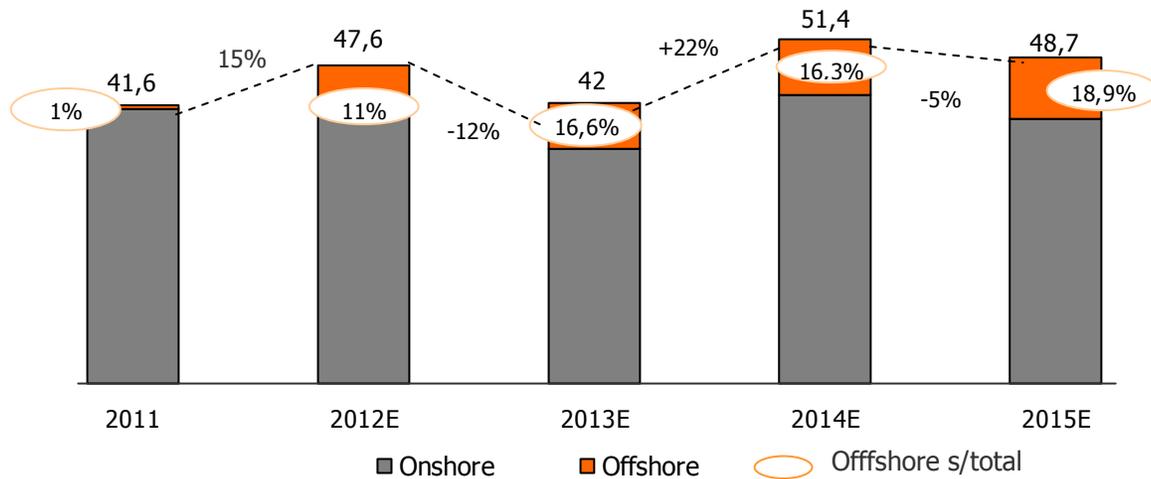
GENERAR MÚSCULO

Generar resultados en la parte baja del ciclo / Preparados para convertir crecimiento

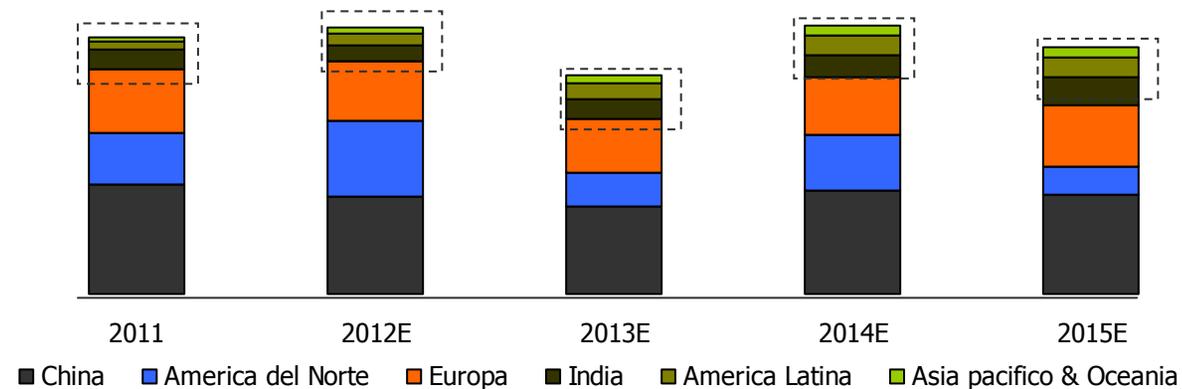
Punto de situación

Contracción de la demanda inmediata (2013) y desplazamiento del crecimiento hacia nuevos mercados

Instalaciones anuales (GW)



Desglose geográfico instalaciones anuales (GW)



► **EE.UU.** (incertidumbre sobre la extensión de los PTCs), **China** (restricciones de red) y **Europa** (pendiente de la recuperación económica) **determinan la caída de las instalaciones en 2013**

► **India, America Latina y Asia Pacífico** se convierten en los **nuevos motores del crecimiento de la demanda** (TCAC 2011-15E: 15,3%)

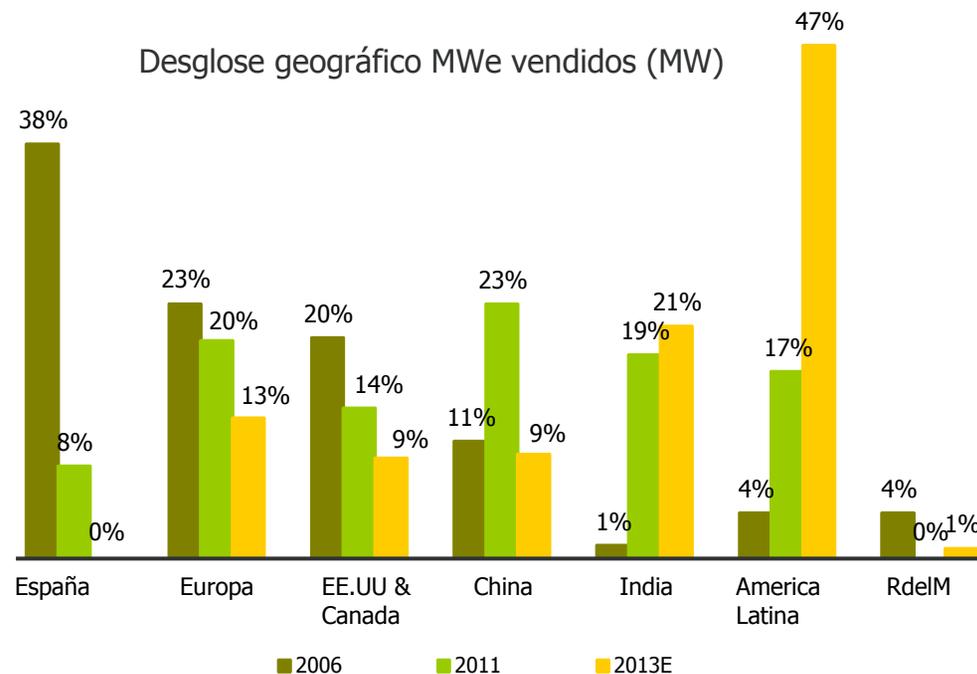
► Demanda **offshore gana tracción en el periodo 2012-2015**

Fuente: Externa & Gamesa Market Intelligence

Punto de situación

Que se refleja en la evolución esperada de las ventas¹ de Gamesa 2006-2013E

America Latina, África y otros mercados emergentes desplazan a Europa y especialmente España en las ventas de Gamesa



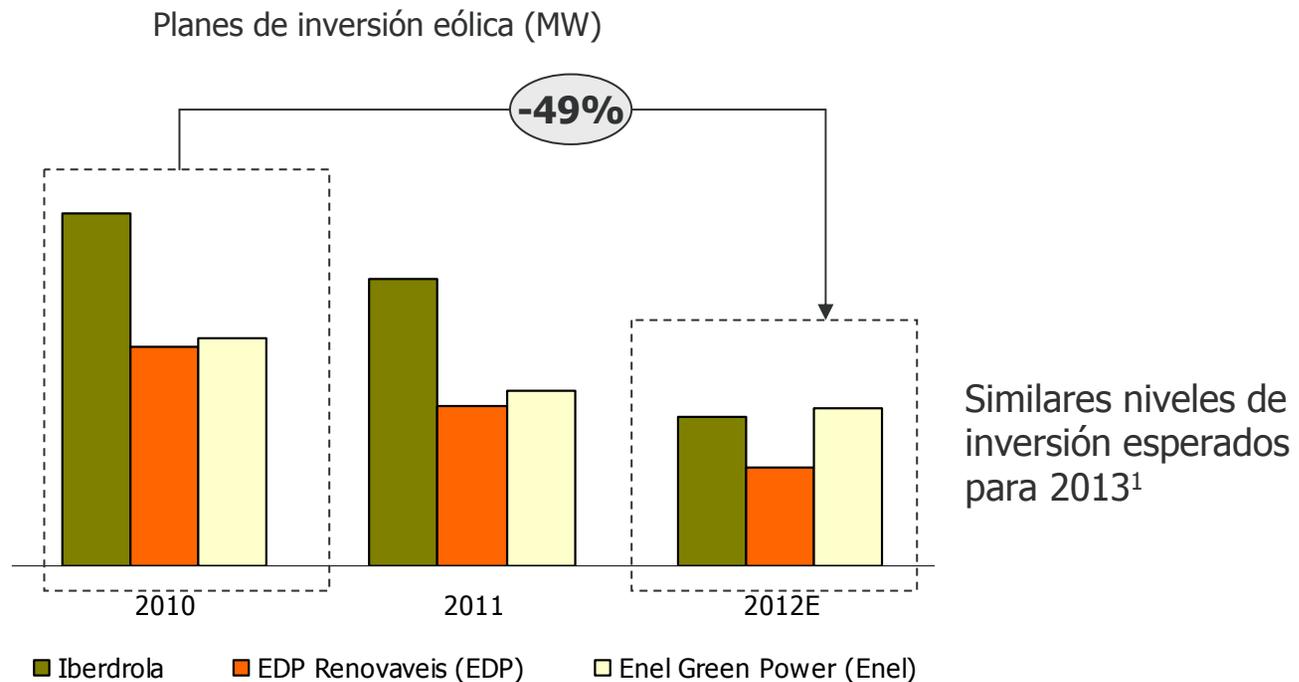
7

(1) MWe vendidos

Punto de situación

Y hacia nuevos clientes

Los planes de inversión de las grandes eléctricas del sur de Europa se reducen por el impacto de las políticas renovables y el acceso a financiación en la TIR de proyecto



Fuente: Documentación pública de los operadores; BTM "World market update 2011" Marzo 2012

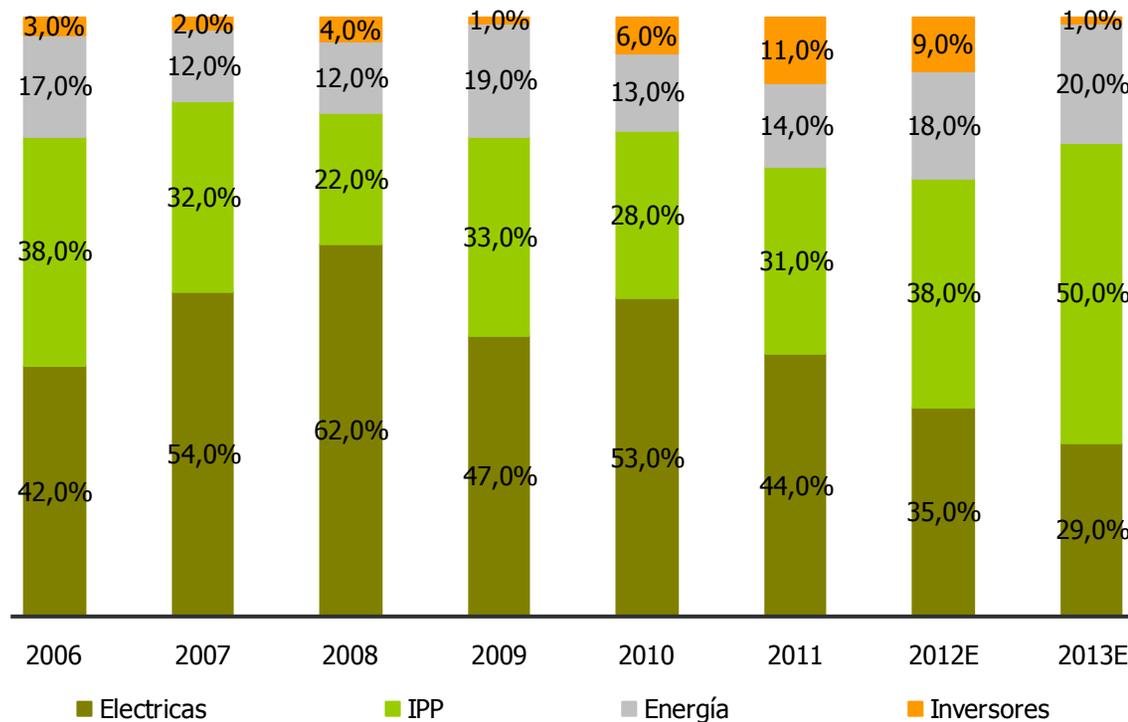
(1) A la fecha de elaboración de esta presentación, Iberdrola no ha dado información sobre sus planes de inversión más allá de 2012

Punto de situación

Que se refleja en la contribución esperada de los clientes a las instalaciones de Gamesa 2006-2013E

Los productores independientes ganan terreno a las grandes eléctricas: de un 31% en 2011 a un 50% en 2013E

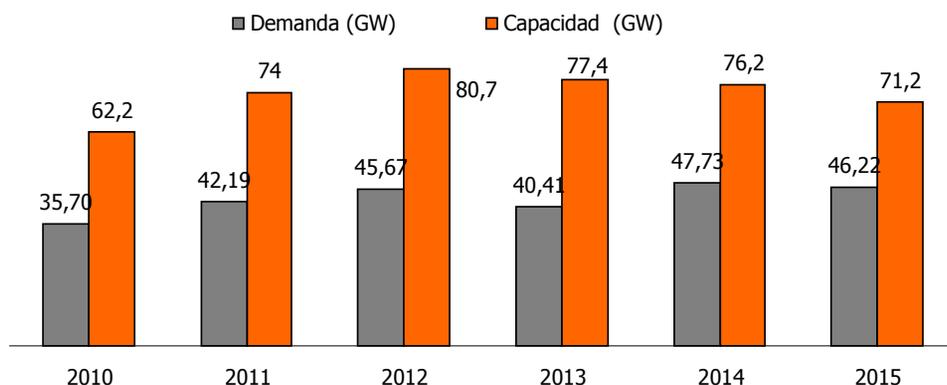
Desglose por tipo de cliente de MW instalados (MW)



Punto de situación

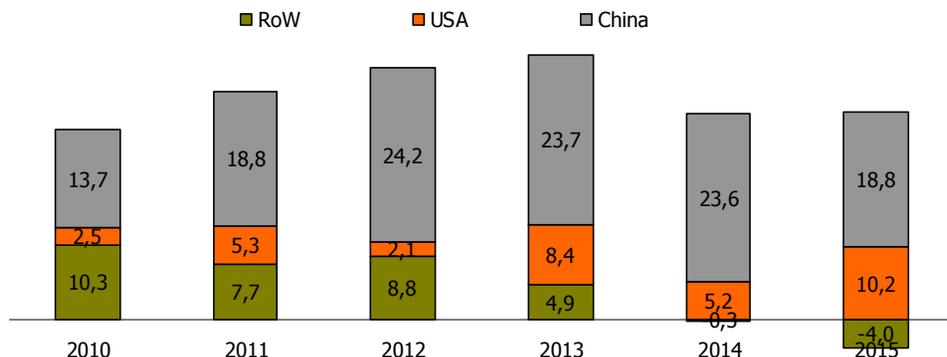
Y con continua sobre-capacidad industrial que mantiene los márgenes bajo presión

Capacidad y demanda (GW) por área geográfica (2010-2015E)



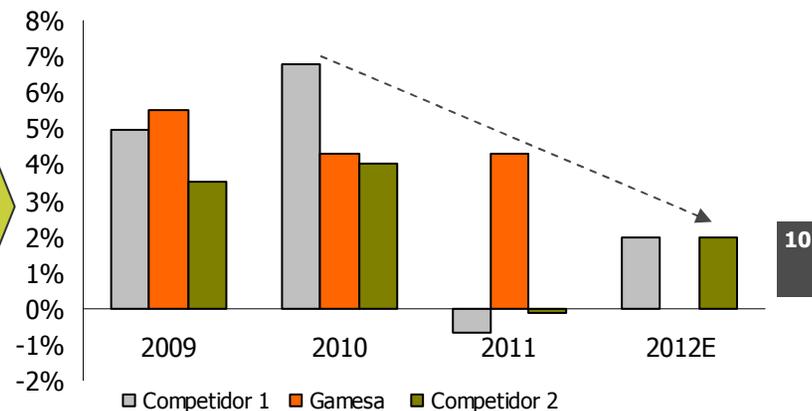
Fuente: BNEF – Bloomberg New Energy Finance "Q3 Wind market outlook" Agosto 2012

Desglose de sobre-capacidad (GW) por área geográfica (2010-2015)



Fuentes: BNEF – Bloomberg New Energy Finance. Para mantener uniformidad de criterios se usan las estimaciones de demanda y capacidad instalada de una misma fuente externa

Evolución margen EBIT normalizado (2009-2012E)



Fuente: Información pública de los fabricantes (estimaciones 2012 basadas en promedio de guías 2012)

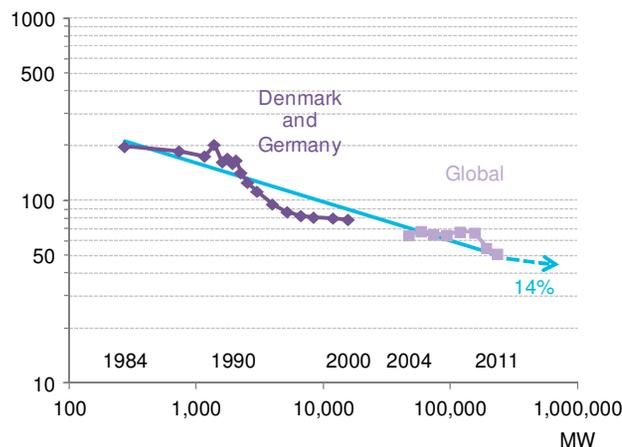
- ▶ **Reducción de capacidad** a partir del 2013, concentrada especialmente **en Europa**
- ▶ **La sobre capacidad en China se mantiene** durante todo el horizonte del plan
- ▶ **El modelo renovable estadounidense -** contracción/expansión de la demanda-, **dificulta el ajuste de los MW excedentarios**

Punto de situación

Pero con un sólido futuro a largo plazo apoyado en...

