

PN 2013-2015

El camino hacia adelante

Gamesa



Índice

I. Situación actual

II. Pilares del Plan de Negocio 2013 -2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

III. Proyecciones financieras

IV. Conclusiones

Situación actual

Crecimiento de dígito único a medio plazo motivado por factores coyunturales

- Disminución temporal de la demanda y precio de la electricidad en **países desarrollados** resultado de **la ralentización económica:**

Necesidades energéticas cubiertas por capacidad de generación existente a m/p

- **Ajuste en las subvenciones** a las energías renovables en mercados significativos, **debido al endeudamiento de sus economías**

Reducción de la TIR de los proyectos renovables

- **Desapalancamiento financiero de las eléctricas** en un entorno de menor TIR de los proyectos renovables

Ajuste de planes de inversión

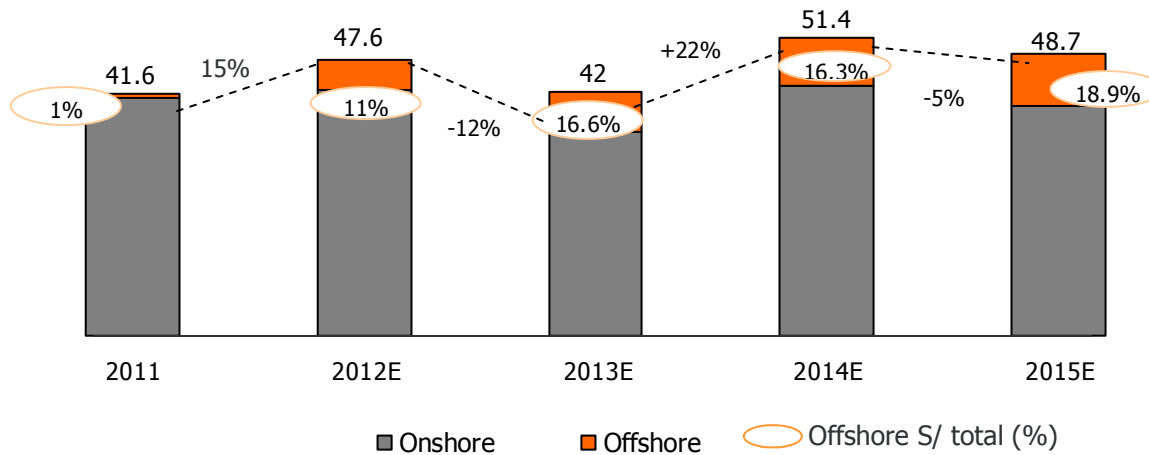
- Aumento del tiempo de ejecución para proyectos en **mercados emergentes** debido a

Restricciones de red

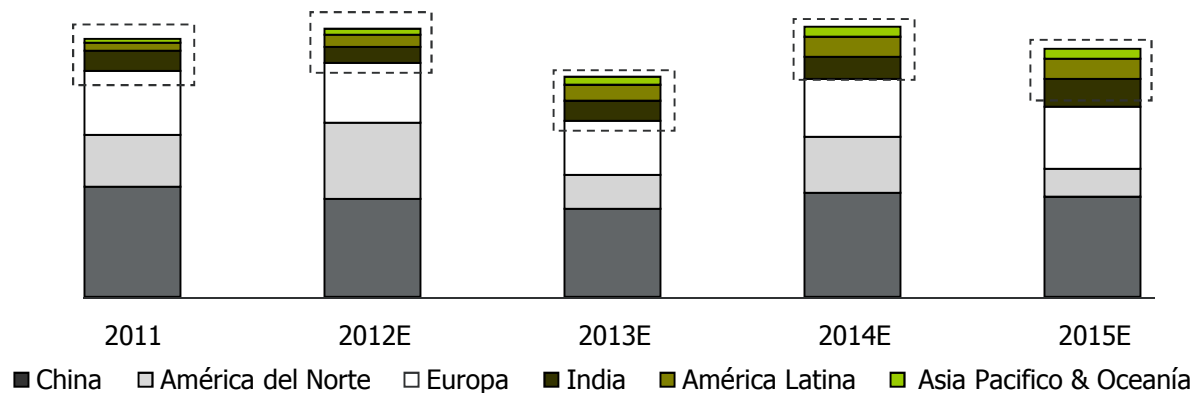
Situación actual

Crecimiento proveniente de nuevos mercados y clientes

Instalaciones eólicas anuales (GW)



Desglose geográfico de instalaciones (GW)



➤ **EE.UU.** (extensión tardía de PTCs), **China** (restricciones de red) y **Europa** (debilidad económica) **determinan la contracción de la demanda en 2013**

