



Apreciados inversores:

Las burbujas explotan y los excesos llegan a su término dejando un escenario poco halagüeño. Los ciclos de crédito abundante que definieron el pasado reciente han dado paso a una oleada de crisis financieras. Mientras escribo, los bancos han realizado amortizaciones por valor de casi 150.000 millones de dólares, clases enteras de valores han desaparecido y las agencias de calificación han sido objeto de crítica. Esta transición –del crédito abundante a la falta de liquidez– pareció producirse en un abrir y cerrar de ojos.

El sector residencial estadounidense ha sido el principal perjudicado. Tras estimular la riqueza del consumidor durante muchos años, los precios de la vivienda en EE.UU. sufrieron un declive por primera vez en 40 años. Los préstamos hipotecarios de alto riesgo y los productos de inversión complejos, cuyos riesgos no se acabaron de entender, produjeron una «resaca» en que están sumidos los consumidores y las instituciones financieras.

El escenario al que nos enfrentamos hoy es desafiante. ¿Cómo responderá el consumidor estadounidense a la caída de precios de la vivienda? ¿Deberíamos preocuparnos por la inflación, la recesión, o por ambas? ¿Pueden expandirse los mercados internacionales mientras el estadounidense se contrae? ¿Qué impacto tendrán las elecciones en EE.UU.? ¿Volverán los bancos a prestar dinero a niveles normales? Y si es así, ¿cuándo y a qué precio?

En este escenario, Ud. podría elegir la inversión perfecta, aunque la selección no es sencilla, porque puede hallarse en tecnología, mercados emergentes, materias primas o letras del Tesoro.

O podría elegir a GE. Una empresa destacada en los ámbitos esenciales de esta era de globalización. Una empresa de alto rendimiento con negocios consolidados. Una empresa dedicada al desarrollo profesional de directivos. Una empresa pensada para rendir tanto en tiempos de prosperidad como de precariedad.

Uno de los motivos de mi confianza es nuestro rendimiento. Incluso en estos mercados difíciles, 2007 fue un ejercicio de records. Los ingresos ascendieron un 14% hasta alcanzar los

173.000 millones de dólares. Los beneficios de operaciones recurrentes ascendieron un 16% hasta 22.500 millones de dólares. Hemos generado un flujo de caja récord en nuestras actividades industriales y hemos devuelto 25.400 millones de dólares a los inversores a través de dividendos y recompras de acciones.

Hemos obtenido buenos resultados según los parámetros de explotación que utilizamos para medir nuestro progreso. Hemos registrado un crecimiento orgánico de ingresos de un 9% que ha superado nuestro objetivo de crecimiento de duplicar o triplicar el del PIB estadounidense.

El beneficio por acción (BPA) de operaciones recurrentes ha crecido un 18%, superando con creces nuestro objetivo de incrementarlo, al menos, un 10%. El margen de beneficio de explotación ha aumentado 70 puntos básicos, por debajo de nuestro objetivo de 100 puntos básicos, pero aun así ha supuesto un avance. La rentabilidad se ha situado en un 18,9%, y estamos en el camino de alcanzar un 20% en 2008. El flujo de caja de actividades industriales ha crecido un 15%, superando con creces nuestro objetivo, y nuestro flujo de caja libre ha sido de 19.000 millones de dólares.

¿Podemos seguir generando estos buenos resultados en 2008? Será un desafío, ya que prevemos que el gasto del consumidor estadounidense decrecerá y el crédito se endurecerá y encarecerá. No obstante, GE está preparada para este escenario y cualquier otro. Y el motivo es que invertimos y generamos resultados. Lo hacemos cada día, cada trimestre y cada ejercicio.

Inversión y resultados

En 2008, deberíamos alcanzar todos nuestros objetivos financieros y superar la rentabilidad del S&P 500. Los ingresos deberían ascender como mínimo un 10% hasta 195.000 millones de dólares, con un crecimiento orgánico de 2 a 3 veces el del PIB estadounidense. El beneficio por acción debería crecer al menos un 10%. La rentabilidad del capital total medio (ROTC) debería aproximarse a nuestro objetivo del 20%. Prevemos devolver 18.000 millones de dólares a nuestros inversores a través de dividendos y recompras de acciones.

Disponemos de la disciplina y los procesos necesarios para prosperar en este difícil escenario. Estamos en el quinto año de aplicación de una iniciativa de crecimiento orgánico exitosa que está cosechando sus frutos. Más de la mitad de nuestros ingresos proceden de fuera de EE.UU., y el crecimiento de los ingresos mundiales fue de un 22% en 2007. Contamos con un volumen de pedidos en el área de productos y servicios para infraestructuras valorado en 150.000 millones de dólares. Practicamos una rigurosa disciplina de evaluación de riesgos y, en consecuencia, no estamos expuestos a pérdidas por titulaciones de deuda (CDO) ni vehículos de inversión estructurada (SIV).

Hemos conservado un balance general con calificación «AAA» y generado un flujo de caja sustancial, por lo que podemos invertir mientras otros deben retirarse.

GE es distinta porque invertimos en el futuro y generamos resultados hoy. Nos encontramos en una posición inmejorable para triunfar en los ámbitos esenciales de esta era. Ayudamos a crear el futuro y, al hacerlo, impulsamos nuestro propio crecimiento. Somos una empresa de liderazgo. Hemos creado sólidos negocios que prosperan en sus mercados. Juntos, nuestros negocios registran un crecimiento de beneficios sistemático a través de los ciclos. Somos una empresa de alto rendimiento. Podemos aprovechar ideas de toda la Compañía para estimular el crecimiento orgánico, así como márgenes y rentabilidades óptimos. Somos una empresa que apuesta por el desarrollo de líderes. Nuestro equipo es experimentado y aun así aprende cada día. Contamos con una cantera bien provista.

En el resto de esta carta, compartiré con ustedes el valor que encierra GE en su conjunto. En un difícil 2008, este valor se materializará para Ud.