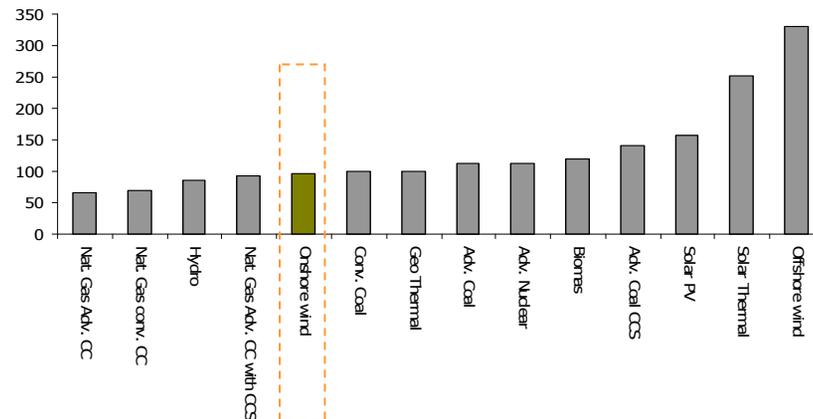
► Su eficiencia

Evolución del CoE eólico normalizado 1984-2011 (€/MWh)



Fuente: BNEF, Noviembre 2011 ("Grid Parity for Onshore Wind")

Coste de energía normalizado (USD/MWh) 2017E: **La tercera fuente más eficiente después del gas y la hidráulica**



11

► Su **contribución a la solución de problemas estructurales** de los sistemas energéticos actuales: dependencia, volatilidad de precios, ineficiencia en el uso de recursos e impacto medioambiental

- Diversificación de las fuentes de energía y reducción de la exposición geopolítica, a un precio predecible durante la vida útil de la instalación
- Uso eficiente de recursos: terreno, tiempo de construcción y materia prima
- Sin contaminar (en sus operaciones ni en su desmantelamiento) ni consumir agua en su operativa

Punto de situación

Con tres segmentos claramente diferenciados

< MW

- ▶ Nicho de mercado con mediano contenido tecnológico y bajo coste
- ▶ No es un mercado estratégico para Gamesa

MAINSTREAM

- ▶ Mercado estratégico por su importante contenido tecnológico y exigencia de CoE
- ▶ Excelente posicionamiento de Gamesa mejorando TIRs de clientes con la introducción de la plataforma de 2,5 MW y rotores de 114m

MULTI MW

- ▶ Mercado liderado por offshore y mercados onshore maduros
- ▶ Estado del arte de la tecnología Gamesa
- ▶ Buen posicionamiento de Gamesa con la plataforma 5,5 MW para mercados del norte de Europa (GB, Alemania, Suecia, Finlandia...)

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

V. Conclusiones

Seguridad y salud

Palancas 2013-2015

- ▶ La extensión de la cultura de Seguridad & Salud a todos los ámbitos supone un compromiso de todos nosotros → **THINK SAFE**
- ▶ La Gestión Integral de los Riesgos operacionales será la base para la implantación de la estrategia → **TPRM**
- ▶ Los tres pilares sobre los que estará basada la Gestión Integral de Riesgos son

14

- **THINK SAFE**
- **TPRM (Total Plant Risk Management)**
- **Estándares de Riesgo Operativo**

La seguridad y la salud de nuestros empleados es una prioridad para Gamesa

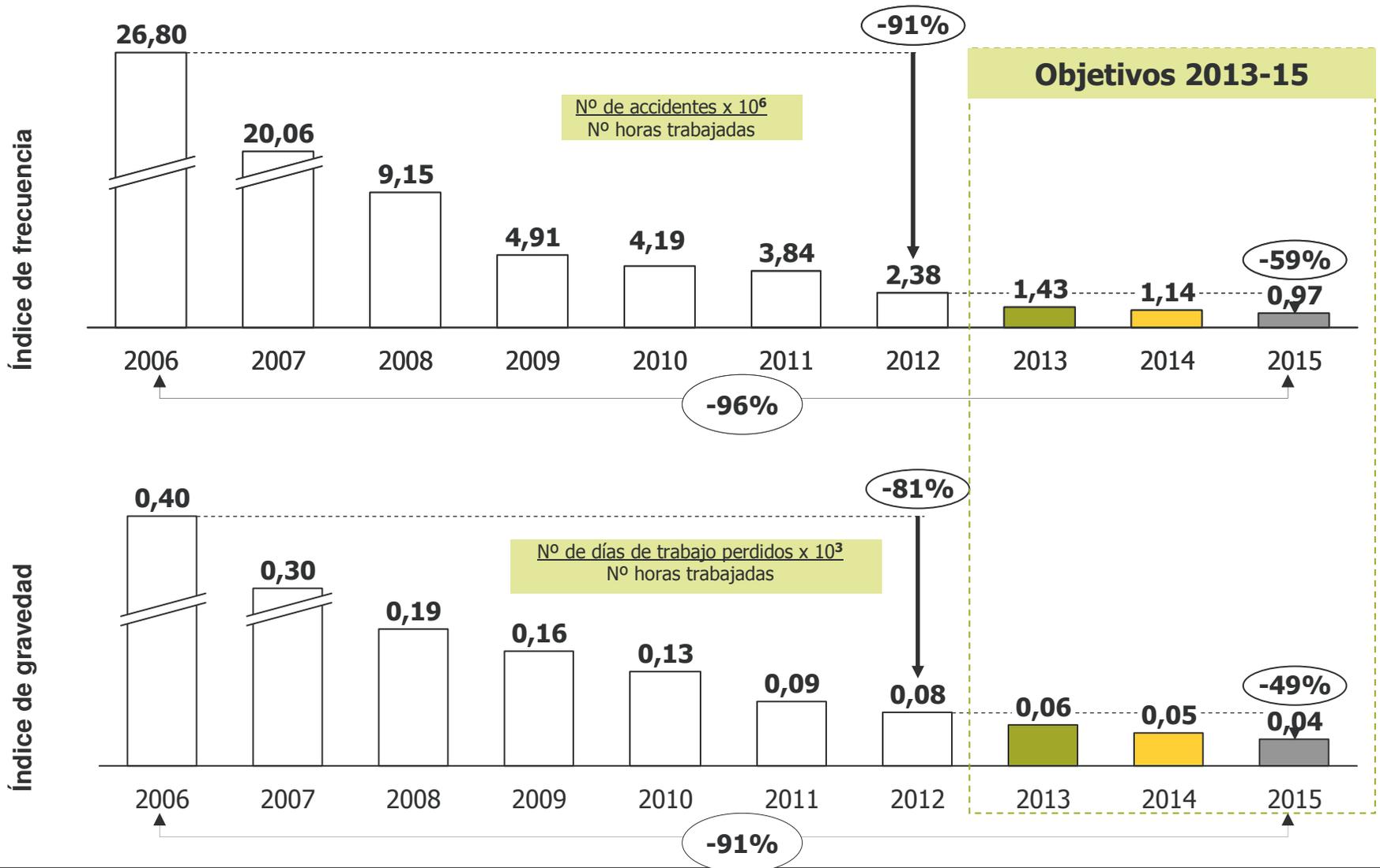
Seguridad y salud

Gestión de riesgos



Seguridad y salud

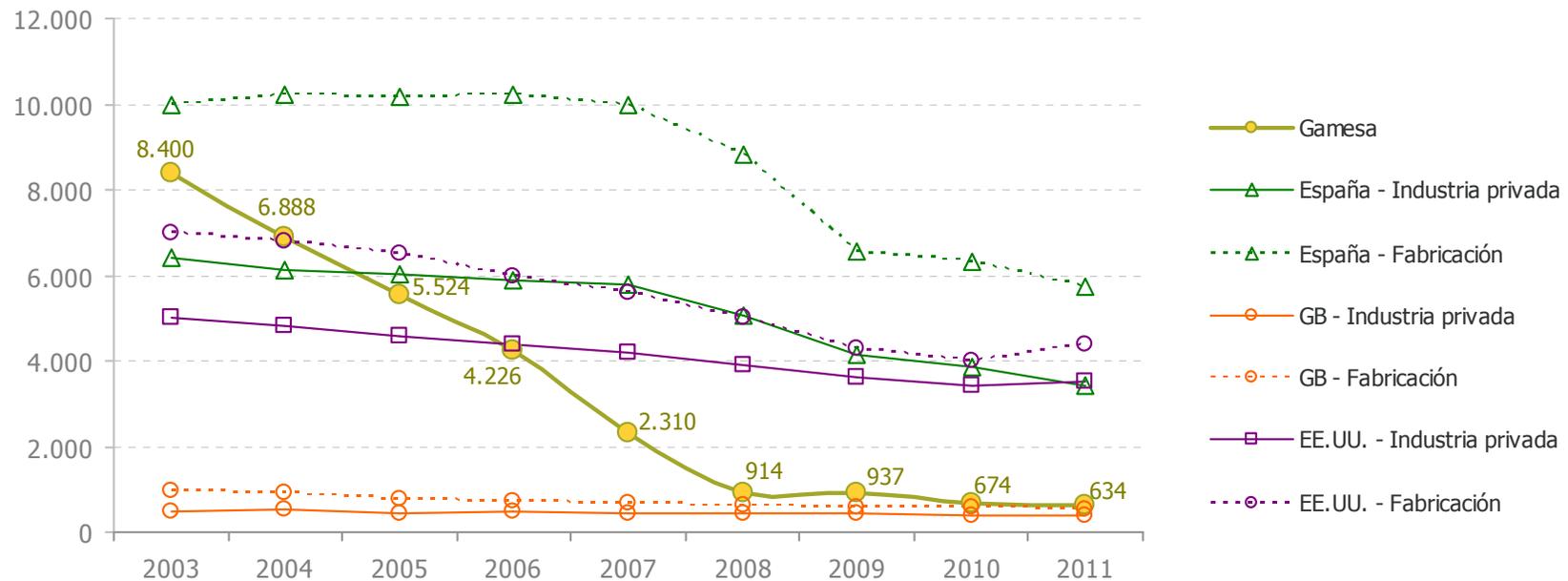
Continua reducción en frecuencia y gravedad de accidentes



Seguridad y salud

En línea con los mejores índices de referencia

**Tasa de incidencia de accidentes y enfermedades en el trabajo
Gamesa/País/Actividad-Sector Económico**



- Notas:
- La tasa de incidencia de accidentes laborales representa el número de personas que han sufrido daños/enfermedad en el trabajo con más de 3 días de ausencia por 100,000 empleados.
 - Las industrias cuentan con la capacidad normalmente de calcular y referenciar datos de daños y enfermedades; sin embargo, hasta ahora, la industria eólica no ha podido hacerlo por un obstáculo técnico. De acuerdo al sistema de clasificación de industrias de Norte América (NAICS), la categoría "Fabricación" se ha usado como referencia en todos los países.
 - Fuentes de datos:
 - Unión Europea: Eurostat - Statistical office of the European Union (<http://ec.europa.eu/eurostat>)
 - GB: HSE national independent watchdog for work-related health, safety and illness (<http://www.hse.gov.uk>) [RID13] *Reported injuries to employees in manufacturing*
 - EE.UU.: U.S. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (<http://www.dol.gov>)
 - España: Instituto Nacional de estadística de España (INE) - (<http://www.ine.es/>); Ministerio de Empleo y Seguridad social (www.mejss.es); Observatorio estatal de condiciones de trabajo (<http://www.oect.es/>)
 - Fuentes internas de Gamesa CSR
 - Actualizado: 1 de junio, 2012.

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

V. Conclusiones

Excelencia operativa

A través de

- ▶ **LA SEGURIDAD Y SALUD COMO PRIORIDAD**
- ▶ **LA MEJORA CONTINUA Y ATENCIÓN A LA CALIDAD**
- ▶ **DIMENSIONAMIENTO ADECUADO**
 - A la coyuntura del mercado en el corto y medio plazo
 - A un modelo de operación eficiente (ajuste estructural)
- ▶ **MANTENIENDO LA FLEXIBILIDAD** para aprovechar el crecimiento futuro
- ▶ **OPTIMIZANDO LOS COSTES VARIABLES**

QUE NOS PERMITAN OPERAR DE FORMA RENTABLE EN EL CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO, SIN PERDER OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Excelencia operativa

I. Racionalización de gastos fijos

II. Optimización del coste variable

Racionalización de gastos fijos

Una organización por procesos

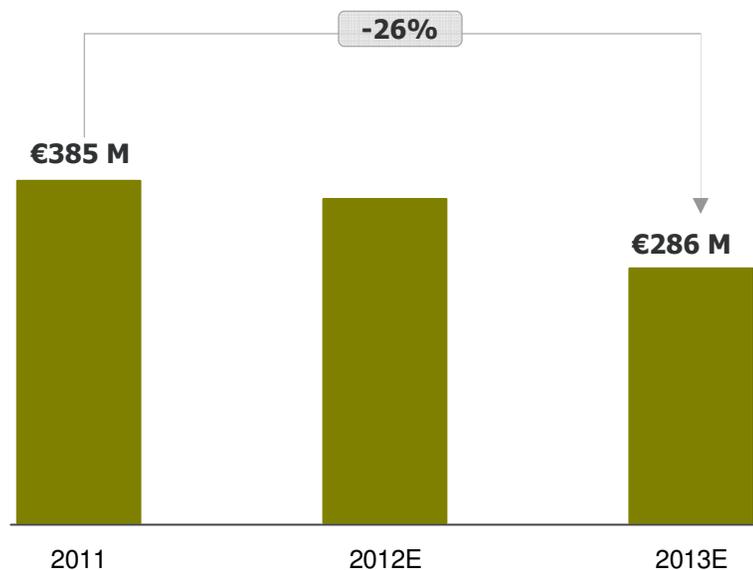
- ▶ Orientada a **procesos básicos de negocio** (PBN)
- ▶ **Delgada -“lean organization”-**, eliminando duplicidades, reduciendo las unidades corporativas y facilitando la toma rápida de decisiones
- ▶ **Transversal y flexible**, aumentando la eficiencia y reduciendo los gastos fijos
- ▶ **Adecuada en tamaño** al nuevo entorno de ventas / mercado **y preparada para soportar el futuro crecimiento** de GAMESA
- ▶ **Orientada al resultado**, acercando todas las áreas a mejorar la satisfacción del cliente y la solidez financiera de GAMESA

Racionalización de gastos fijos

Con una estructura de gastos fijos menor

Reducción de gastos fijos en 100MM €¹ y un objetivo de mantener unos gastos de estructura \leq al 10% de las ventas a lo largo del ciclo