➤ **India, América latina y Asia Pacífico** son las **nuevas palancas de crecimiento** (TCAC 2011-15E: 15,3%)

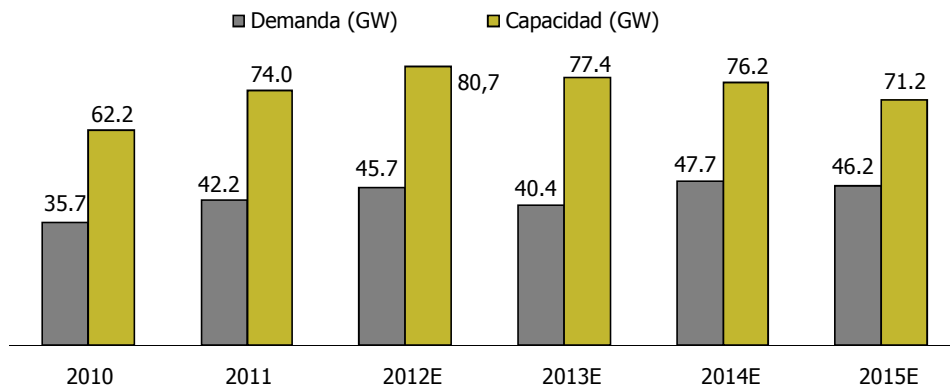
4

Fuente: Inteligencia de Mercado Gamesa y consultores externos

Situación actual

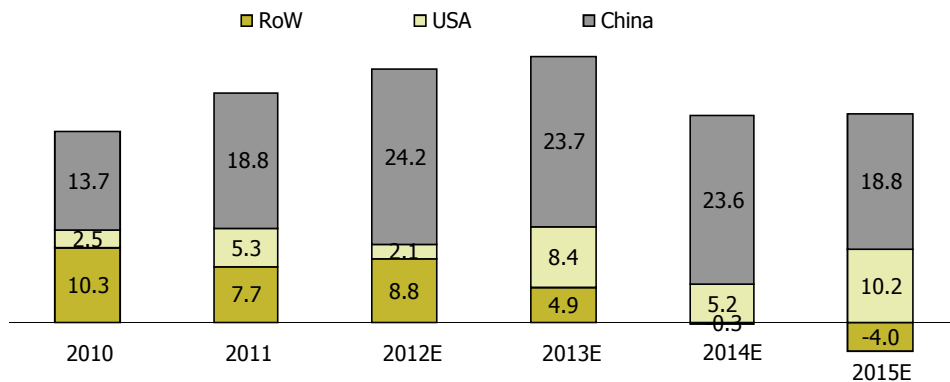
Y con un exceso de la capacidad industrial que impacta en los márgenes

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



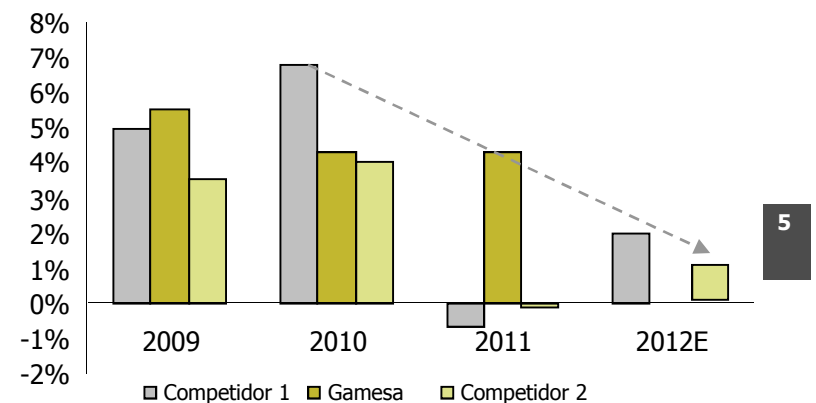
Fuente: BNEF – Bloomberg New Energy Finance “Q3 Wind Market Outlook”, agosto 2012.