Triunfar en los ámbitos esenciales

El año pasado describí nuestras inversiones en torno a seis ámbitos estratégicos que podían impulsar nuestro crecimiento durante décadas: **tecnología de infraestructuras, mercados emergentes, soluciones medioambientales, evolución demográfica, conexiones digitales** y creación de valor desde la **concepción** de los proyectos. Nuestra tesis era que cada uno de estos ámbitos era esencial para el desarrollo del mundo y que GE podía crear un futuro rentable para nuestros inversores, nuestros clientes y la sociedad. Me gustaría darles información sobre nuestro avance en dos de estos ámbitos.

En 2004, lanzamos nuestro programa de soluciones medioambientales, denominado ecomaginationSM. Creímos que la escasez de energía y la preocupación por el medio ambiente interpelaría a nuestros clientes, y, de forma más amplia, a la sociedad. Habíamos explorado otros programas «sociales» corporativos relacionados con el medio ambiente y decidimos que no nos convenían. Nuestro programa debía ser una iniciativa «innovadora» fundamentada en principios de empresa, con una métrica rigurosa, compromisos de cliente e inversiones tecnológicas. Queríamos usar nuestra marca y tecnología para

convertirnos en un catalizador de cambios más amplios y, a la vez, generar ganancias para nuestros inversores.

Este enfoque está funcionando. Nuestro objetivo originario fue un aumento de los ingresos por productos ecomagination de 6.000 millones de dólares en 2004 a 20.000 millones en 2010. Estábamos en 14.000 millones de dólares en 2007 y superaremos los 20.000 millones en 2009. Todas las divisiones de GE participan en esta iniciativa. Hemos creado más de 60 productos ecomagination que producen energía y agua más limpias o mejoran la eficiencia. En un futuro próximo, GE lanzará tecnologías que van desde la gasificación de carbón avanzada hasta paneles solares de película delgada y locomotoras híbridas. Invertiremos 6.000 millones de dólares en financiación de proyectos de energías renovables por todo el mundo. Tenemos diversos proyectos en curso con nuestros clientes internacionales del sector ferroviario, aéreo y de servicios públicos a quienes afectarán los cambios experimentados por los costes de la energía y las reglamentaciones. Nuestro objetivo es apoyar las aspiraciones de nuestros clientes en cuanto a recorte de costes, conformidad y reputación.

Las alianzas con clientes constituyen el centro neurálgico de ecomagination.

Un buen ejemplo es la gestión de residuos, cuya estrategia de negocio Think Green® converge con varias divisiones de GE. Nuestras empresas comparten el compromiso del crecimiento orgánico sostenible fundamentado en conocimientos sectoriales especializados y una tecnología robusta. Nuestra colaboración se expandirá con la inclusión de motores GE Jenbacher que utilizan gas de vertedero, el uso de terrenos para generación de energía eólica y solar, vehículos comerciales híbridos y nuevas tecnologías de conversión de residuos que producen electricidad o combustibles sintéticos.

Ecomagination se ha convertido en una marca mundial, símbolo de la innovación de GE. Los clientes de todo el mundo nos ven como un socio técnico. Nos hemos aliado con gobiernos para impulsar políticas públicas que creen un marco para abordar la lucha contra el calentamiento del planeta y la seguridad energética. Gracias a nuestros primeros éxitos, hemos elevado nuestro objetivo de ingresos procedentes de ecomagination de 20.000 millones de dólares a 25.000 millones en 2010.

De igual forma, hemos apostado por el liderazgo en mercados emergentes durante la pasada década. Considerábamos que la combinación de crecimiento demográfico, inflación en los precios de las materias primas y mejora del buen gobierno podría conducir a una rápida expansión en estos mercados. Hoy, la tasa de crecimiento de las economías emergentes cuadruplica el de EE.UU. Sus gobiernos están invirtiendo en grandes proyectos de infraestructuras que estimularán el consumo nacional. GE está bien posicionada para satisfacer esta demanda. Nuestra tasa de crecimiento es de una media del 20%, y deberíamos contar con 40.000 millones de dólares en ingresos procedentes de mercados emergentes en 2008.

Me han oído hablar en el pasado de nuestro exclusivo enfoque de «empresa a país» respecto a los mercados emergentes, que nos permite usar la amplitud de una empresa con diversos negocios para aumentar las ventas.

Quizá la relación de «empresa a país» más importante sean los Juegos Olímpicos de Pekín. Los Juegos serán un escaparate en que GE combinará la presencia de nuestra marca internacional de ocio y el valor de nuestra tecnología de infraestructuras. La posición de liderazgo de GE en los Juegos

CREACIÓN DE VALOR DE MARCA

Durante los últimos cinco años, hemos invertido en nuestra marca para ponerla en consonancia con nuestra estrategia de negocio y potenciar su conocimiento entre nuestros clientes de todo el mundo. A medida que el mercado mundial se vuelve más competitivo, la marca GE es más valiosa que nunca.

CRECIMIENTO DEL VALOR DE LA MARCA



Olímpicos generará unos ingresos de 2.000 millones de dólares en 2008 y décadas de prestigio en China.

Estamos entablando magníficas relaciones comerciales con algunas de las mayores empresas de los mercados emergentes. Los clientes del sector minero planean invertir 200.000 millones de dólares en bienes de equipo en los próximos cinco años, por lo que advertimos una oportunidad en este sector que creemos que podría constituir un negocio de 1.000 millones de dólares para GE de aquí a 2010. El sector está dominado por siete grandes empresas, ninguna de las cuales tiene sede en EE.UU. Vale es una gran empresa minera brasileña con la que nos hemos comprometido recientemente mediante un acuerdo de desarrollo técnico plurianual en transporte, energía y agua. BHP Billiton, una empresa minera líder mundial con sede en Australia, trabaja con GE en una iniciativa integral de soluciones medioambientales.