Evolución esperada de gastos fijos 2011-2013E



- ✓ Reducción de contratación de servicios externos
- ✓ Reducción de gastos generales
- ✓ Reducción de personal
- ✓ Cierre de oficinas, delegaciones y centros de servicio

22

(1) Gastos fijos con impacto en caja (excluyendo amortización y depreciación). Reducción de gastos 2013 vs. 2011

Racionalización de gastos fijos

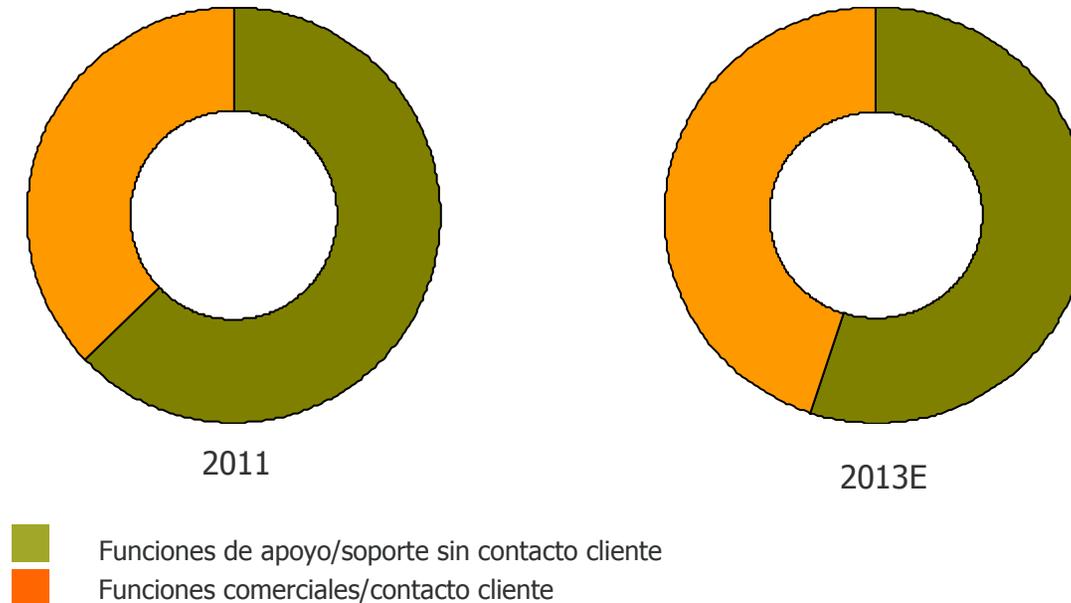
Ubicaciones GAMESA

- o Situación a Junio
 - Mas de 130 ubicaciones Gamesa WW (centros productivos, CROs, delegaciones PVP y oficinas)
 - 59 ubicaciones en España
- o Resumen cierres en PN 2013: 46 ubicaciones
- o Se clausuran un 35% del total.

Racionalización de gastos fijos

Flexible para acometer el crecimiento a futuro

Distribución de plantilla en funciones de estructura



25

1. **Mayor asignación de recursos a áreas en crecimiento y en contacto directo con el cliente** (O&M y Comercial y Proyectos)
2. Reasignación de recursos de **tecnología y calidad a unidades de fabricación** (“operaciones”) para aumentar la **excelencia operativa**
3. **Concentración de recursos tecnológicos donde se encuentra el conocimiento** (España)

Excelencia operativa

I. Racionalización de gastos fijos

II. Optimización del coste variable

Optimización de los costes variables

Excelencia operativa construida sobre tres ejes

En un entorno industrial enfocado a la Mejora Continua

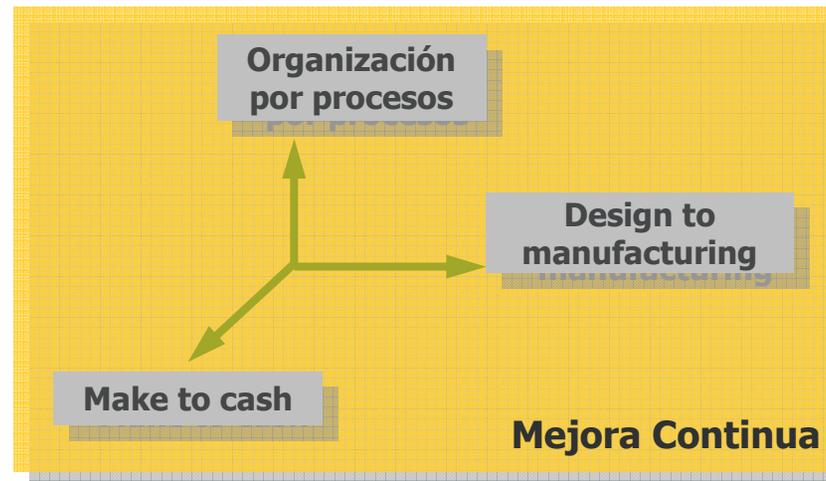
Organización por procesos

Design to manufacturing

Make to Cash

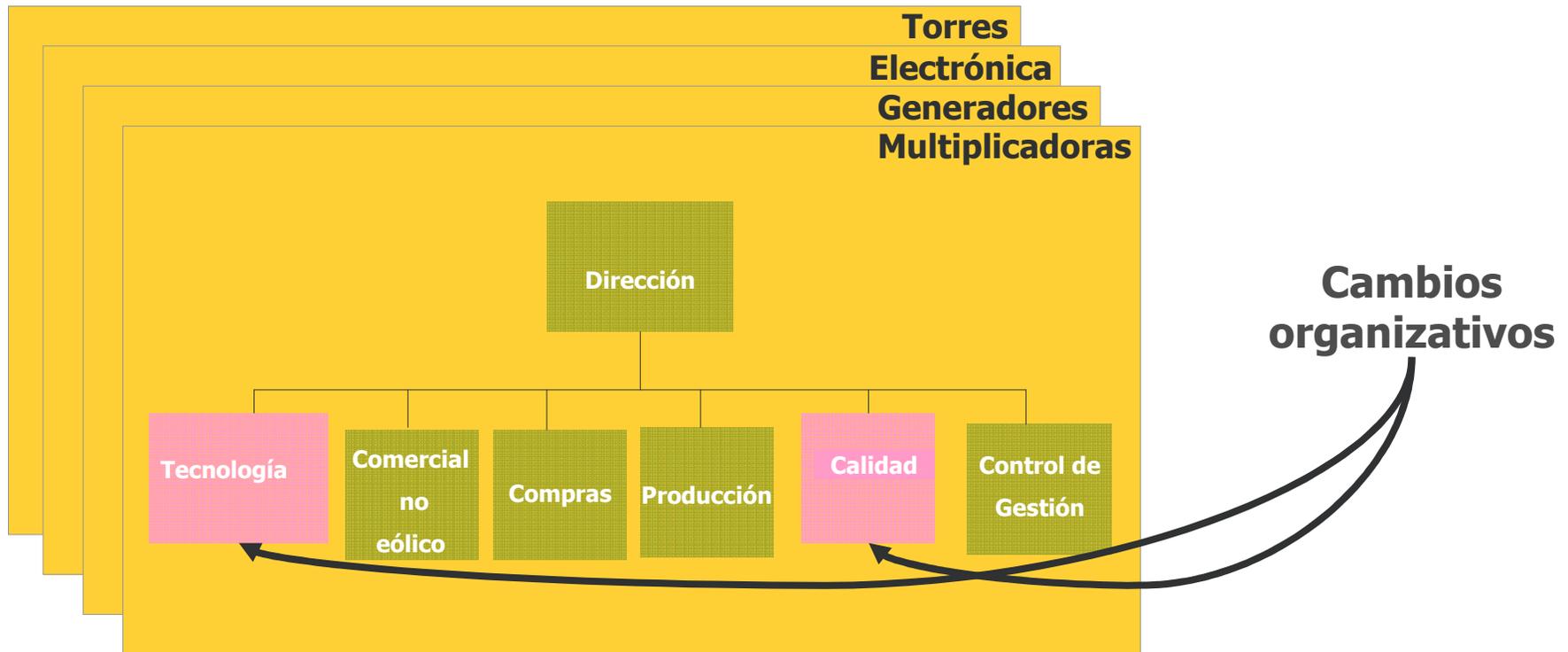
- **Concurrencia funcional para optimización de cada proceso** industrial
- **Diseños y evoluciones orientadas a la fabricación eficiente** propia y de proveedores
- **Sincronización cadena industrial con flujo de caja de proyecto**

27



Optimización de los costes variables

Dando a las unidades de diseño y fabricación de componentes funcionalidad integral



Optimización de los costes variables

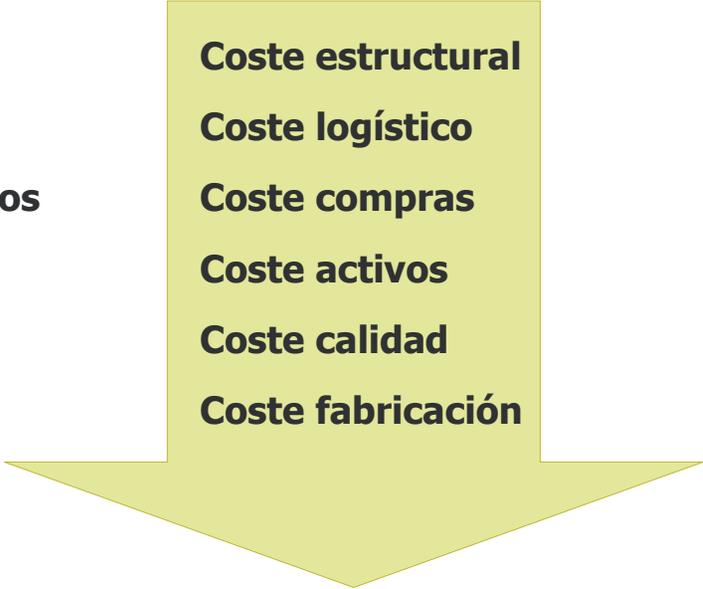
Líneas estratégicas

- ▶ **MAKE/BUY** aplicado a todos los componentes como base de la estrategia industrial
- ▶ **REDUCCIÓN DE LA COMPLEJIDAD** en plantas a través de la estandarización de componentes y procesos de fabricación
- ▶ **MAXIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE LAS INVERSIONES** realizadas: reducción del CAPEX operativo
- ▶ **MAXIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE LA CADENA DE PROVEEDORES** en China y España así como la competitividad operacional en ambos países
- ▶ **CALIDAD, MEJORA CONTINUA Y REDUCCIÓN DE COSTES** como pilares básicos para alcanzar la excelencia operativa

Optimización de los costes variable

Palancas 2013-2015

1. Adecuación capacidad a demanda
2. Presencia en mercados principales
3. Estrategia "MAKE & BUY" para componentes estratégicos
4. Cadena de suministro global
5. Calidad embebida en proceso
6. Best-in-class manufacturing processes



Coste estructural
Coste logístico
Coste compras
Coste activos
Coste calidad
Coste fabricación

30

Mejora del margen de contribución en 4p.p.¹ en el periodo

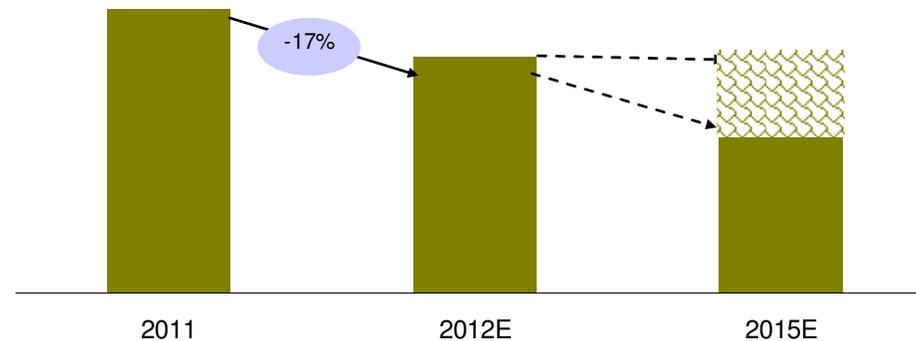
(1) Mejora del margen de contribución (2015E vs.2012) bajo las hipótesis de precios de venta ligeramente decrecientes, materias primas constantes, usando como máquina tipo la G97-2,0 MW y la composición de ventas (producto, mercado y cliente) prevista para 2013.

Adecuación de la capacidad a la demanda

Cierre de 5 plantas en 2012

Más allá del 2012 la capacidad industrial interna estará condicionada a evolución de la demanda y los requisitos de contenido local

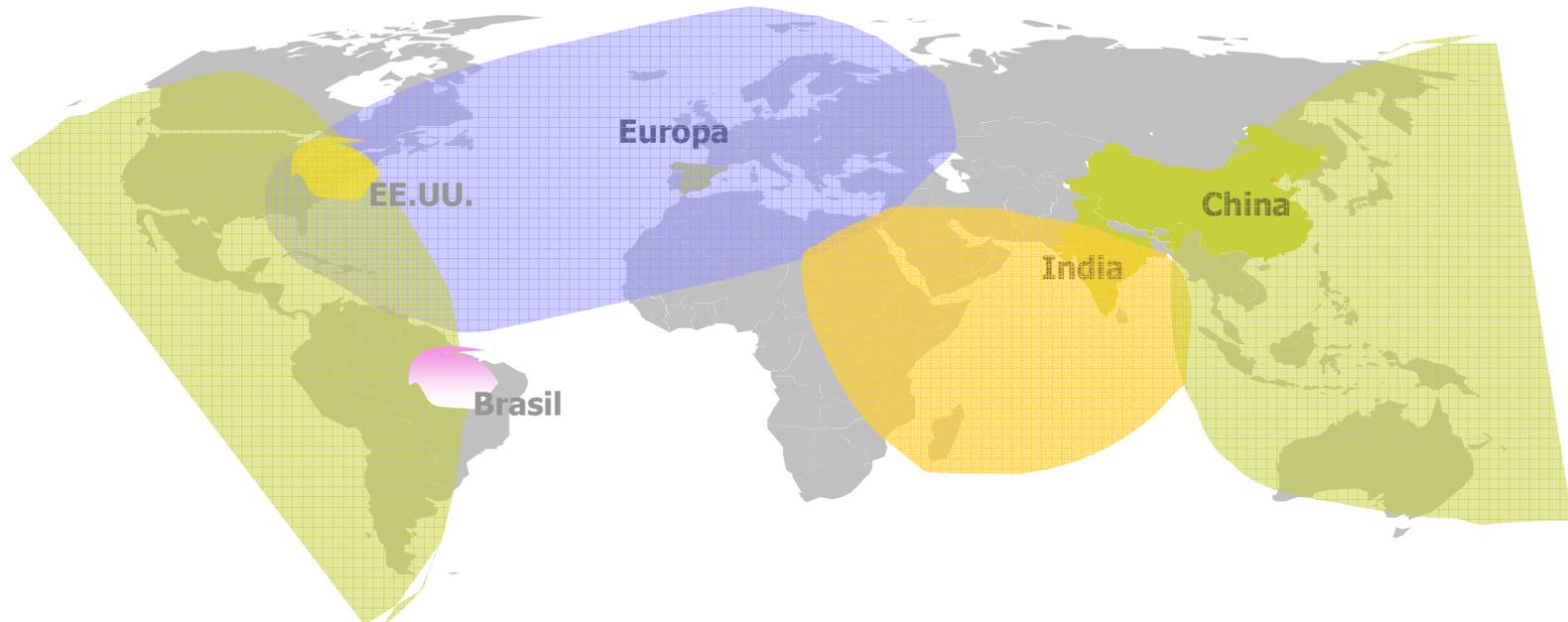
Número de centros de fabricación de Gamesa -Evolución 2012-2015E



Presencia en los principales mercados

España y China como centros de producción y suministro

Y con presencia productiva en mercados emergentes



32

Máxima utilización de las cadenas de suministro y fabricación de España y China, con un foco continuo en mejorar la competitividad de ambas operaciones

Ensamblaje de nacelles en todas las regiones clave

Estrategia "Make & Buy"

Según criterio ROCE, optimizando coste e inversión

- ▶ **Estrategia "MAKE & BUY", apoyada en una análisis del ROCE para cada componente estratégico:** pala, multiplicadora, generador, electrónica de potencia y otros
 - Maximizando la utilización de las inversiones realizadas: **reducción del CAPEX operativo**
 - **Optimizando el coste de compra**
- ▶ **Manteniendo un nivel de fabricación in-house** que permite:
 - **Implantación rápida de tecnología punta** en el diseño de modelos nuevos
 - Suministro eficiente gracias al conocimiento de las palancas y estructura de costes
 - **Optimización del mantenimiento y reparación** de componentes
- ▶ **Ensamblando nacelles en cada región** (España, Brasil, China, India y EE.UU.)