Desglose de la capacidad excedentaria (GW) por región (2010-2015E)



Fuente: BNEF – Bloomberg New Energy Finance “Q3 Wind Market Outlook” agosto 2012. BNEF se mantiene como fuente de demanda para usar un criterio uniforme al calcular el exceso de capacidad.. En este sentido las predicciones de demanda no coinciden necesariamente con las de Gamesa

Margen EBIT normalizado (2009-2012E)



Fuente: información pública de fabricantes (estimaciones 2012 basadas en guías)

- **Reducción de capacidad desde 2013, en Europa**
- **Exceso de capacidad en China sin solución en el horizonte del plan**
- **El modelo renovable en EE.UU.—**contracción/expansión de demanda—**dificulta racionalizar la capacidad**

Situación actual

Esta situación exige

FOCALIZACIÓN COMERCIAL

- **En mercados clave**, aprovechando a **Gamesa Energía como canal de ventas**, bajo un nuevo modelo de negocio, y desarrollando **servicios de O&M** con crecimiento sostenible a través del ciclo

MEJORA EN LA CUENTA DE RESULTADOS

- **Reduciendo costes**: fijos (estructura) y variables (plan industrial, procesos de fabricación, cadena de suministro)

REDUCCIÓN DE LA DEUDA

- **Fortaleciendo el balance** mediante la reducción de circulante y CAPEX

OPTIMIZACIÓN DEL COSTE DE ENERGÍA

- Mediante una **gama de productos orientada al mercado** apoyada en dos plataformas básicas

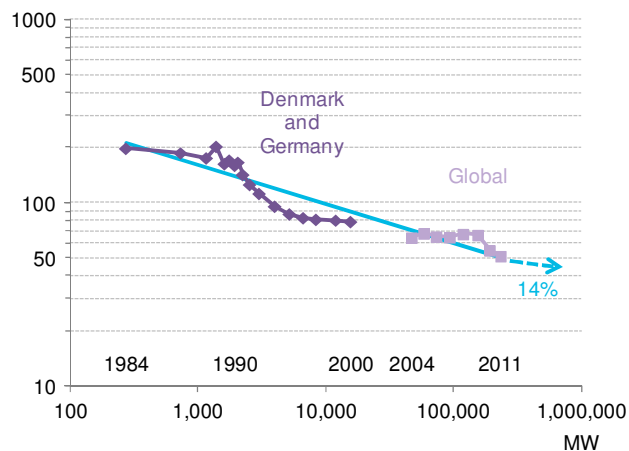
Generar resultados durante la parte baja del ciclo, mientras nos mantenemos preparados para crecer

Situación actual

Un solido futuro a largo plazo apoyado en

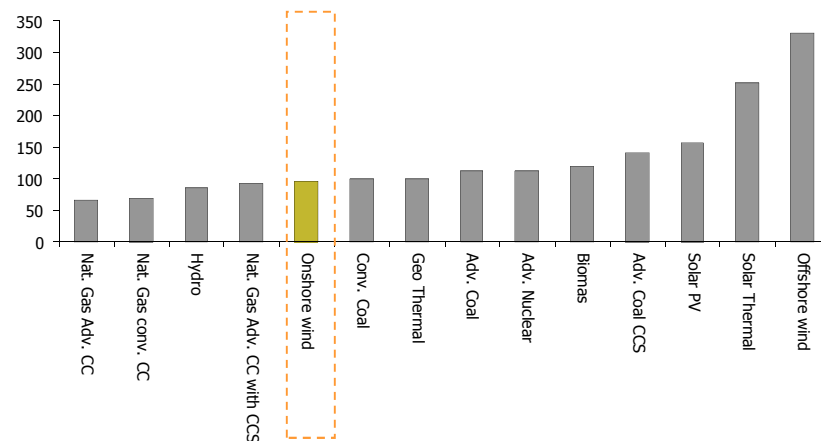
- **EFICIENCIA:** siguiendo una trayectoria descendente para ser la tercera fuente más eficaz después del gas y la hidráulica

Tendencia en CoE normalizado 1984-2011 (€/MWh)



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

CoE normalizado (USD/MWh) 2017E



- **CONTRIBUCIÓN A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESTRUCTURALES** de los sistemas energéticos actuales: dependencia, volatilidad de precios, ineficacia 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 eficaz de recursos: terreno, tiempo de construcción y materia prima
 - Sin contaminar (durante la operación y desmantelamiento) ni consumir agua en su operativa

Índice

I. Situación actual

II. Pilares del Plan de Negocio 2013- 2015

A. Excelencia Operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

III. Proyecciones financieras

IV. Conclusiones

Pilares de Negocio



- 1) Promoción y venta de Parques and Sale: Gamesa Energía (Parques)
- 2) CoE: Coste def Energia (MWh)

Pilares de negocio – Excelencia operativa

Apoyada en

- **LA MEJORA CONTINUA Y ATENCIÓN A LA CALIDAD**
- **UNA DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA CORPORATIVA ADECUADAS** al mercado actual y acordes a un modelo operativo eficiente
- **LA OPTIMIZACIÓN DE COSTES VARIABLES**
- **LA FLEXIBILIDAD** para apalancar el crecimiento futuro
- **LA SALUD Y SEGURIDAD**