Una parte importante de la satisfacción de nuestros clientes en los mercados emergentes es el desarrollo de productos únicos que satisfagan sus necesidades. Estamos desarrollando productos de alta tecnología y bajo coste para nuestros clientes que se diseñan y producen en sus países. Nuestra división de salud, Healthcare, desarrolla productos en seis mercados emergentes, en los que contamos con cerca de 2.000 ingenieros. Comercializa unos 30 productos de alta tecnología y gran calidad al año. Recientemente, hemos iniciado un programa para abastecer a centros de atención primaria en Turquía con tecnología de ultrasonidos, mamografías y radiología. Estas iniciativas constituyen una parte integral de la mejora de los sistemas de asistencia sanitaria en los mercados emergentes.

China e India son los mayores mercados emergentes, y son esenciales para GE. Pero constatamos que Oriente Medio y África están cambiando a un ritmo aún más rápido. Los ingresos de GE en la región crecerán de 5.000 millones de dólares en 2006 a 13.000 millones en 2010. Aquí prosperamos siendo un agente local. Estamos construyendo plantas para fabricar productos sanitarios en Arabia Saudí con objeto de atender un mercado regional valorado en 20.000 millones de dólares de aquí a 2010. En el Salón de Aeronáutica de Dubai del pasado noviembre, GE recibió pedidos de motores por parte de aerolíneas de Oriente Medio valorados en 10.000 millones de dólares. Estamos

construyendo instalaciones de mantenimiento de equipos en Argelia, Angola, Qatar y Abu Dhabi.

El crecimiento en soluciones medioambientales y mercados emergentes es estimulante y esencial para el futuro económico del mundo. Pero situarse a la cabeza en estos ámbitos puede resultar difícil para empresas estadounidenses. Muchas todavía creen que no hay necesidad de energía limpia o que el calentamiento del planeta es una falacia. Además, la globalización sigue siendo polémica, de modo que algunas compañías prefieren centrarse en las dificultades que plantea la globalización en lugar de hacerlo en las oportunidades que brinda.

Pero nosotros seguimos abogando por el cambio. Para acelerar las inversiones en energía limpia y soluciones medioambientales, hemos pedido a los gobiernos de todo el mundo que se marquen objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y apliquen incentivos a nuevas tecnologías de energía limpia. Para facilitar el crecimiento en todo el mundo, hemos abogado por mercados abiertos basados en altos niveles deontológicos, de calidad de producto y de respeto por los trabajadores.

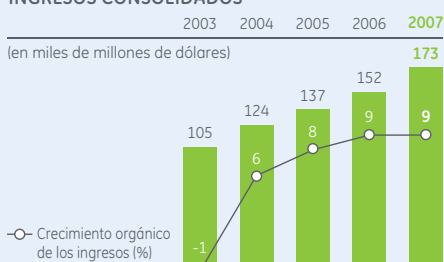
La creación del futuro requiere tecnología y reputación. No hemos vacilado nunca en usar nuestro buen nombre en causas que creemos beneficiosas para el mundo y para los inversores de GE. Y la recompensa es sustancial: prevemos que los ingresos de ecomagination crezcan de 6.000 millones de dólares en 2004 a 25.000 millones en 2010; los ingresos de mercados emergentes crecerán de 19.000 millones de dólares en 2004 a casi 50.000 millones en 2010. Este incremento supone un crecimiento de ingresos de 50.000 millones de dólares para GE en un período de tiempo relativamente corto.

La magnitud puede ser una ventaja para el crecimiento. Al invertir en estos ámbitos estratégicos, convertimos nuestro tamaño en una ventaja e imprimimos una finalidad perdurable a la empresa.

MEDICIÓN DE NUESTROS PROGRESOS

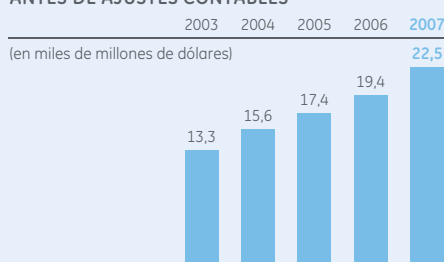
A lo largo de los ciclos económicos, los objetivos de GE a largo plazo son: un crecimiento orgánico de los ingresos entre dos y tres veces más que el del PIB estadounidense; crecimiento de los beneficios por encima del 10%; crecimiento del flujo de caja de explotación superior al crecimiento de los beneficios; y una rentabilidad sobre el capital medio total del 20%.

INGRESOS CONSOLIDADOS



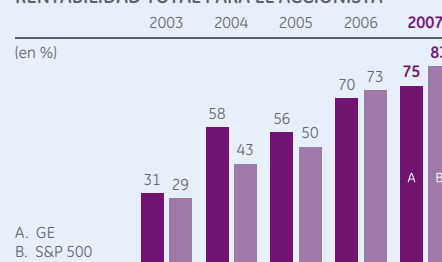
Los ingresos han crecido un 14% hasta 173.000 millones de dólares. El crecimiento orgánico de los ingresos ha sido del 9%.

BENEFICIO DE OPERACIONES RECURRENTES ANTES DE AJUSTES CONTABLES



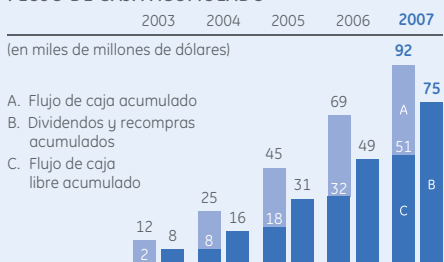
El beneficio ha crecido un 16% hasta un total de 22.500 millones de dólares. El beneficio por acción se ha situado en 2,20 dólares, un 18% más que en 2006.