Estrategia "Make & Buy"

Distintas tendencias: palas, multiplicadoras y generadores

PALAS

- ▶ **Aumento de producción externa** hasta un 65% del 50% actual por lanzamiento de nuevos rotores
- ▶ **Infusión fibra de vidrio para abaratamiento MAKE**
 - ▼25% del coste MAKE para 2015
- ▶ **Built-to-Print para** aumentar base BUY y reducir el precio de compra
- ▶ **Modularidad** transportable para concentración de volúmenes de producción.

34

MULTIPLICADORAS Y GENERADORES

- ▶ **MAKE eficiente vs. BUY**
- ▶ Se **mantiene** numero de plantas de **fabricación interna en 2013**
- ▶ **Focalización** en continuar consiguiendo **mejoras de productividad, calidad y costes**
- ▶ **Crecimiento** mediante **BUY**

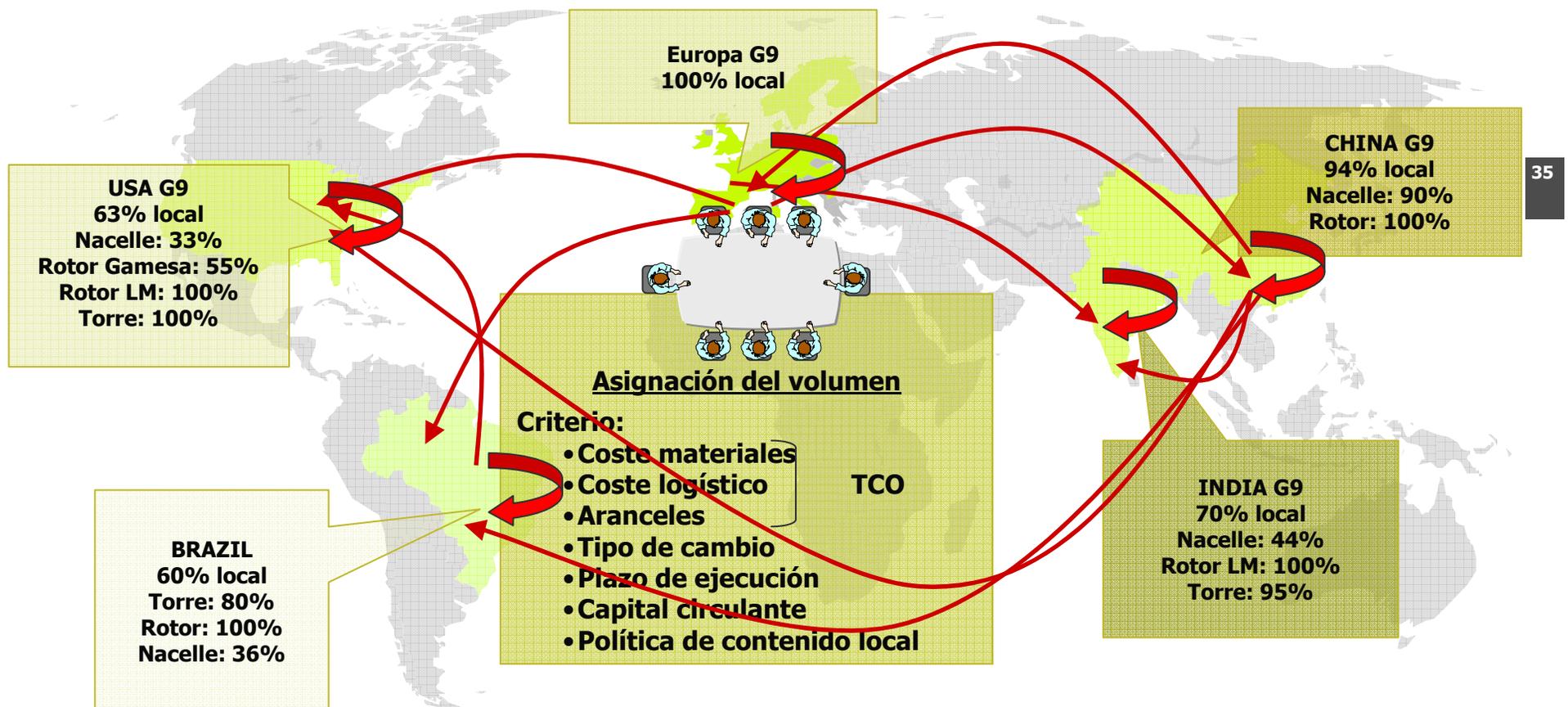
TORRES

- ▶ **Participación estratégica en Windar (32%)** permite introducir mejoras de coste y de diseño con rapidez
- ▶ **Cadena de suministro de chapa global con alcance local**

Cadena de Suministro Global

Presencia en 5 regiones y activación en base a TCO¹

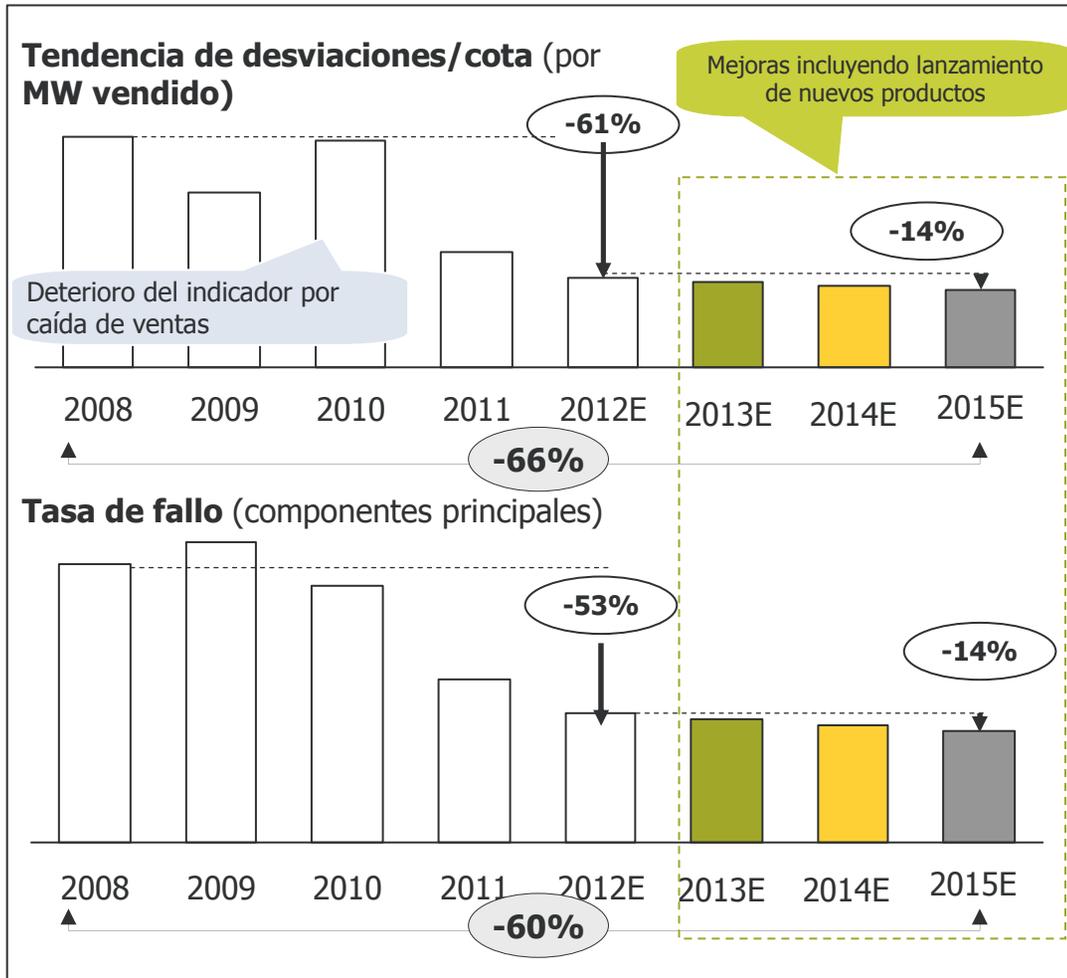
Globalización del perfil de suministro: proveedores globales con presencia local, nuevos proveedores locales e internacionalización de proveedores actuales



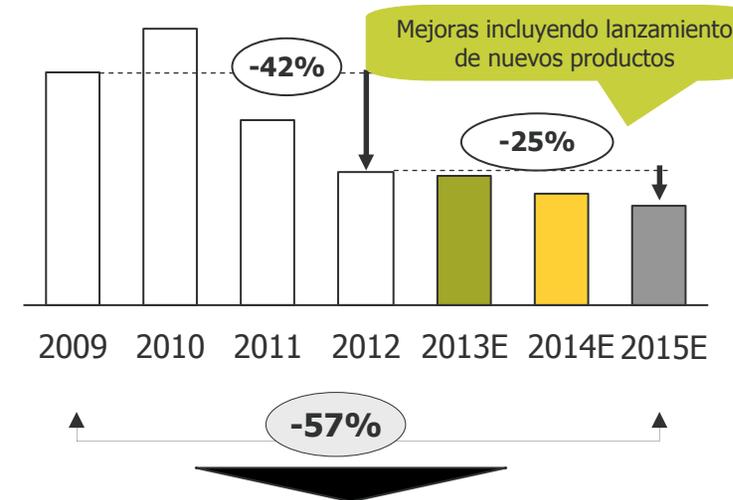
(1) TCO: Total Cost of Ownership: Coste Total de Propiedad incluyendo coste de materiales, logístico y aranceles

Calidad embebida en el proceso

Mejora continua basada en la utilización de herramientas de calidad preventivas



Costes de no conformidad s/ventas %



- o **Priorización de eventos por severidad, tendencia, y urgencia: Matriz de detección / Optimización**
- o **Esfuerzos focalizados en costes de no conformidad externos** (con impacto en cliente)
- o **Implantación de herramientas de solución de problemas a nivel global** (8Ds).
- o **Refuerzo de los equipo locales: trabajo con estándares globales**
- o **Transmisión del conocimiento:** Lecciones aprendidas. Aplicación de soluciones a nivel global

Excelencia operativa - Conclusión

Conclusión

Excelencia operativa

▶ **Racionalización de la estructura sin perder flexibilidad**

- Asignación de recursos a áreas de crecimiento y en contacto con el cliente
- Transferencia de recurso de calidad y tecnología a las unidades de fabricación
- Eliminación de duplicidades en recursos corporativos/servicios generales y financieros

▶ **Ajuste de la capacidad a la demanda**

- 5 plantas cerradas en 2012 (4 China y 1 en España)
- Evolución a futuro depende de demanda y requisitos de contenido local

▶ **Reducción de c. 2.600 posiciones** de estructura y operativas a nivel global

▶ **Estrategia "MAKE & BUY" para grandes componentes apoyada en análisis ROCE y de asignación global de volúmenes basada en TCO**

Reducción de 100 MM € en costes fijos para diciembre 2013 (vs. 2011) y aumento del margen de contribución en 4 puntos porcentuales en el periodo 2012-2015E

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Optimización de recursos operativos

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

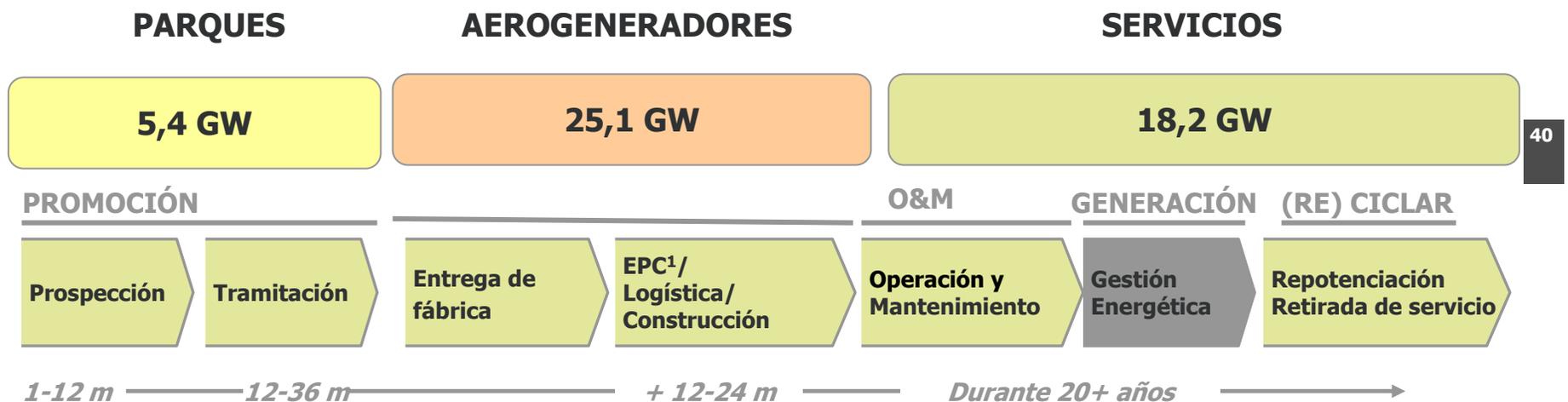
V. Conclusiones

Presencia en toda la cadena de valor eólica

Posición competitiva única en beneficio del CoE

Al servicio del cliente antes, durante y después, para proporcionarle el mejor CoE

Presencia en la cadena de valor, junio 2012



40

1) Ingeniería, aprovisionamiento, construcción

■ No cubierta por Gamesa

Presencia en toda la cadena de valor eólica

I. Promoción y Venta de Parques: Gamesa Energía

II. Aerogeneradores

III. Operación y Mantenimiento

Gamesa Energía

Elemento diferenciador de la competencia

- ▶ La Promoción y Venta de Parques (PVP) ha demostrado ser un **excelente canal de ventas** para la obtención de nuevos negocios: **apertura de nuevos mercados y venta a nuevos clientes**
- ▶ Gamesa Energía ha jugado un **papel decisivo en la consolidación de la posición de mercado en geografías clave para el crecimiento futuro**: México, India o Europa de Este
- ▶ La **media de parques con PEM y vendidos en 2008-2012 ~500 MW/año**
 - (Europa + ROW: 315 MW/año; USA: 105 MW/año, China: 80 MW/año)

42

PP.EE. ENTREGADOS/VENDIDOS					
2008-2011		2012 (E)		TOTAL (E)	
Parques	MW	Parques	MW	Parques	MW
62	1.489	21	989	83	2.478

Gamesa Energía

Palancas 2013-2015

- ▶ **Venta de WTG basada en liderazgo tecnológico y el know how de promoción**
 - Incluyendo venta de cartera en fase de desarrollo y promoción asegurando que Gamesa retiene el papel de tecnólogo (contrato de venta de máquina)
- ▶ **Utilizando vehículos de financiación externos (sin recurso, fuera de balance, socios financiadores) e hitos de pago similares a la venta de máquina.**
 - **Reducción significativa de DFN y circulante** que soporte la solidez financiera de la Compañía.
- ▶ **Priorizar inversiones con retorno rápido:** optimización del uso de recursos de acuerdo a volúmenes esperados.
- ▶ **Maximizar oportunidades de crecimiento en mercados emergentes:** Europa del Este y América Latina.