10

QUE PERMITIRÁN A GAMESA OPERAR DE FORMA RENTABLE EN EL CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO, SIN PERDER OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Excelencia operativa – Racionalización de gastos fijos

26%¹ reducción de gastos fijos; objetivo de gastos fijos s/ventas ≤ al 10% en el plan



11

1) Las variaciones en porcentaje y términos absolutos están calculados tomando como año base el año 2011

Excelencia operativa – Optimización de costes variables

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

➤ **Adecuación de capacidad a demanda con presencia en mercados principales**

Concentración en España y países emergentes con ensamblaje de nacelles en regiones clave; evolución futura de acuerdo a demanda y requisitos de contenido local

➤ **Mejora en el proceso de fabricación**

Calidad embebida en el proceso y estandarización de componentes y procesos de fabricación

➤ **Estrategia MAKE & BUY siguiendo el criterio ROCE (↓ CAPEX y OPEX)**

Aumento de producción externa de palas (65%) e introducción de proceso de infusión en fabricación interna para reducir costes en un 25% (2015); crecimiento apoyado en BUY

➤ **Cadena de suministro global siguiendo el criterio TCO**

Atención al coste total de propiedad incluyendo costes de material y logística e impuestos de importación

COSTE ESTRUCTURA

COSTE LOGISTICO

COSTE FABRICACIÓN

COSTE CALIDAD

COSTE COMPRAS

COSTE ACTIVOS

12

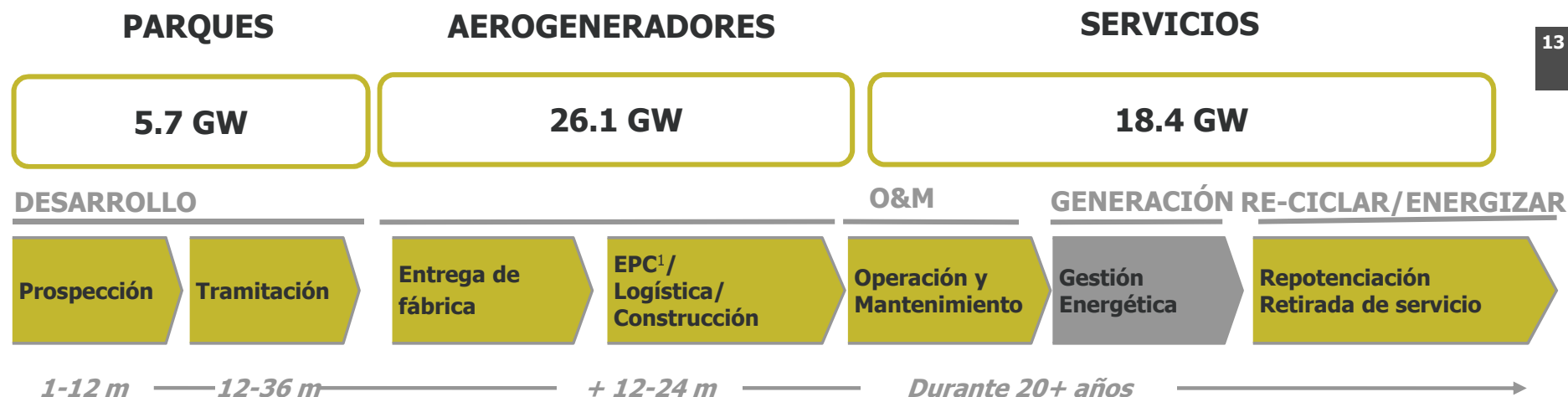
1) Mejora del margen de contribución (2015E vs. 2012) bajo la hipótesis de precios de venta ligeramente decrecientes, materias primas constantes, usando como máquina tipo la G97-2.0MW y la composición de ventas (producto, mercado y cliente) prevista para 2013.

Pilares de negocio – 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, septiembre 2012



13

1) Engineering, Procurement, Construction No cubierto por Gamesa

Presencia en toda la cadena de valor eólica- Gamesa Energía

Un nuevo modelo de negocio aprovechando el know-how y reduciendo la deuda

- **Venta de parques basada en el liderazgo tecnológico y know-how de desarrollo**
 - Incluyendo venta de cartera en fase de desarrollo y promoción asegurando contrato de venta de máquina
 - Trabajando sobre el cierre del primer contrato con Impax de 183 MW
- **Utilizando vehículos de financiación (sin recurso, fuera de balance, socios financieros) e hitos de pago similares a la venta de máquina, reduciendo de forma significativa la DFN**
- **Priorizando inversiones con retorno rápido y maximizando oportunidades de crecimiento en mercados emergentes:** Europa del Este y América Latina