RENTABILIDAD TOTAL PARA EL ACCIONISTA



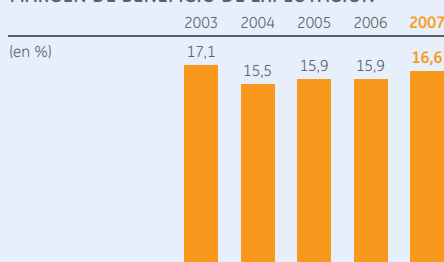
Durante los últimos cinco años, la rentabilidad total para los accionistas de GE (apreciación de las acciones, presuponiendo la reinversión de los dividendos) ha sido del 75%, frente a una rentabilidad del 83% en el S&P 500.

FLUJO DE CAJA ACUMULADO



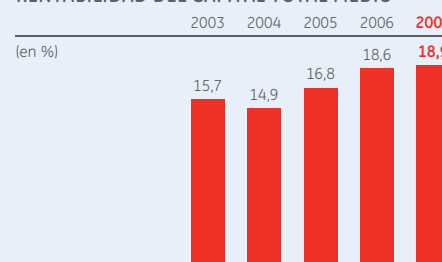
El flujo de caja de las actividades de explotación se ha situado en 23.500 millones de dólares. El flujo de caja de operaciones industriales ha crecido un 15%.

MARGEN DE BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN



El margen de beneficio de explotación ha crecido 70 puntos básicos hasta el 16,6% en 2007. Esta mejora de la eficiencia operativa se acerca al máximo histórico de GE.

RENTABILIDAD DEL CAPITAL TOTAL MEDIO



La rentabilidad sobre el capital total medio (ROTC) se ha incrementado 30 puntos básicos hasta un 18,9%. Esta cifra está en consonancia con los valores máximos históricos de la compañía en este apartado.

Desarrollo de negocios de liderazgo

La Gerencia y el Consejo de Administración invierten una gran cantidad de tiempo definiendo lo que es un «gran negocio GE». Invertimos en negocios de liderazgo que reflejan los ámbitos esenciales mencionados anteriormente y rentabilizan nuestras capacidades claves: marca, tecnología, desarrollo de contenidos, globalización, personas y capacidad financiera. Nos gustan los negocios que obtienen buenos resultados financieros gracias a una buena gestión. Nos gustan los negocios ampliamente diversificados con diversas maneras de expandirse. Creemos que nuestra excelencia en materia de procesos crea una ventaja competitiva. Nos gustan los negocios en que podemos «rediseñar» nuestras estrategias para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento rentable.

Hemos reestructurado GE profundamente en los últimos años. Desde 2002, hemos abandonado negocios con ingresos en torno a los 50.000 millones de dólares, equivalentes a los de una empresa perteneciente al ranking FORTUNE 50. Hemos dejado

todos o la mayoría de nuestros negocios de seguros, materiales y servicios de equipamiento, así como nuestras plataformas industriales y de entretenimiento de bajo crecimiento. Asimismo, hemos abandonado nuestro negocio de constitución de hipotecas en EE.UU. y anunciado planes de venta de nuestro negocio de préstamos personales en Japón. Nuestras medidas contundentes y sistemáticas han elevado nuestro índice de crecimiento al tiempo que han reducido la volatilidad.

A lo largo del mismo período de tiempo, hemos adquirido negocios por valor de 80.000 millones de dólares, equivalentes a los de una empresa perteneciente a la lista FORTUNE 30. Hemos invertido en infraestructuras, creando uno de los mayores negocios de energías renovables del mundo. Hemos diversificado nuestras divisiones Healthcare y NBC Universal (NBCU) invirtiendo en mercados en rápida expansión tales como biotecnología, tecnologías de la información para el sector sanitario y televisión por cable. Hemos creado un nuevo negocio industrial de alta tecnología denominado Enterprise Solutions. Y hemos expandido

considerablemente nuestros negocios de servicios financieros en los mercados internacionales. Nuestra inversión y ejecución estratégicas han dado lugar a una empresa con márgenes más altos y más internacional que está bien posicionada para el día de hoy y de mañana.

En 2007, hemos demostrado la capacidad de crear valor para nuestros inversores a través de la redistribución del capital. Hemos vendido nuestro negocio Plastics por la inflación galopante de los costes de las materias primas. Con este capital hemos adquirido Vetco Gray, agregando una plataforma submarina a Oil & Gas; hemos adquirido Smiths Aerospace para crear una plataforma de aviónica; hemos creado contenidos internacionales para televisión por cable a través de la adquisición de Oxygen y Sparrowhawk; y hemos incorporado varias plataformas de servicios industriales. Hemos superado notablemente los beneficios que hemos dejado de percibir de Plastics, hemos incrementado nuestra tasa de crecimiento industrial y hemos lanzado nuevas plataformas para la expansión futura.

Hoy contamos con seis divisiones para el liderazgo: Infrastructure, Healthcare, Commercial Finance, NBC Universal, Industrial y GE Money. Cada una de ellas puede alcanzar los objetivos financieros que nos hemos marcado y, a la vez, aportar valor estratégico a GE.

La división Infrastructure constituye un buen ejemplo de negocio en el que GE cuenta con un liderazgo consolidado. Infrastructure estimulará nuestros beneficios durante los próximos años. Representó aproximadamente el 40% de los beneficios de GE en 2007. Incrementó un 23% sus ingresos, un 22% sus beneficios y un 26% sus pedidos en el año. En torno a un 60% del negocio de Infrastructure se desarrolló fuera de EE.UU. Con el tiempo, EE.UU. empezará a invertir en nuevas infraestructuras, lo que debería suponer otros cinco a diez años de rápida expansión, con rentabilidades superiores al 30%.