Presencia en toda la cadena de valor eólica

I. Promoción y Venta de Parques: Gamesa Energía

II. Aerogeneradores

III. Operación y mantenimiento

Aerogeneradores

Estrategia de producto 2013-2015

2013-2015



Se esperan instalar 142.000 MW en el mundo

< MW (5%)	MAINSTREAM 1-3 MW (75%)	MULTIMW (20%)
<p><i>Gamesa 850 kW</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados nicho • Entornos adversos • Polvo/Corrosión/ altitud • India, China, América del Sur, Norte de África 	<p><i>Gamesa 2.0 MW / Gamesa 2.5 MW</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución hacia aerogeneradores de mayor potencia y menor densidad de potencia • Evolución hacia un CoE competitivo con fuentes tradicionales • Muy buena adaptación al emplazamiento • Kit medioambiental: Alta T/Baja T/Anti-hielo, ... • Europa, America del Norte, China, India, America del Sur, Norte de África 	<p><i>Gamesa 5/ Gamesa 5.5 MW</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Racional inicial: rápido desplazamiento del mercado off-shore hacia aerogeneradores de mayor potencia • Especialmente para mercados onshore con restricciones de espacio/terreno severas y códigos de red muy exigentes • Elementos comunes entre las plataformas on-y off-shore • Mayor VAN para el promotor • Alemania, GB, Suecia, Finlandia, Sudeste de China

45

Aerogeneradores

Claves del futuro desarrollo de producto

- ▶ **Desarrollo conforme a necesidades de mercado y ventajas competitivas: COE¹ & AEP/THM²**
 - Mantener tecnologías HS-DFIG para Main Stream y MS-PM para Multi-MW
 - Investigar posibilidades de desarrollo de producto ligadas a diferentes tecnologías, potencialmente competitivas a medio plazo: Palas modulares, Direct Drive y otros
- ▶ **Centrar los recursos en el desarrollo/evolución de dos plataformas**
 - Mainstream 2/2,5 MW
 - Multi MW 5/5,5 MW (on y off) (Desarrollo plataforma 7/8 MW según futuras necesidades de mercado)
- ▶ **Dimensionar tecnología de acuerdo al tamaño de ventas y resultados de Gamesa**
 - 2013 gasto en I+D (incluido CAPEX): 70 MM € (-42% vs. 2012)
- ▶ **Lanzamiento a mercado más agresivo**
 - 18 meses para prototipos montados
 - 24 meses para certificación
- ▶ **Desarrollo de producto es un proceso clave que requiere un equipo multifuncional**
 - Control estricto de todos los aspectos: diseño, coste de tecnología y coste industrial

(1) CoE: Cost of Energy/Coste de Energía (MWh)

(2) AEP/THM: Average Energy Production/Top Head Mass

Aerogeneradores

La plataforma de 2 MW/2,5 MW, una base sólida para las ventas 2013-2015

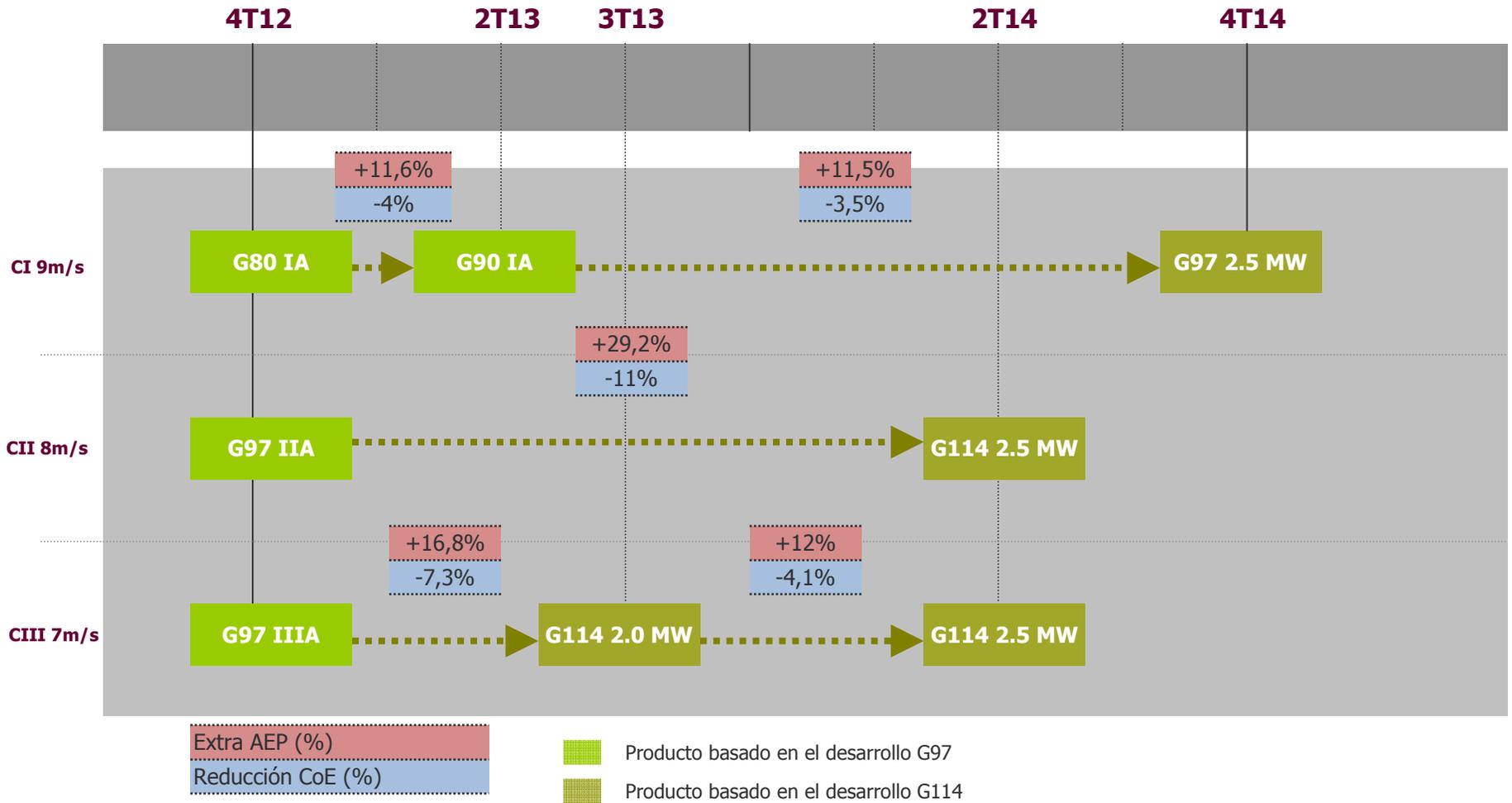
Nueva plataforma de 2/ 2,5 MW

- ✓ Aumentos de doble dígito en área de barrido y en AEP¹
- ✓ Nuevos perfiles aerodinámicos
- ✓ Mejor adaptabilidad a red
- ✓ Menor ruido
- ✓ 18 meses de lanzamiento proyecto a prototipo y 3 meses para la industrialización (G97 CIII)

(1) AEP: annual energy production; producción anual de energía

Aerogeneradores

Fecha de disponibilidad de entregas: Plataforma 2MW-2,5MW

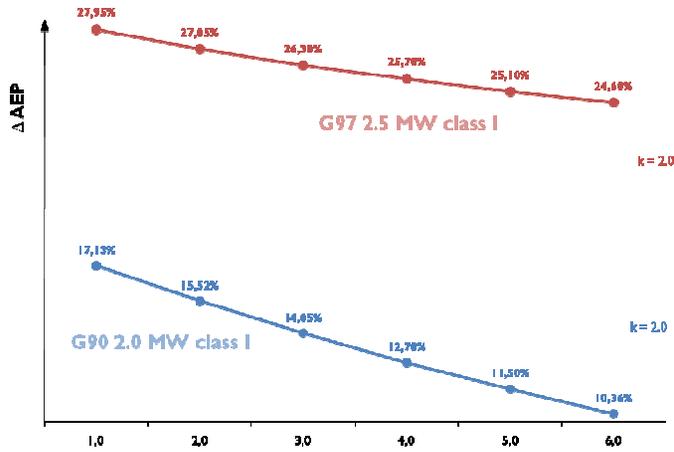


Extra AEP calculado a weibull k=2

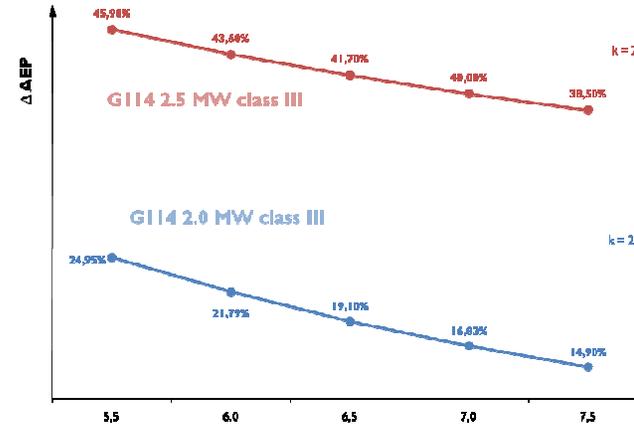
Aerogeneradores

Plataforma 2MW-2,5MW: Mejor TIR de cliente

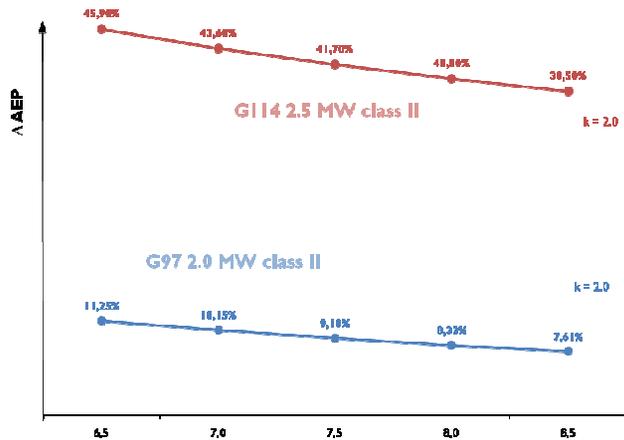
Clase I G80 2.0 MW → G90 2.0 MW → **G97 2.5 MW**



Clase II G90 2.0 MW → G97 2.0 MW → **G114 2.5 MW**



Clase III G97 2.0 MW → G114 2.0 MW → **G114 2.5 MW**



RENTABILIDAD vs. G80-2.0 MW	G90-2.0 MW	G97-2.5 MW
Δ TIR [p.p.]	+1,61	+2,13

RENTABILIDAD vs. G90-2.0 MW	G97-2.0 MW	G114-2.5 MW
Δ TIR [p.p.]	+0,5	+3,37

RENTABILIDAD vs. G97-2.0 MW	G114-2.0 MW	G114-2.5 MW
Δ TIR [p.p.]	+1,57	+2,08

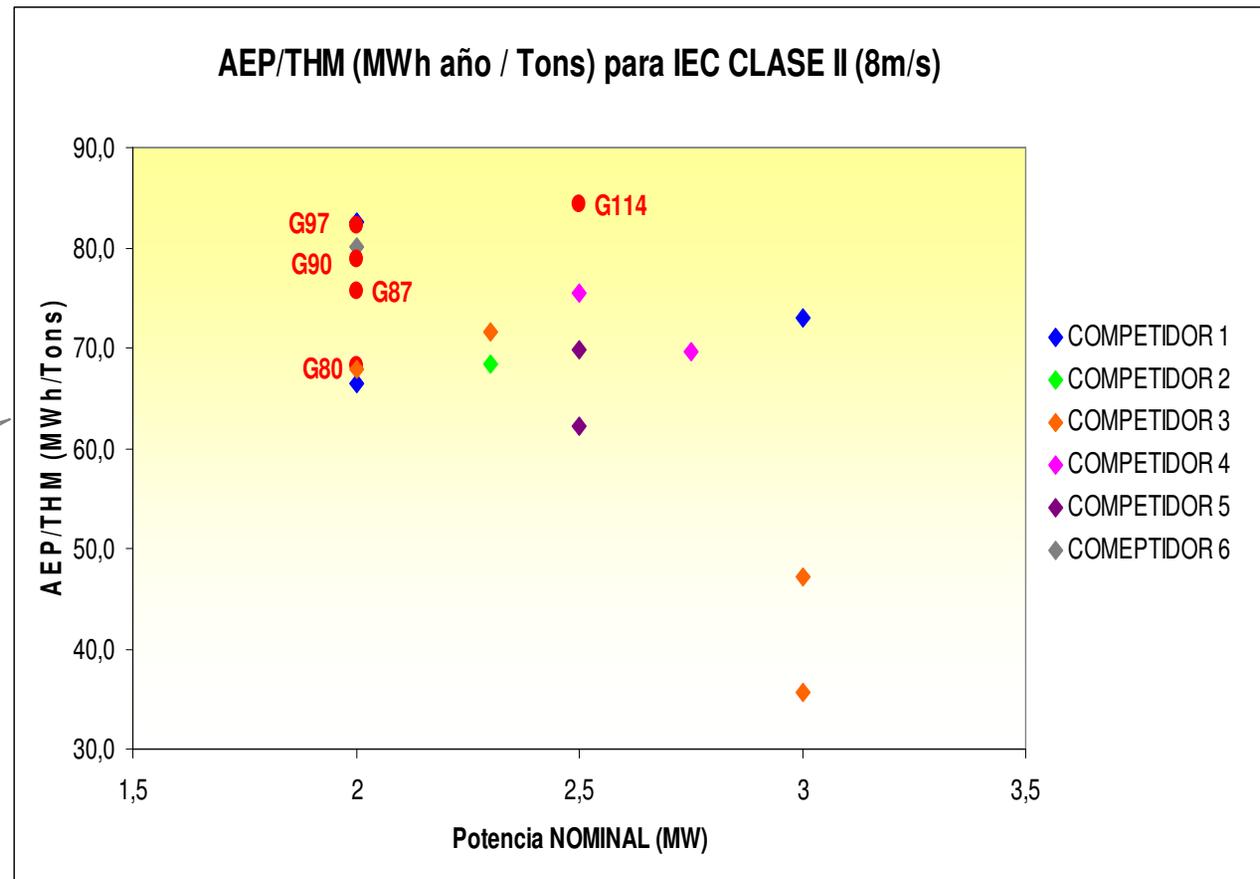
Aerogeneradores

Entorno de 2 MW a 3 MW: mejora material en AEP/THM

AEP/THM como criterio clave de competitividad de máquina



Alta producción con bajo CAPEX (mayor AEP/THM) es clave para alcanzar un CoE¹ óptimo de forma competitiva



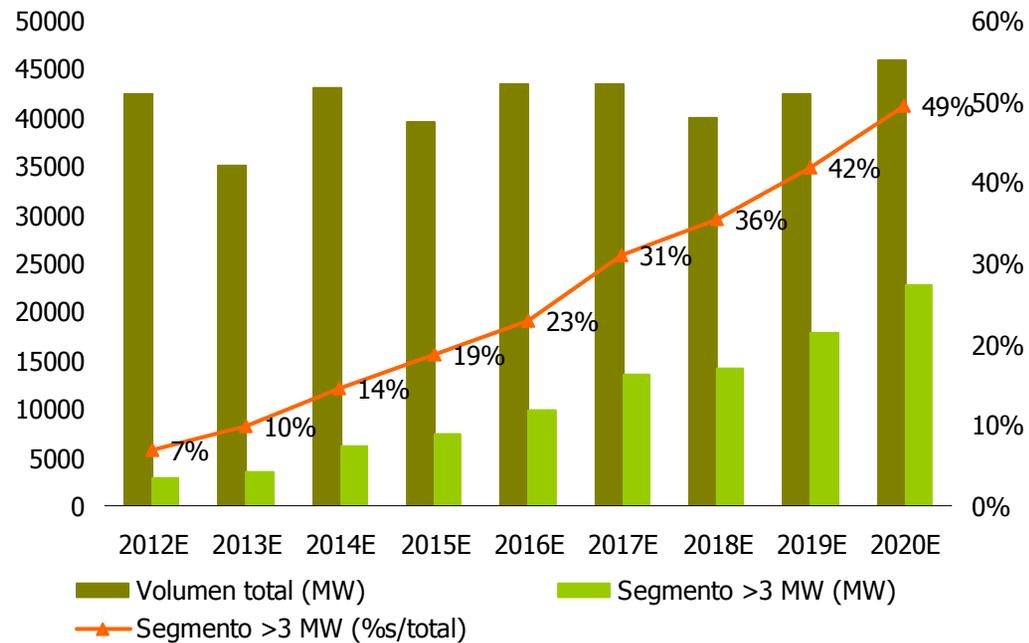
(1) CoE: Cost of Energy (Coste de Energía € MWh)