Presencia en toda la cadena de valor eólica - Aerogeneradores

2 plataformas (2/2,5 MW - 5/5,5 MW) para convertirse en la referencia del sector en coste de energía

- **Desarrollo conforme a las necesidades de mercado y ventajas competitivas: COE¹ & AEP/THM²**
 - Continua optimización del CoE a través del lanzamiento del producto programado para 2013-2015
 - Avanzando hacia el mejor ratio AEP/THM para maximizar la producción y minimizar CAPEX
- **Dimensionamiento de la tecnológica de acuerdo a las ventas y beneficios de Gamesa:**
inversión en I+D focalizada
- **Lanzamiento a mercado más agresivo**
 - 18 meses para la instalación del prototipo
 - 24 meses para la certificación
- **El desarrollo de producto es un proceso clave que requiere un equipo multi funcional**
permitiendo un estricto control en todos los aspectos: diseño, coste tecnológico, coste industrial

1) CoE: Coste de Energía (MWh)

2) AEP/THM: Producción energética anual/Top Head Mass

Presencia en toda la cadena de valor eólica - Operación y mantenimiento

Liderazgo tecnológico como base del crecimiento

➤ RENTABILIDAD ANTES QUE VOLUMEN

- Mejora del mix ventas hacia **el valor añadido/mayor margen de servicios:** contratos WIN WIN
- Diversificación de la base de **clientes hacia los que valoran al tecnólogo**

➤ MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD- Optimizando los costes

- Reducción de centros regionales de operaciones, almacenes y personal
- Negociación de alcances y precios con los proveedores

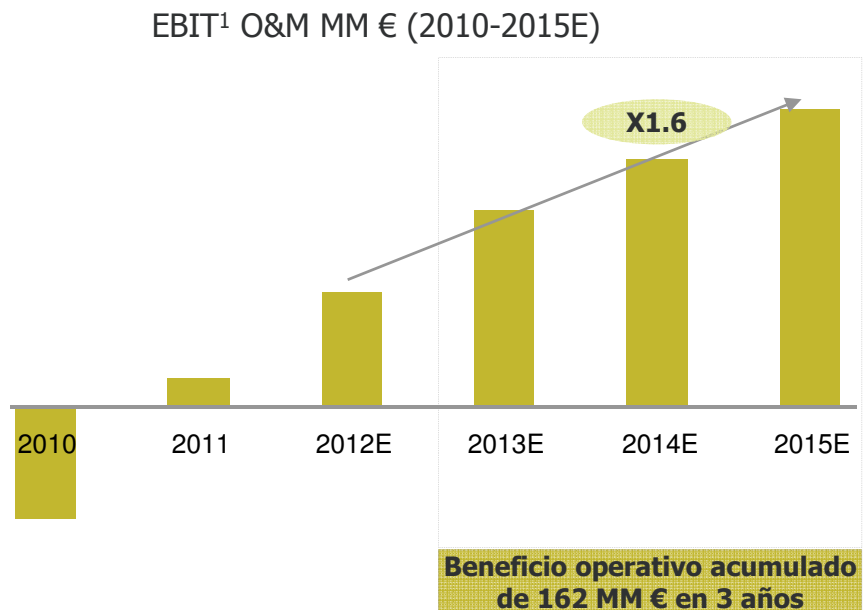
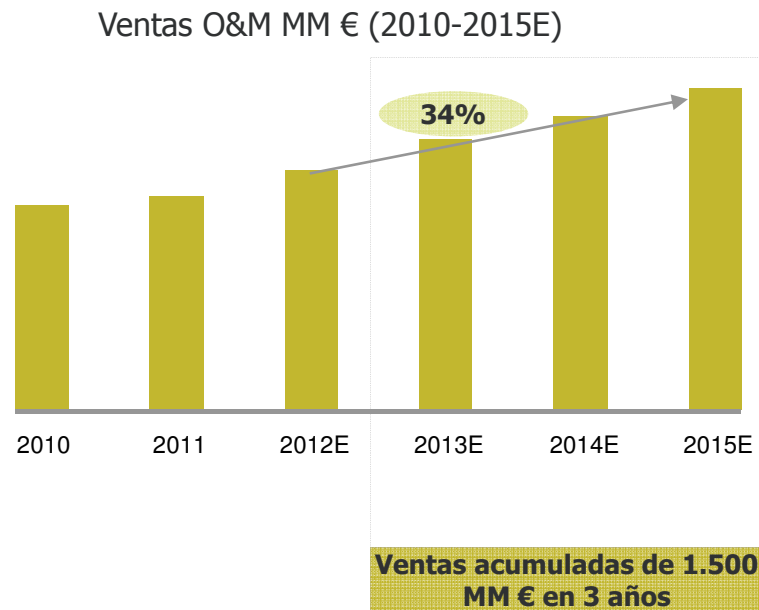
➤ SOLIDEZ FINANCIERA – Mejorando la gestión del circulante y el ratio de conversión de beneficio en caja