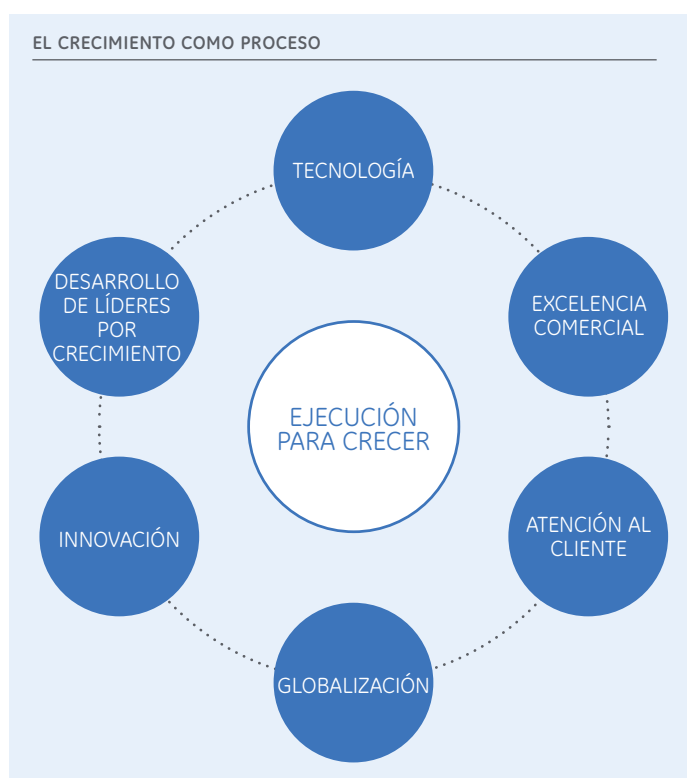
Nuestra ventaja competitiva en la división Infrastructure se basa en la tecnología. Invertimos 3.000 millones de dólares en investigación y desarrollo al año, por lo que contamos con una amplia cartera de nuevos productos. Los pedidos de equipos de Infrastructure han crecido una media anual de un 39% durante los últimos tres años. Si bien ha sido magnífico en cuanto a beneficios actuales, nuestro crecimiento en equipos se presenta aún más prometedor en el futuro. En 2007, hemos incorporado aproximadamente 6.000 turbinas térmicas y aerogeneradores, motores y locomotoras a nuestra base instalada, lo que acelera aún más el crecimiento de los servicios. Hemos cerrado 2007 con 100.000 millones de dólares en nuevos contratos de servicio basados en la tecnología de nuestra base instalada. Nuestra división de servicios Infrastructure registra 26.000 millones de dólares en ingresos muy rentables y debería crecer más de un 10% anual durante la próxima década.

Una de las cosas que me encantan de nuestra división Infrastructure es que estamos siempre del «mismo lado que nuestros clientes». En otras palabras, hacemos dinero juntos. Un buen ejemplo de ello es la relación que tenemos con Duke Energy. Trabajamos juntos para formar la U.S. Climate Action Partnership (USCAP), una importante iniciativa para organizaciones industriales y no gubernamentales cuyo objeto es establecer una serie de principios que guiarán la futura legislación sobre el clima. En 2008, Duke y GE están colaborando en energía eólica, nuevos aerogeneradores y una inversión para construir la primera central de carbón comercial con tecnología

GICC (gasificación integrada en ciclo combinado). Somos socios estratégicos, técnicos y financieros.

En torno a un 35% de nuestros beneficios proceden de Commercial Finance y GE Money. Los servicios financieros constituyen un buen ejemplo de cómo el desempeño de nuestra actividad nos permite superar a la competencia. Nuestros profesionales han incrementado los beneficios más de un 10% durante décadas; por eso nos gustan estas divisiones. No obstante, en 2007, los servicios financieros adquirieron una connotación negativa para los inversores. La capitalización de bancos y empresas financieras de consumo descendió un 20% en el segundo semestre de 2007. Por el contrario, los beneficios generados por los servicios financieros aumentaron un 20% este ejercicio a pesar de la volatilidad del sector. Hemos ganado 10.300 millones de dólares y nuestras amortizaciones han sido reducidas en relación con nuestro tamaño.

Nuestros negocios de servicios financieros son inherentemente más valiosos que los de los bancos tradicionales u otras empresas de servicios financieros. ¿Por qué? Porque contamos con una importante capacidad mundial de generar negocio en los mercados de usuarios finales que entendemos mejor que otros. Disponemos de amplios conocimientos especializados en ámbitos tales como los inmuebles comerciales y los alquileres de equipos comerciales con opción a compra. Tenemos sólidos principios de evaluación de riesgos fuertemente enraizados en nuestra cultura y respaldados por un sólido balance general. Aseguramos riesgos que consignamos en nuestro balance, para poder gestionar nuestra exposición a una clase de activos o clientes. Contamos con una magnífica posición mundial. Más de la mitad de nuestros ingresos de servicios financieros proceden de fuera de EE.UU. A medida que el resto del mundo sigue creciendo, podemos resistir una desaceleración del mercado estadounidense y aún así seguir produciendo beneficios.



Nuestros negocios de servicios financieros deberían obtener buenos resultados en un ejercicio como el de 2008. Los precios mejorarán a medida que los bancos se afiancen. Podría haber 300.000 millones de dólares en activos disponibles con altas rentabilidades. Planeamos aprovechar las oportunidades que se nos brinden en el convulso escenario actual y posicionar nuestros negocios de servicios financieros de modo que experimenten un crecimiento rentable a largo plazo.