Fuente: Base de datos del Proyecto Vigilancia e Inteligencia Tecnológicas de GAMESA (Departamento de Tecnología)

Aerogeneradores

Mercado Multi-megavatio: un segmento cada vez más relevante

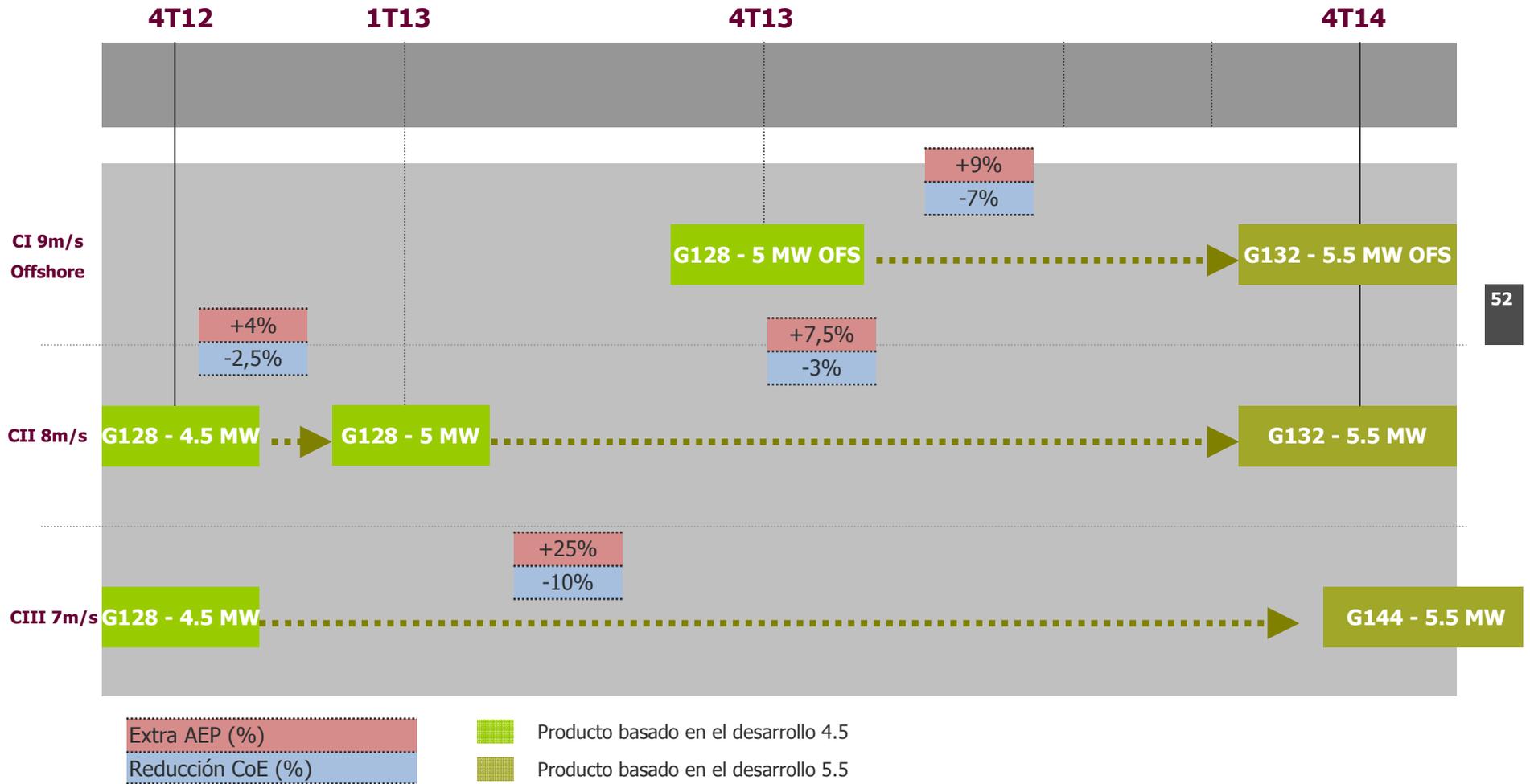
Las previsiones indican un incremento muy relevante de la cuota del segmento de > 3MW, especialmente en mercados maduros



Fuente: BTM, Make , NEF y elaboración interna Dirección de Marketing. Mercado onshore

Aerogeneradores

Fecha de disponibilidad de entregas: Plataforma 5MW-5,5MW



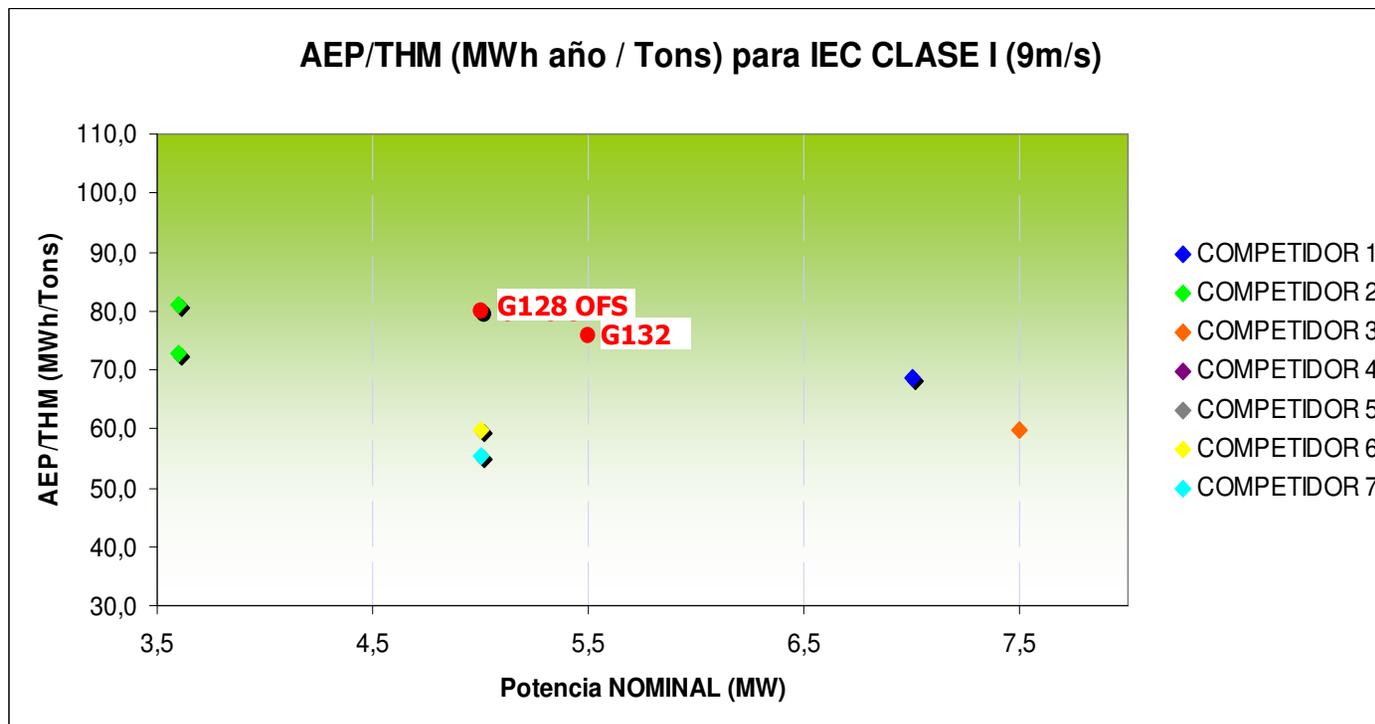
52

Extra AEP calculated at a weibull k=2

Aerogeneradores

Entorno multiMW: mejora material en AEP/THM

AEP/THM como criterio clave de competitividad de máquina



Fuente: Base de datos del Proyecto Vigilancia e Inteligencia Tecnológicas de GAMESA (Departamento de Tecnología)

Aerogeneradores

Ventajas de la plataforma 5 MW/5,5 MW para el promotor

VENTAJAS TÉCNICAS:

- **Alta disponibilidad** (tren de potencia + convertidor total)
- **Fácil transporte** (similar que para el aerogenerador de 2 MW)
- Cumplimiento de las más exigentes normativas de **conexión a red** (Generador de imanes permanentes + convertidor total)
- Una **plataforma común para onshore y offshore**. Más experiencia operativa, un desarrollo técnico compartido y más seguro

55

REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE POSICIONES PARA UNA MISMA POTENCIA:

- **Menor impacto ambiental** y número de tramitaciones
- **Menor coste de la obra civil** (entre el 10% y el 45% por MW)
- Posibilidad de **concentración de potencia en las posiciones más energéticas**. Reducción de las pérdidas por estelas (de hasta un 10% dependiendo del emplazamiento)

INCREMENTO DE POTENCIA PARA UN NÚMERO DE POSICIONES DADAS (emplazamientos limitados):

- **Incremento del VAN de la inversión**
- **Optimización del uso de infraestructuras comunes** (accesos, línea, subestación...)

Aerogeneradores

Ventajas 5/ 5,5 MW por mercados

- ▶ **Mayor VAN en mercados con limitación de espacio** en horizonte 2020, especialmente en parques pequeños:
 - Alemania
 - Francia (operaciones nuevas)
 - España
 - Italia
 - UK (operaciones nuevas)

- ▶ **Mejor TIR en mercados en los que se presenta ventaja por concentración de potencia y torres elevadas:**
 - Suecia
 - Turquía
 - Rumania
 - EE.UU.(estados con elevadas cortaduras) + Canadá
 - China (provincias con elevadas cortaduras)



Presencia en toda la cadena de valor eólica

I. Parques

II. Aerogeneradores

III. Operación y mantenimiento

Operación y Mantenimiento

Mercado en transformación, con alto potencial

237GW instalados¹ (79 GW¹ en 2010-2011) y c160 GW² en nuevas instalaciones hasta 2015

- ▶ **Productores independientes y fondos de inversión ganan relevancia** frente a las eléctricas
- ▶ Se abren **nuevos mercados geográficos**
- ▶ Surgen **nuevas oportunidades de venta** de servicios de alto valor añadido

58



(1) Fuente: BTM Consulting Marzo 2012 (Onshore)

(2) Estimaciones internas de demanda onshore 2012-2015 (Gamesa Market Intelligence)

Operación y Mantenimiento

Con oportunidades y retos

Oportunidades

- Crecimiento de las instalaciones
- Extensión de la duración media de los contratos
- Venta de nuevos servicios de alto valor añadido y mejor margen (WIN WIN cliente y proveedor)
- O&M de otras tecnologías/fabricantes
- Reducción del coste de mantenimiento por MWh

Retos

- Renovación de contratos fuera de garantía/servicio
- Competencia de otras tecnologías/fabricantes
- Presión a la baja en precios
- Tendencia a la diversificación de proveedores, internalización y estandarización de servicios por parte de las eléctricas

Operación y mantenimiento

Fortaleza y base de fidelización de clientes

- ▶ **25,1 GW instalados, 48 millones de horas de funcionamiento/año**
 - **73%¹ MW instalados bajo mantenimiento**
 - 85% en áreas de alto valor añadido (Risk y Full)
- ▶ **C.100% de las ventas de aerogeneradores con contrato de servicio²**
 - 35% de los contratos de O&M firmados en 2012 con una duración superior a 5 años
- ▶ Tasa de retención post-garantía c. 76%
- ▶ **Apoyado en recursos clave:**
 - **Equipo comercial con visión por cliente** permite estar próximo a sus necesidades.
 - **Potente Ingeniería de Servicios**, gestionada por el negocio en coordinación con Tecnología
 - Equipo de **técnicos de campo de alta especialización**.
 - **Mejora continua de los sistemas de operación remota**
 - Equipo de Compras de Servicios esencial para la **gestión de la subcontratación**

(1) Basado en cifras a junio 2012

(2) Contrato estándar con 2 años de duración

Operación y mantenimiento

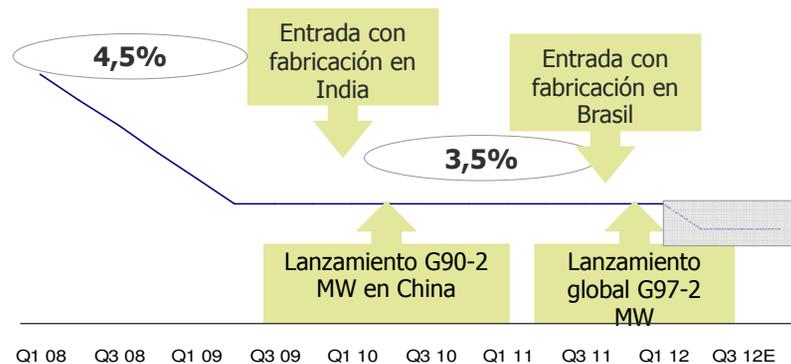
Clave en la alta disponibilidad y fiabilidad del producto Gamesa

Disponibilidad en TODAS LAS PLATAFORMAS Y REGIONES

> 98%

Provisión de garantía decreciente a pesar del lanzamiento de nuevos productos y la entrada en nuevos mercados

Provisión de garantía (% s/ ventas)



Reducción de los costes de garantía en un 60% desde 2008

Operación y mantenimiento

Palancas 2013-2015

- ▶ **LIDERAZGO TECNOLÓGICO COMO BASE DEL CRECIMIENTO - Primando rentabilidad sobre volumen**
 - Mejora del mix de ventas hacia **servicios de valor añadido/mayor margen**
 - Diversificando la base de **clientes** hacia aquellos **que valoran al tecnólogo**
- ▶ **MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD – Optimizando los costes**
 - Reducción de CROs¹, almacenes y personal
 - Negociación de alcances y precios con los proveedores
- ▶ **SOLIDEZ FINANCIERA – Mejorando la gestión del circulante** y el ratio de conversión de beneficio en caja

(1) CROs: Centros Regionales de Operaciones

Operación y mantenimiento

Liderazgo tecnológico como base del crecimiento

Mejorando el mix ventas hacia productos de mayor contenido/margen

- ▶ Penetración MW en post garantía, **aumento de la duración (10+) y el contenido (Full y Risk)** de los contratos
- ▶ Potenciación del **desarrollo y venta de soluciones avanzadas** como los programas de extensión de vida útil y mejoras de curva de potencia
- ▶ O&M y servicio de reparaciones de **tecnología de otros fabricantes**
- ▶ **Repuestos, reparaciones y mejora de grandes componentes**

63

“WIN WIN CONTRACTS” donde gana tanto el cliente como el proveedor

Operación y mantenimiento

Contratos "WIN WIN"

Mejora de disponibilidad

Descripción: Programa de transformación continua con mejoras de diseño (fiabilidad) y de los procesos de servicio (eficacia), con una disminución de los costes de O&M.

**Mejora disponibilidad
1%**

**Beneficio neto cliente
(ac. 10 años): 2 MM €**

VAN: 1,2 MM €

Mejora curva de potencia

Descripción Mejora de la eficiencia mediante adecuación a cada emplazamiento. Modificaciones en hardware permitan mejorar las medidas de viento en terrenos complejos. Adaptación mediante software de la producción a las condiciones instantáneas de temperatura, densidad y turbulencia.

**+3%-5% mejora de
productividad**

6.000 €/MW/año

**Beneficio cliente (ac. 10
años): 6,6 MM €**

VAN: 3,8 M €

Extensión vida

Descripción Extensión de la vida útil mediante mejora de diseño de componentes con mínimo coste/inversión para el cliente. Mejoras de la eficiencia y reducción de costes de O&M.