16

En un negocio que ofrece mayor visibilidad por la recurrencia de ventas, mejor rentabilidad y un mayor ratio de convertibilidad en caja

Presencia en toda la cadena de valor eólica - Operación y mantenimiento

Doblando la rentabilidad en 2013-2015



(1) Incluyendo costes de estructura

Pilares del negocio – Solidez de balance

Flujo de caja libre neta en el periodo 2013-2015

- **Punto de partida sólido: DFN grupo/EBITDA 2012E c. 2,5x**
- **Más de 2.200 MM € en líneas de financiación** (diciembre 2012)
- **Estricta gestión del circulante: Ratio de circulante s/ ventas c.15% en Aerogeneradores en 2015E** («make to cash» en el horizonte del plan)
- **Nuevo modelo de negocio en Energía** aprovechando la tecnología y el know-how de promoción sin usar financiación del grupo
- **Plan de inversión 2013-2015 centrado en las necesidades del cliente (reducción del CoE) y adecuado al tamaño de negocio de Gamesa:** CAPEX s/ventas c.4,5% -3,75% crecimiento e I&D y 0,75% mantenimiento-.

Índice

I. Situación actual

II. Pilares del Plan de Negocio 2013 -2015

A. Excelencia operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

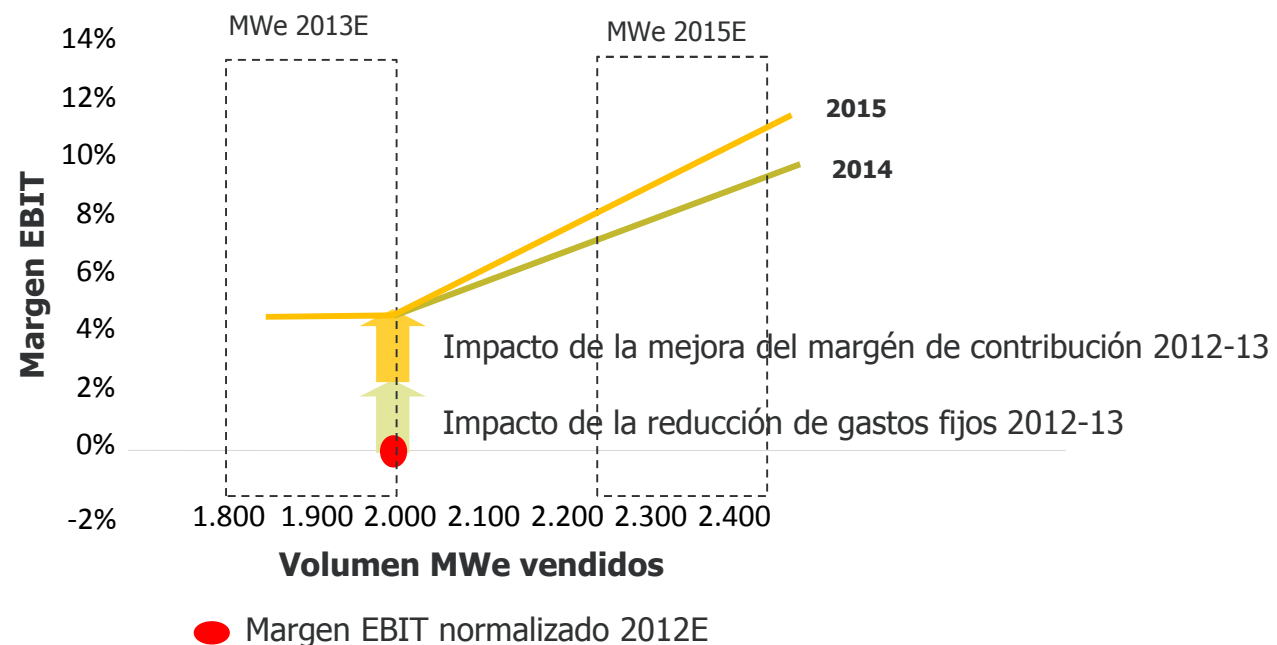
III. Proyecciones financieras

IV. Conclusiones

Proyecciones financieras

Rentable durante el ciclo mediante un menor apalancamiento operativo & financiero