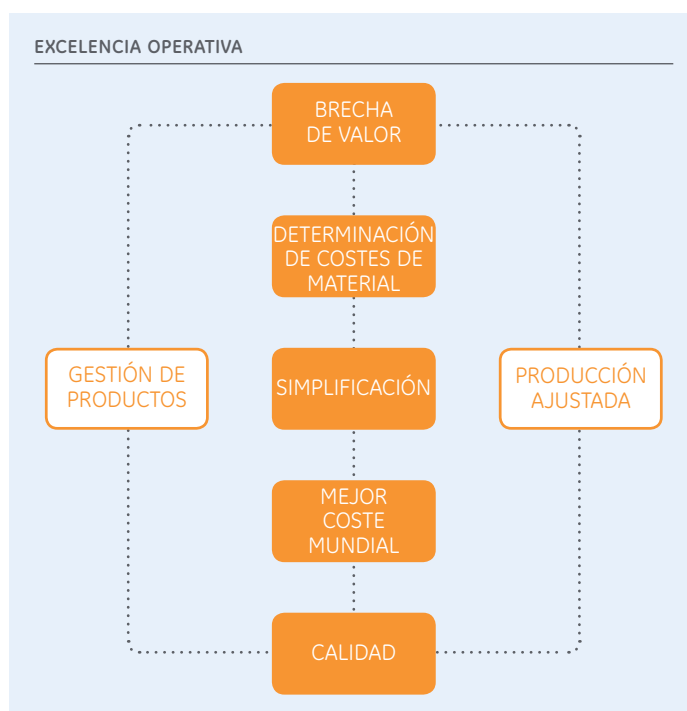
NBCU constituye un buen ejemplo de negocio que se vuelve más valioso a medida que evoluciona el mercado. En 2002, un 75% de sus beneficios procedían de la cadena de televisión NBC. Pero nos dimos cuenta de que el modelo televisivo, si bien es importante, crecería de forma más moderada en un mundo digital. Por tanto, hemos orientado NBCU en los mercados internacionales hacia negocios de rápido crecimiento como televisión por cable, cine y contenidos digitales. Hoy, impulsados por potentes marcas como USA Network y Universal Pictures, estos negocios representan en total más de un 80% de los beneficios de NBCU y están registrando un crecimiento de aproximadamente un 15% al año. En 2008, prevemos alcanzar un crecimiento de dos dígitos en ingresos del sector digital. En consecuencia, NBCU está en posición de aumentar sus ingresos un 10% en 2008.

Como en el resto de GE, se abren prometedoras oportunidades de crecimiento para NBCU fuera de EE.UU. Representa en torno a un 20% de nuestros ingresos actuales y crecerá un 20% al año. El año pasado hemos puesto en marcha un estudio en Londres para producir contenidos para el mercado internacional. Hemos acordado recientemente adquirir una participación significativa en NDTV, una destacada empresa de medios de comunicación de la India, uno de los países en mayor expansión del mundo. En 2008, contaremos con 15 marcas de televisión por cable y satélite que se distribuirán en más de 100 países de todo el mundo. Duplicaremos los ingresos del negocio internacional de televisión por cable hasta alcanzar los 500 millones de dólares. Participamos en un mercado de 100.000 millones de dólares, de modo que contamos con una espectacular pista de salida para crecer.

¿Deberíamos vender NBCU? La respuesta es ¡No!

Simplemente, no veo que vaya a ocurrir, ni antes de los Juegos Olímpicos ni después. No tiene sentido. La división ha superado a su competencia y a la media de GE durante los últimos 20 años. Nuestra posición como proveedores de contenidos diversificados es muy sólida. El contenido está aumentando su valor en un mundo digital. Estamos en un buen ciclo, con el impulso de los Juegos Olímpicos de Pekín y la Super Bowl 2009. NBCU se beneficia de la presencia internacional, la capacidad financiera y las aptitudes de los recursos humanos de GE. Además, NBCU nos ofrece una perspectiva destacada en la transformación digital. NBCU aporta un valor añadido a GE, y GE aporta un valor añadido a NBCU. Esto es cierto ahora y será cierto también a largo plazo.

GE cuenta con magníficos negocios para el liderazgo. Pero aún hay dos aspectos de GE que siguen infravalorándose. El primero es nuestra capacidad financiera. GE sigue siendo una de las cinco únicas empresas que cuentan con una calificación «AAA» en EE.UU. Nuestro flujo de caja libre —caja disponible tras pago de dividendos— se ha situado en 19.000 millones de dólares en 2007. Nuestros planes de pensiones disponen de 67.000 millones de dólares en activos, con un superávit de 15.000 millones de dólares. Nuestra disciplina financiera nos dota de una gran flexibilidad estratégica y debería hacer que



nuestros inversores se sintieran seguros.

El segundo es la importancia de la diversidad. A principios de esta década nos enfrentábamos al desplome de la burbuja energética en EE.UU. y a un ciclo difícil en la aviación comercial. Pero pudimos seguir invirtiendo en Infraestructura porque NBCU, Healthcare y GE Money obtuvieron muy buenos resultados. En 2008, las divisiones que dependen del consumo en EE.UU. experimentarán tensiones. No obstante, resultarán más que compensadas por el fuerte crecimiento de Infraestructura y el progreso constante de Commercial Finance, Healthcare y NBCU. Junta, esta sólida cartera producirá un crecimiento sólido para Ud.

Una empresa de alto rendimiento

Los inversores preguntan a menudo cómo podemos operar en una empresa con tal diversidad de negocios. Lo hacemos dirigiendo la empresa con iniciativas comunes en torno al crecimiento y la disciplina financiera. Hemos creado dos consejos que engloban a toda la empresa para impulsar los resultados: un Consejo Comercial y un Consejo Operativo. Cada uno cuenta con unos 20 miembros procedentes de toda la empresa. Nos reunimos regularmente para saber unos de los otros, retornos y alentarnos. Sabemos que el óptimo desarrollo de la actividad parte de la convergencia de grandes directivos con procesos comunes y centrados en objetivos elevados.

Constituímos el Consejo Comercial en 2003. Creíamos que nuestra tasa histórica de crecimiento orgánico del 4% era demasiado baja. Nos centramos en crear un proceso que pudiera originar un crecimiento orgánico de ingresos que duplicara o triplicara el del PIB estadounidense. A un crecimiento orgánico del 8%, nos situáramos a una distancia de seguridad respecto a nuestros competidores del sector financiero e industrial.

Durante los últimos años, hemos aplicado la iniciativa «Crecimiento como Proceso». Nuestra prioridad ha sido la «Rueda de Crecimiento» representada en el diagrama a la izquierda. Nuestros niveles constantes de ejecución —en tecnología, excelencia comercial, servicio al cliente, globalización,

innovación y preparación de directivos para el crecimiento— han rendido unos excelentes resultados. El crecimiento orgánico de los ingresos está mejorando: 2004, 6%; 2005, 8%; 2006, 9%; 2007, 9%.