De 20 a 30 años

Mejor que repotenciación

**Beneficio neto cliente (ac. 10
años): c.65 MM €**

VAN: 32 MM €

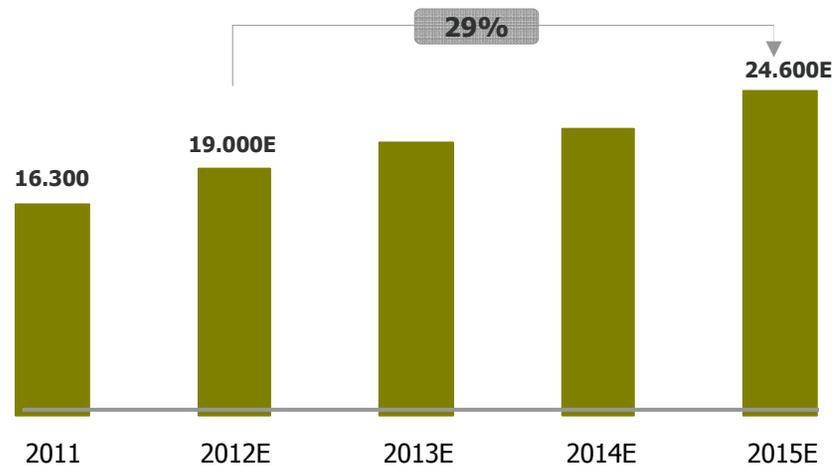
(1) Cálculos hechos para un parque tipo de 100 MW con 2.100 horas equivalentes y un precio de tarifa eléctrica de 81 €/MWh y precio pool de 67€/ MWh para años 25+ en el caso de extensión de vida útil. Cálculos de VAN con tasa de descuento de un 9%

Operación y Mantenimiento

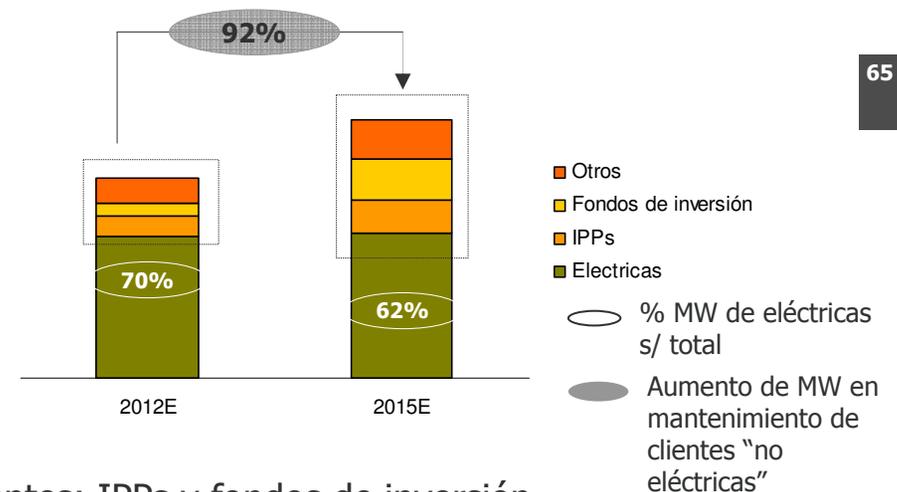
Liderazgo tecnológico como base del crecimiento

Diversificación de la base de clientes hacia aquellos que valoran al tecnólogo

Evolución MW en mantenimiento (2011-2015E)



Desglose por cliente, MW (2012E-2015E)



- ▶ Las eléctricas ceden paso a una nueva tipología de clientes: IPPs y fondos de inversión
- ▶ La diversificación de la base de clientes aumenta la rentabilidad de los contratos

Operación y mantenimiento

Se dobla la rentabilidad en el horizonte 2013-2015

Mayor visibilidad de negocio, recurrencia de ventas, rentabilidad y ratio de convertibilidad en caja

Evolución ventas de O&M MM EUR (2010-2015E)



Evolución EBIT¹ de O&M MM EUR (2010-2015E)



(1) Incluyendo gastos de estructura

Presencia en toda la cadena de valor eólica - Conclusión

Presencia en toda la cadena de valor eólica

Conclusión

- ▶ **PARQUES** – Venta de máquina y cartera basadas en el liderazgo tecnológico y el know-how de promoción **con un nuevo modelo de financiación** (sin recurso/fuera de balance/socios financiadores)

OBJETIVO: REDUCCIÓN SIGNIFICATIVA DE DEUDA Y CIRCULANTE

- ▶ **AEROGENERADORES** – **Desarrollo de producto** -2 plataformas (2,5MW y 5,5 MW)-, conforme a **necesidades de mercado y ventajas competitivas** (CoE & AEP/THM), con una inversión adecuada y un tiempo de lanzamiento más agresivo

OBJETIVO: "TIME TO MARKET" Y REFERENCIA DE COE EN LA INDUSTRIA

- ▶ **OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO** – **Primando rentabilidad sobre volumen** a través de una mejora del mix de producto y cliente, en un mercado en transformación con alto potencial

OBJETIVO: DOBLAR LA RENTABILIDAD EN 2013-2015

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

V. Conclusiones

Solidez de balance

Palancas 2013-2015

- ▶ **Punto de partida sólido: DFN/EBITDA grupo 2012E c. 2,5x**
- ▶ **C. 2.400 MM € en líneas de financiación**
- ▶ **Estricta gestión del circulante**
 - Promoción y Venta de Parques
 - Aerogeneradores
 - Operación y Mantenimiento
- ▶ **Plan de inversión 2013-2015 focalizado en las necesidades del cliente (reducción del CoE¹) y adecuado al tamaño de negocio de Gamesa**

70

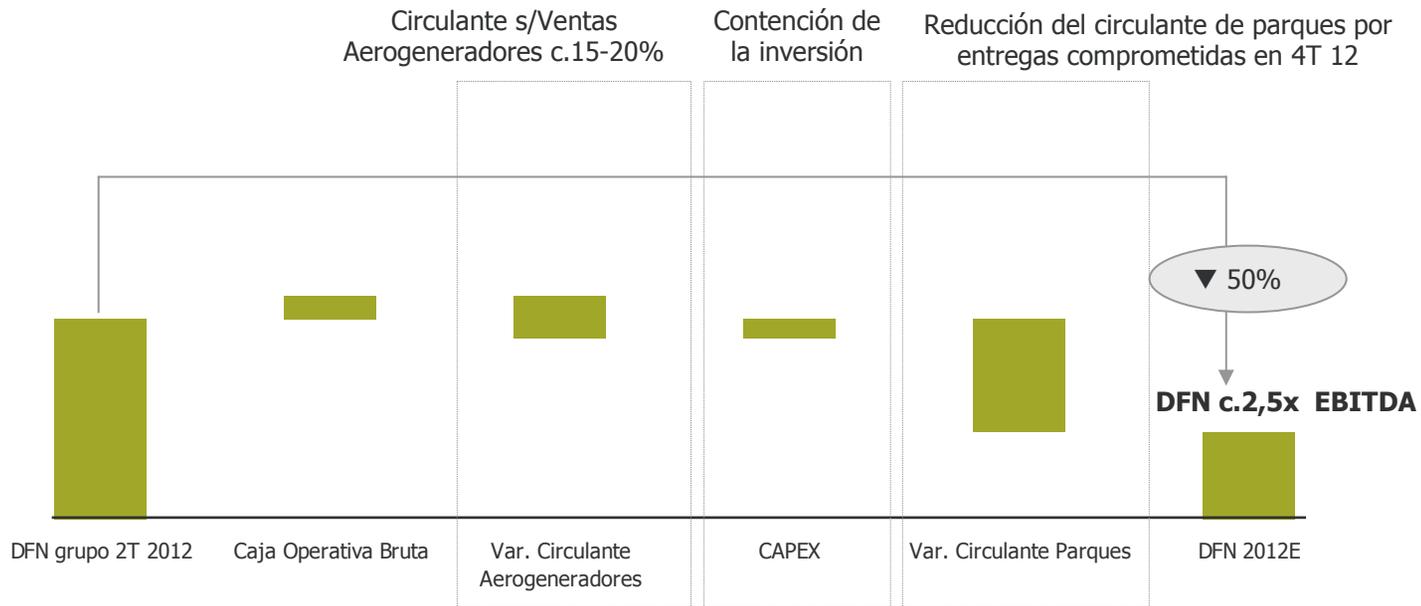
Generación de caja libre neta en el horizonte temporal del plan 2013-2015

(1) CoE: Coste de energía (MWh)

Solidez de balance

DFN/EBITDA grupo 2012E: c.2,5x

Evolución de la DFN del grupo 2012



Solidez de balance

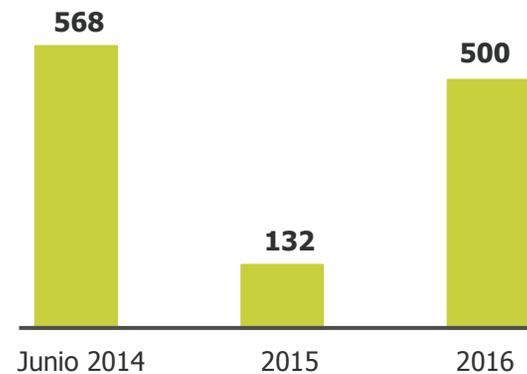
Liquidez para financiar el desarrollo orgánico del negocio

Financiación solidamente estructurada, con una participación equilibrada de bancos nacionales y extranjeros

Líneas de crédito , septiembre 2012

EUR M	Amortización
1.200	2014-2016.
200	2018-20.
299	Préstamos a largo plazo con distintos plazos de amortización
670	Líneas de crédito bilaterales renovables anualmente. Aumento en la contribución de entidades no nacionales
c.2.369	

Amortización del préstamo sindicado (1.200 MM €)

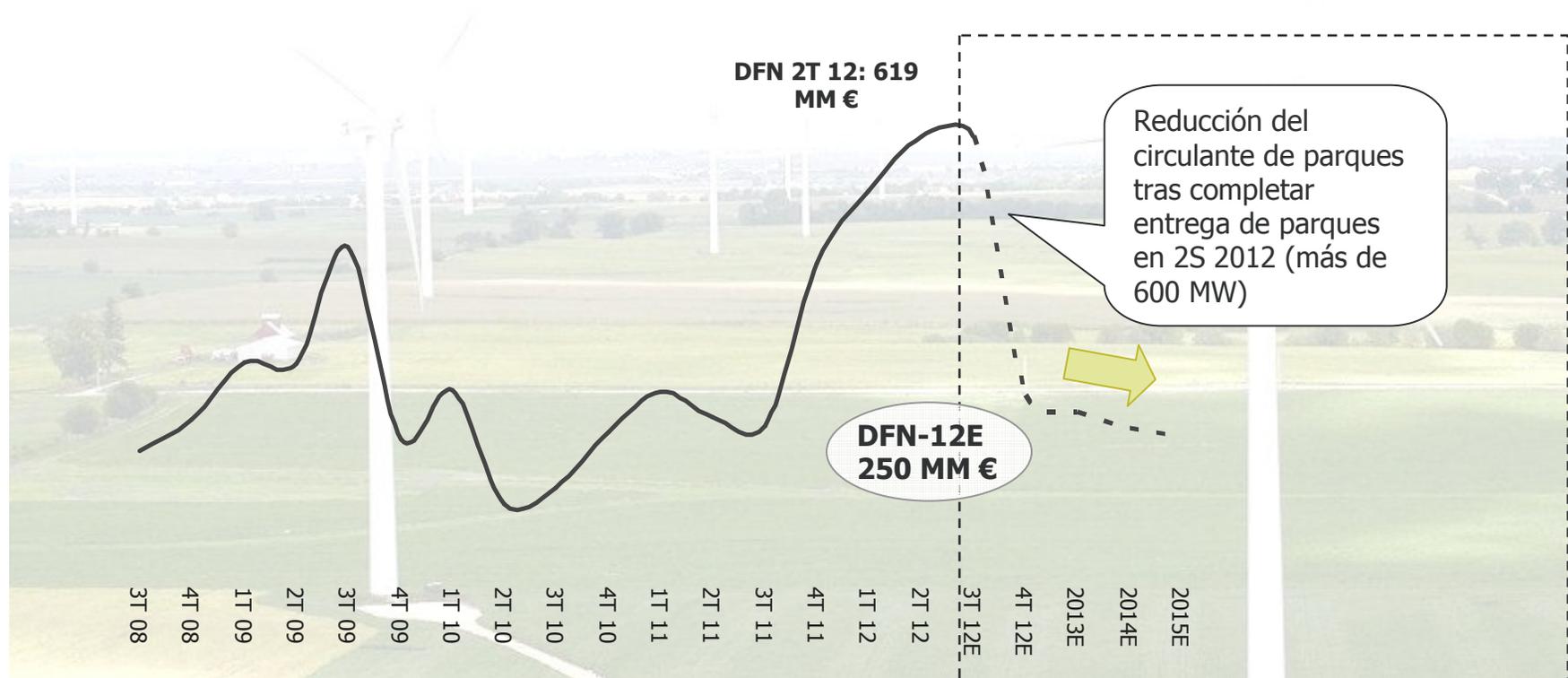


- o Amortización 2014-16.
- o Participación de banca nacional e internacional.
- o Ratios de solvencia en línea con los compromisos financieros

Solidez de balance

Nuevo modelo de gestión de Parques conduce a una reducción de circulante y deuda asociada al negocio

Hitos de cobro similares a la venta de máquina y nuevas formas de financiación; disminución progresiva del circulante y la deuda a partir del 2012

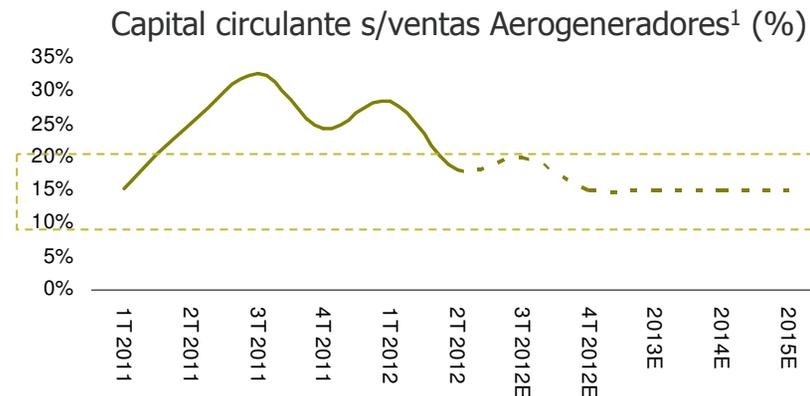


Solidez de balance

Objetivo circulante s/ventas Aerogeneradores¹ 2013-2015: c. 15%

- ▶ **Entregas por encima de producción en 2012 (+700MW) y 2013 y alineación estricta de fabricación con entrega y cobro** ("Make to cash") en el horizonte del plan
 - **Reducción significativa de inventario de producto terminado y en curso** en Europa y China
- ▶ Mejoras en las gestión de cuentas a cobrar
- ▶ Mejor gestión de materias primas, consumibles...
- ▶ Mejor gestión del capital circulante (cuentas a cobra e inventario) asociado a Operación y Mantenimiento

74



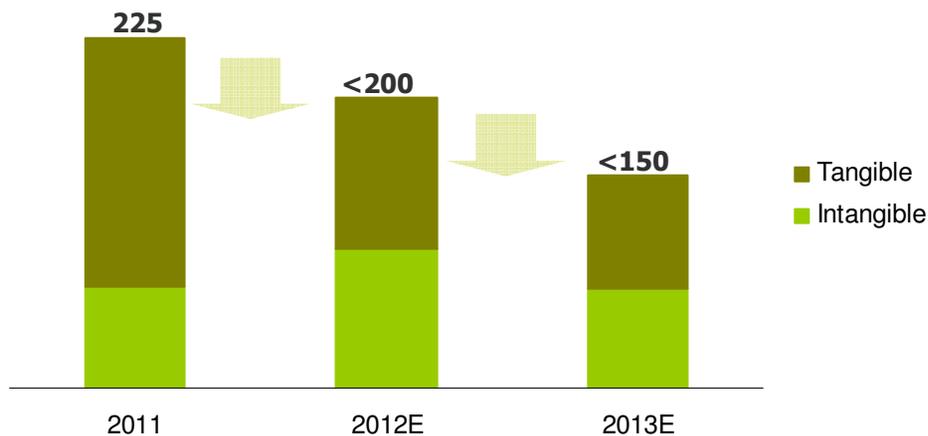
Objetivo 2013-2015

(1) División de Aerogeneradores (incluido Operación y Mantenimiento)

Solidez de balance

Plan de inversión alineado con necesidades del cliente y tamaño de negocio

Plan de inversión (EUR MM)²



✓ **CAPEX orientado a soportar el futuro crecimiento**

✓ **CAPEX/Ventas: 4,5%**

- Desarrollo (2,20%) + industrialización: (1,55%)= 3,75%
- Mantenimiento operativo: 0,75%

75

(1) Ratio de inversión en I+D s/ventas grupo

(2) Incluido programa offshore

Solidez de balance

Conclusión

- ▶ **Sólido punto de partida (DFN/EBITDA c.2,5x) y líneas de financiación (>2.300 MM €)**

Financiación orgánica del plan sin acceso al mercado de capitales

- ▶ **Estricta gestión del circulante de Aerogeneradores y Parques**

Entregas > fabricación en 2012 y 2013 y Make to Cash en el horizonte del plan

- ▶ **CAPEX alineado con mercado y tamaño de negocio**

Generación de caja libre neta en el periodo

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

V. Conclusiones

Proyecciones financieras

Rentabilidad en la parte baja del ciclo mediante la reducción del apalancamiento operativo y financiero

El redimensionamiento de la organización y ajuste de la capacidad reducen el apalancamiento operativo (▼ gastos de fijos en c. 100 MM €¹) situando el punto muerto ("break-even") del grupo entorno a 1.300MW.