Redimensionamiento de la organización para reducir el apalancamiento operativo –bajada de costes fijos c. 100M€, situando el punto muerto del grupo en 1.300 MW-, optimización de costes variables para incrementar el margen de contribución en 4 p.p., y reducción del apalancamiento financiero por debajo de 2x EBITDA en 2015



Proyecciones financieras

Confirmación de objetivos 2012 y 2013 y visión 2015

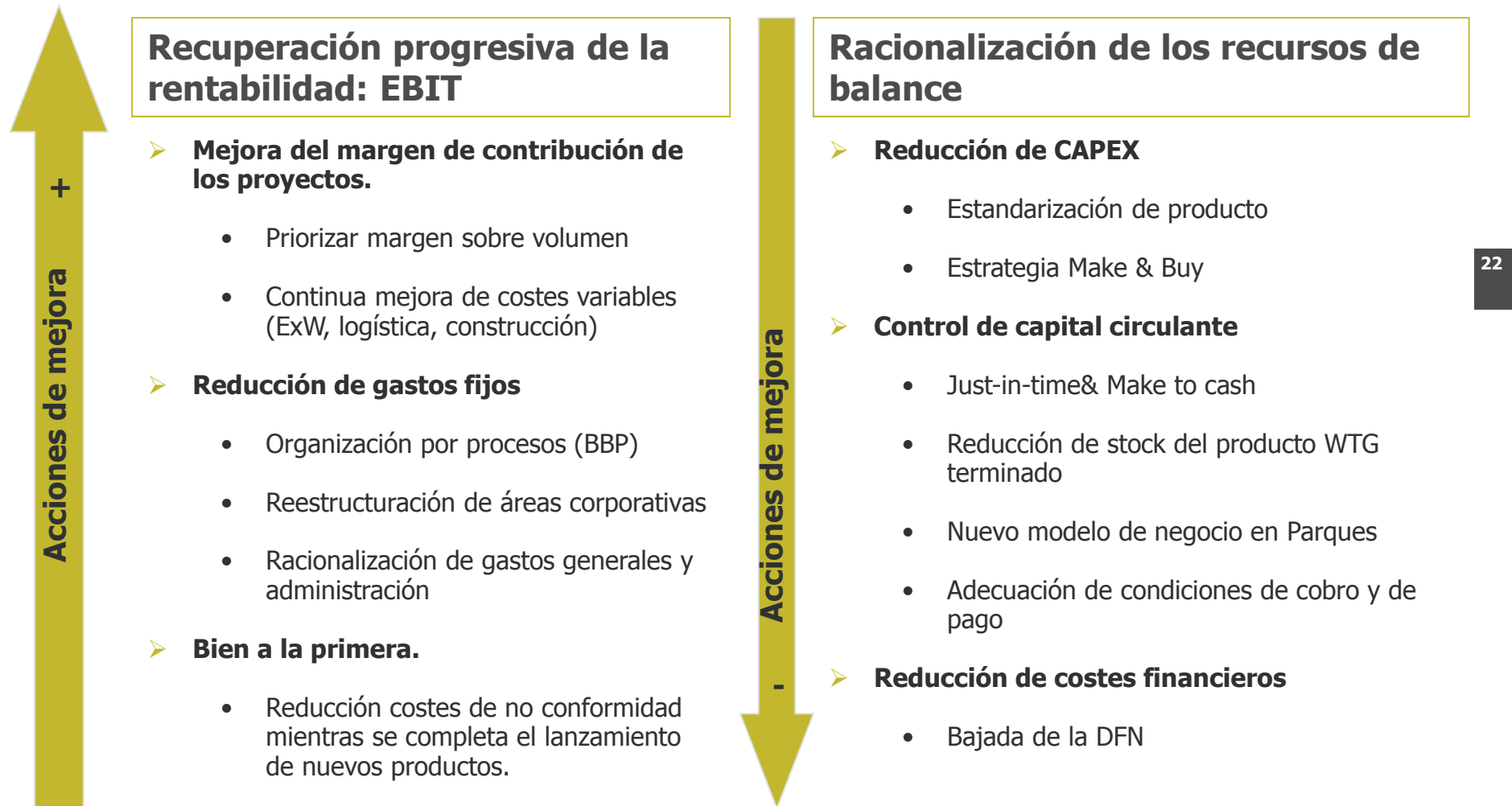
	2012 E	GUIAS 2013	VISIÓN 2015
Volumen (MWe)	c. 2.000	1.800-2.000	2.200-2.400
Margen de contribución	16,5%	17%-18%	>20%
Margen EBIT ¹	0%	3%-5%	8-10%
Capital circulante s/ventas	15%-20%	c.15%	c.15%
Capex (MM €)	<200	<150	<150
DFN grupo/EBITDA²	c.2,5x	<2,5x	<2x

(1) EBIT recurrente sin gastos de restructuración

(2) DFN incluyendo impacto en caja de las medidas incluidas en el PN2013-2015. Analizandose impacto en balance de medidas sin impacto en caja.