Esta iniciativa está transformando a GE. Hemos aumentado notablemente nuestra inversión en desarrollo técnico y contamos con una amplia cartera de nuevos productos listos para salir al mercado. Hemos aplicado nuestros conocimientos en materia de procesos, como Lean Six Sigma, para mejorar nuestra velocidad y capacidad de respuesta. Estamos utilizando Net Promoter Scores para medir nuestro progreso en satisfacción del cliente. Hemos formado equipos comerciales y técnicos cualificados por todo el mundo para explotar nuevos mercados en expansión.

Nos hemos centrado también en potenciar el valor de la marca GE. En 2003, lanzamos una nueva campaña de la marca GE denominada *Imagination at work*. A través de nuestra excelente y sistemática labor, hemos rejuvenecido la marca. En 2003, en torno a un 30% de los líderes de opinión consideraban a GE una empresa tecnológica innovadora; en 2007, el porcentaje era de un 78%. Entretanto, nos hemos consolidado como la cuarta marca más valiosa del mundo, valorada en 52.000 millones de dólares en la edición 2007 del estudio «Mejores marcas mundiales» de Interbrand, tal como se representa en el anexo de la página 3.

La innovación es otro elemento de nuestra estrategia de crecimiento. En 2004, lanzamos *Imagination Breakthroughs*, un proceso de generación de ideas innovadoras para crecer orgánicamente. Algunos de nuestros proyectos constituyen grandes apuestas, como el motor a reacción ultraligero y los electrodomésticos energéticamente eficientes. También nos centramos en productos adyacentes: mercados o tecnologías por explotar cercanos a nuestra actividad actual. Esta combinación nos permite llevar a cabo nuestra actividad basándonos en una fuente constante de innovación para impulsar el crecimiento orgánico.

El grupo de Ensayos No Destructivos (NDT), dirigido por Caroline Reda, es un magnífico ejemplo de innovación. Se trata de un *Imagination Breakthrough* «cosecha de 2004». NDT forma parte de Enterprise Solutions y aprovecha la tecnología de imágenes de nuestra división Healthcare para probar la integridad estructural de piezas de infraestructura. NDT fue un «producto adyacente» clásico; entendíamos la tecnología y el mercado, pero no formábamos parte del negocio. Lo considero una fuente abundante de crecimiento para GE. Hoy, tenemos una división NDT de 700 millones de dólares que se ha posicionado como líder mundial. Incrementa sus ingresos un 25% al año utilizando la tecnología de nuestros centros de investigación en todo el mundo y vendiendo en mercados que conocemos tales como energía, petróleo, gas y aviación. La innovación es un pilar clave para el crecimiento orgánico. A nuestro equipo le encanta soñar y ver cómo los sueños se hacen realidad. Gracias a la prioridad que damos a *Imagination Breakthroughs*, estamos desarrollando 20 nuevos «negocios de 1.000 millones de dólares» dentro de GE continuamente.

Estábamos tan motivados por el trabajo del Consejo Comercial que decidimos crear su «gemelo», el Consejo Operativo. Entre sus miembros están nuestros mejores directivos de fabricación, compras, ingeniería y gestión de productos de toda la empresa, que comparten ideas y compiten en resultados. Nuestros objetivos son ampliar el margen de beneficio de explotación al 18% de aquí a 2010 —hasta 140 puntos básicos

desde 2007—, mejorar el rendimiento del capital circulante y conseguir rentabilidades de un 20%. Para ello, nos hemos centrado en gestión de productos, optimización de costes de material, simplificación, Lean Six Sigma y asignación de capital. Este proceso se representa en el diagrama de Excelencia Operativa de esta página.

La consecución de mejoras sostenidas de márgenes y rentabilidades requiere el trabajo de equipo entre gestión de productos, ingeniería y cadena de suministro. Nos hemos marcado objetivos temporales detallados para márgenes y ciclos en las primeras 30 líneas de productos de la empresa, que representan el 75% de nuestros beneficios. Nuestro trabajo ya está dando frutos. El ámbito más crítico de actuación en estos periodos inflacionistas es el del recorte de costes de material. GE compra materiales por valor de unos 40.000 millones de dólares al año. A pesar de la presión inflacionista, deberíamos reducir nuestros costes de material en 1.000 millones en 2008.

La aviación encabeza el recorte de costes de material. Contamos con una completa cartera de pedidos gracias al éxito técnico y comercial de nuestra línea de motores. Hemos acumulado pedidos de motores por valor de 19.000 millones de dólares, la cifra más elevada de nuestra historia. Muchos de ellos son del motor GEnx, que ofrece a nuestros clientes una ganancia de eficiencia del 15% y una drástica reducción de emisiones. Ahora debemos cumplir con los plazos de entrega de estos motores y suministrar un producto de gran calidad. Pero esto no basta. David Joyce (Gestión de productos), Scott Ernest (Cadena de suministro), y Jeanne Rosario (Tecnología) están trabajando juntos para ofrecer más resultados a nuestros clientes e inversores. Sus equipos multidisciplinares están mejorando el diseño, el rendimiento, los contratos de suministro y las compras internacionales de material al mejor precio. Cumpliremos con los plazos de entrega ante nuestros clientes y con las especificaciones técnicas. Asimismo, disponemos de sólidos planes de productividad para cumplir nuestros objetivos de beneficios.

Las iniciativas funcionan en una empresa diversificada. Nuestros equipos están acostumbrados a compartir ideas entre sí, y les encanta competir. En GE, un único ejemplo de buenas prácticas puede generar miles de millones de dólares en ahorros, beneficios e ingresos para los inversores.

Apuesta por el desarrollo de grandes directivos

Siempre hemos creído que apostar por el desarrollo de buenos directivos es un imperativo estratégico. En tiempos prósperos, el liderazgo puede darse por garantizado. En tiempos de incertidumbre, se aprecian las personas competentes.