Compromisos Grupo 2013

- ▶ **1.800-2.000 MWe vendidos**
- ▶ **Margen EBIT: 3%-5%**
- ▶ **Capital circulante s/ventas Aerogeneradores: c.15%**
- ▶ **Capex < 150 MM €**
- ▶ **Beneficio neto grupo > 0 MM €**
- ▶ **Generación de caja neta positiva**
- ▶ **DFN <2,5x ²**

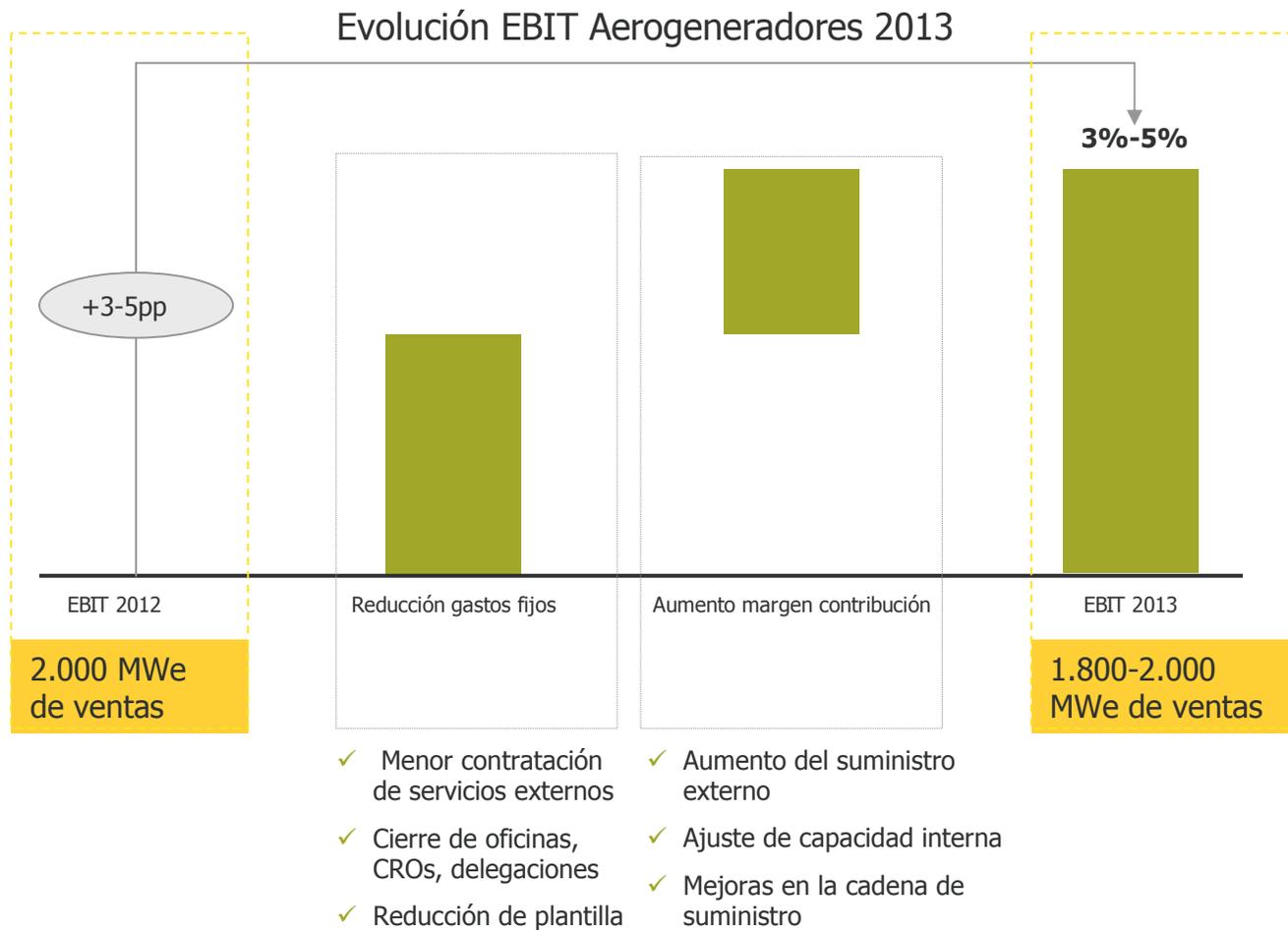
78

(1) Gastos fijos con impacto en caja (excluyendo amortización, depreciación). Variación 2013E vs. 2011

(2) DFN incluyendo el impacto estimado en caja de las medidas incluidas en el Plan de Negocio 2013-2015. Análisis del efecto sobre balance, sin impacto en caja, en curso.

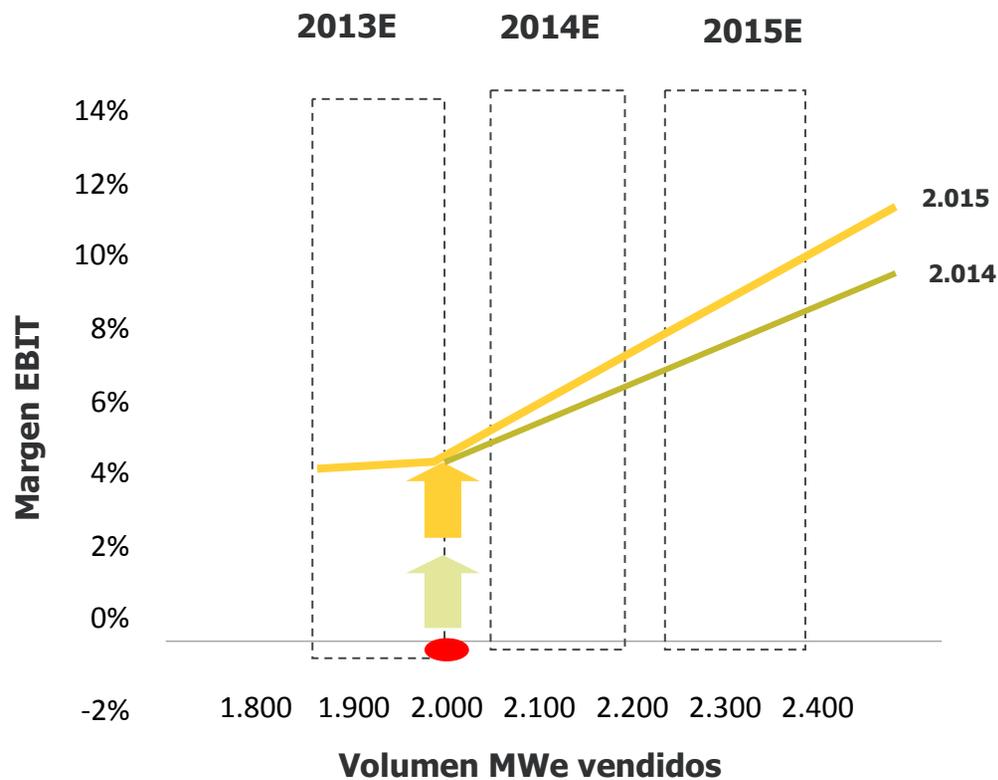
Proyecciones financieras

Mejora del EBIT 2013 con volumen decreciente gracias a optimización de costes



Proyecciones financieras

Impacto del desapalancamiento operativo y mejora del margen de contribución en la evolución del margen EBIT



- Impacto mejora del margen de contribución 2012-2013
- Impacto reducción de gastos fijos 2012-2013
- EBIT 2012

Proyecciones financieras

Tendencias esperadas en 2013-2015

Generación de caja libre neta Grupo en el periodo 2013-2015

	ESTIMADO 2012	GUIAS 2013	VISION 2015
Volumen (MWe)	c.2.000	1.800-2.000	2.200-2.400
Margen de contribución	16,5%	17%-18%	>20%
Margen EBIT ⁽¹⁾	0%	3%-5%	8%-10%
Circulante AEGs s/ Ventas	15%-20%	c.15%	c.15%
Capex (MM €)	<200	<150	<150
DFN/EBITDA ⁽²⁾	c.2,5x	<2,5x	<2x

(1) EBIT normalizado: No incluye gastos de reestructuración

(2) DFN incluyendo el impacto estimado en caja de las medidas incluidas en el Plan de Negocio 2013-2015. Análisis del efecto sobre balance, sin impacto en caja, en curso.

Proyecciones financieras

Organización orientada a resultados: EBIT



Recuperación progresiva de la rentabilidad: EBIT

- ▶ **Mejora de margen de contribución de los proyectos.**
 - Margen antes que volumen
 - Continua mejora de costes variables (ExWorks, logística, construcción)
- ▶ **Reducción de gastos fijos.** Redimensionamiento a volúmenes de actividad base
 - Reestructuración de áreas corporativas
 - Simplificación de procesos
 - Racionalización de gastos generales y de administración
- ▶ **Bien a la primera.** Optimización continua de costes de no conformidad, en un entorno de lanzamiento de nuevos productos

Proyecciones financieras

Organización orientada a resultados: DFN

Acciones de mejora

Racionalización de recursos de Balance: Deuda Financiera Neta

► Reducción de CAPEX

- Estandarización de producto (optimización de moldes).
- Traspaso de producción propia a proveedores (Make & Buy)

► Control del Capital Circulante

- Producción contra montaje. Just in Time & Make to cash
- Reducción de stock de producto terminado. Montaje > Producción
- Cobro anticipado en la venta de parques
- Adecuación de condiciones de cobro y de pago

► Reducción de gastos financieros a través de la reducción de Deuda

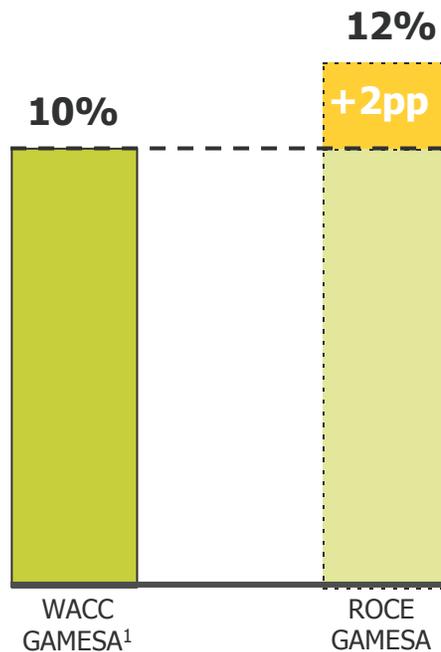
Proyecciones financieras

Resultado: Creación de valor para el accionista

Retorno sobre Capital Empleado > WACC +2pp

Objetivo ROCE > 12%

Motores:



Objetivo 2015

EBIT / Ventas **8%-10%**

DFN / EBITDA **< 2x**

Riguroso cumplimiento de covenants

(1) Fuente: cálculo interno y consenso de analistas.

Índice

I. Punto de situación

II. Seguridad y salud

III. Pilares del Plan de Negocio 2013-2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

IV. Proyecciones financieras

V. Conclusiones

Conclusiones

El camino hacia delante

- ▶ **Reducción de costes manteniendo la flexibilidad**

ORIENTADO A OPTIMIZAR LA CUENTA DE RESULTADOS

&

APROVECHAR EL CRECIMIENTO FUTURO

- ▶ **Fortalecimiento de balance:** reducción de circulante y CAPEX, con un modelo operativo para Gamesa Energía sin consumo de financiación

86

ORIENTADO A LA REDUCCION DE LA DEUDA

- ▶ **Focalizada en segmentos de crecimiento como Operación & Mantenimiento y en mercados clave**
- ▶ **Una gama de productos orientada al mercado:** dos plataformas básicas, desarrollo para fabricación competitiva

ORIENTADO AL COSTE ENERGIA

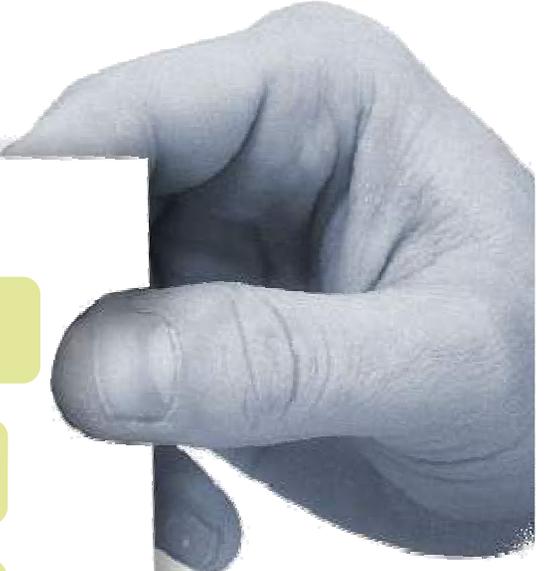
Líder en el mercado y preparado para jugar un papel clave en la consolidación del sector

Conclusiones

Manteniendo nuestra propuesta de valor

AL CLIENTE

- ◆ **CoE competitivo**
- ◆ **Mayor fiabilidad y oferta de servicios**
- ◆ **Productos adecuados con tecnología superior**
- ◆ **Amplia presencia geográfica**
- ◆ **Tiempos de respuesta flexible**

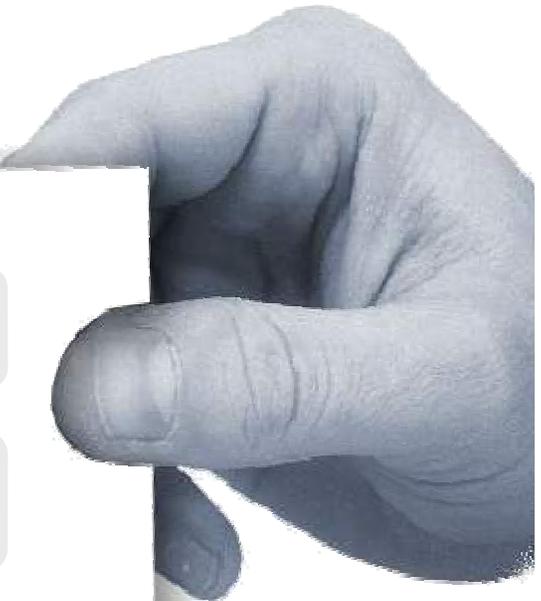


Conclusiones

Manteniendo nuestra propuesta de valor

AL EMPLEADO

- ◆ Identificación, valoración y transmisión del **Conocimiento - Formación Continua**
- ◆ **Oportunidades** profesionales **adecuadas a la Experiencia**
- ◆ **Identificación del talento** potencial y **evaluación** basadas en **competencias y alta contribución**
- ◆ **Gestión por competencias**
- ◆ **Seguridad y salud**



Conclusiones

Manteniendo nuestra propuesta de valor

AL ACCIONISTA



ROCE > WACC



Solidez del balance



Modelo de negocio flexible



Buen gobierno corporativo

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, estando sujetas dichas estimaciones al cumplimiento de los requisitos y trámites previstos en la legislación que resulte de aplicación. 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. ”

Preguntas y respuestas

Muchas gracias

Thank you

谢谢!

धन्यवाद