Proyecciones financieras

Organización orientada a resultados: EBIT creciente, DFN decreciente



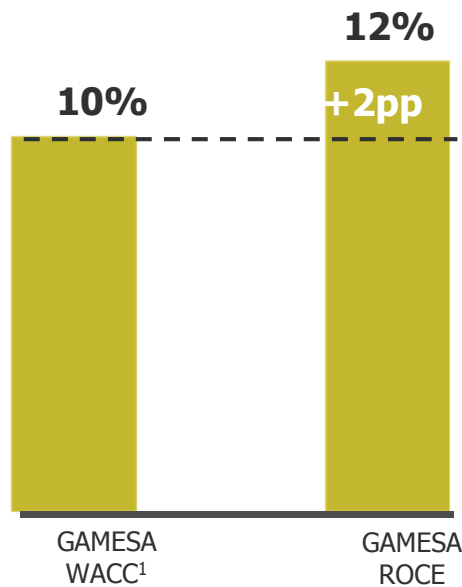
Proyecciones financieras

Resultado: Creación de valor para el accionista

Retorno sobre el capital empleado > WACC + 2pp

Objetivo ROCE > 12%

Drivers



Objetivo 2015

EBIT grupo s/ventas

8%-10%

DFN/EBITDA ...

< 2x

**Riguroso cumplimiento de
covenants bancarias**

(1) Fuente: Consenso de analistas y información interna

Índice

I. Situación actual

II. Pilares del Plan de Negocio 2013 -2015

A. Excelencia Operativa

B. Presencia en toda la cadena de valor eólica

C. Solidez de balance

III. Proyecciones financieras

IV. Conclusiones

Conclusiones

El camino hacia adelante

- **Un nuevo modelo de negocio para asegurar la rentabilidad y generación de caja libre a lo largo del ciclo**, actuando sobre la cuenta de pérdidas y ganancias (↓ gastos fijos y variables) y el balance (↓ DFN)

CREACIÓN DE VALOR EN EL HORIZONTE DEL PLAN

- **Sin perder la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de crecimiento a futuro**

CON MÚSCULO PARA CRECER

- **Con una gama de productos orientada al mercado**: dos plataformas básicas desarrolladas para una fabricación competitiva, **enfocada a la optimización del Coste de Energía**

ASEGURANDO LA SOSTENIBILIDAD DE LA ENERGÍA EÓLICA A LARGO PLAZO

Fortaleciendo el liderazgo en el mercado y preparado para jugar un papel clave en la consolidación sectorial

Conclusiones

Progresando en línea con expectativas

- **Confirmación de objetivos 2012, guías 2013 y visión 2015**
- **Cumplimiento de covenants** del préstamo sindicado
- **Acuerdos** alcanzados **sobre reducción de personal** en áreas geográficas clave
- **Avances en el nuevo modelo de negocio de Energía** con la firma de un principio de acuerdo con Impax por 183 MW en Alemania
- **Progreso comercial de la plataforma multi-MW** (G128 -4,5 MW), clave en la optimización del CoE a futuro, con pedidos en firme por 72 MW, con entrega principalmente en 2013
- 664 MW en **nuevos contratos de O&M** anunciados en Enero

Aviso legal

"El presente documento ha sido elaborado por Gamesa Ingeniería y Tecnología, 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 opinión, creencia o expectativas actuales sobre las tendencias y acontecimientos futuros que puedan afectar a nuestra actividad financiera, a los resultados de nuestras operaciones o al valor de nuestra inversión. 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 empresa y en fuentes de terceras personas, por lo que Gamesa Ingeniería y Tecnología, 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 Ingeniería y Tecnología, S.A. no asume ninguna responsabilidad 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 podrá considerarse este documento como una oferta de compra o venta de valores, ni asesoramiento ni recomendación para realizar cualquier otra inversión. 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 Ingeniería y Tecnología, S.A. no se responsabiliza por los daños o 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 persona sin el previo consentimiento por escrito de Gamesa Ingeniería y Tecnología, S.A. "

Preguntas & respuestas

Muchas gracias

Thank you

谢谢！