En última instancia, apostamos por el desarrollo profesional de personas que sean guardianes de la cultura de GE, defensoras de nuestro legado y protectoras de nuestra reputación, que actúen con integridad, sean disciplinadas y enérgicas, y a la vez, capaces de resolver problemas con un pensamiento creativo global.

Estos son conceptos de alto nivel. En la práctica, significa que nuestra gente debe ser experimentada y estar motivada. Debe entender los sectores en los que trabaja y lo que GE espera de ellos. Nuestros equipos deben estar dispuestos a aprender y a cambiar. El desarrollo personal es clave para una carrera profesional exitosa en GE. Y debemos contar siempre con una cantera bien provista. GE está comprometida con el éxito institucional, lo que significa que todo el mundo tiene un sustituto listo para actuar.

Mark Hoffman dirige CNBC. Mark es un experto del sector y un magnífico directivo. Cuando Fox lanzó su canal de noticias de negocios en 2007, algunos pensaron que íbamos a tener un año terrible. Previeron que este duro competidor vencería a CNBC. En cambio, hemos mejorado nuestra situación, lo que se ha reflejado en los índices de audiencia. Hemos obtenido unos resultados financieros récord, hemos reforzado el equipo y hemos ampliado nuestro alcance internacional. Y lo que es más importante, hoy, en la difícil coyuntura que atraviesan los mercados financieros, CNBC sigue siendo una fuente de confianza de noticias empresariales. Estamos superando a la competencia con creces y seguiremos apostando firmemente por nuestro liderazgo. Mark, como sus colegas, sabe qué se necesita para triunfar en este mercado y dentro de GE.

GE es una empresa de aprendizaje desde sus inicios. Históricamente, nuestra formación se ha impartido a la medida de cada persona. Hoy creemos que es el «aprendizaje de equipo» el que puede propiciar más cambios. Tal como prometí el año pasado, más de 50 equipos recibieron nuestra formación denominada Innovación y Crecimiento para el Liderazgo (LIC). Se trata de un curso basado en la acción y el trabajo en equipo. Nuestros directivos aprenden a conectar su visión estratégica con la cultura, recursos y capacidad de la empresa. LIC tiende un puente entre innovación y operaciones. Nos permite incorporar el crecimiento al ADN de nuestra empresa.

Vishal Wanchoo dirige nuestra división Healthcare Information Technology, valorada en 2.000 millones de dólares. Se trata de un negocio que Vishal inició en 1998 y ha desarrollado hasta su nivel actual. Vishal realizó el curso LIC junto con su equipo el verano pasado. A su término, él y su equipo decidieron aumentar la financiación para recursos internacionales y lanzar nuevos productos adyacentes de crecimiento tales como la patología digital. Han creado un proyecto básico para un negocio de 10.000 millones de dólares y están tomando medidas concretas cada día para la consecución de dicho crecimiento.

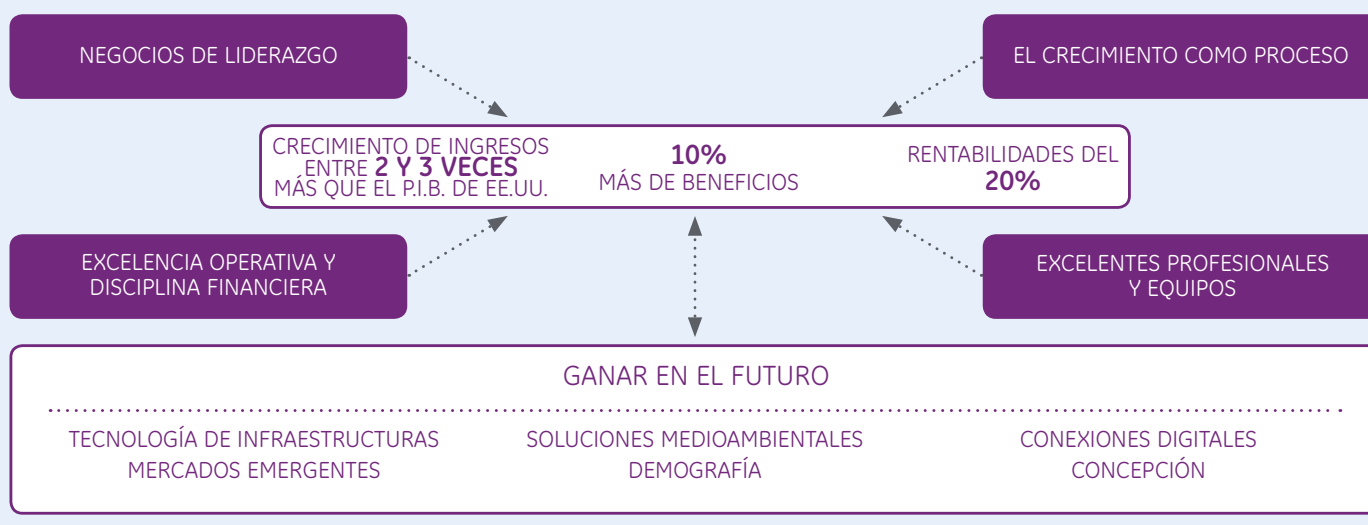
Toda gran empresa tiene una cantera bien provista. Siempre estamos preparados para el cambio de liderazgo. Durante el año pasado, cuatro de nuestros grandes directivos anunciaron su jubilación; Bob Wright, vicepresidente de NBCU; Bill Conaty, vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos; Dave Nissen, consejero delegado de GE Money; y Lloyd Trotter, vicepresidente de la división Industrial. Todos habían trabajado en GE durante más de 25 años y eran muy estimados en la empresa. Se convirtieron en iconos del sector. Algunos pensarán que eran irremplazables, pero habíamos trabajado durante décadas para formar a sus sucesores.

Jeff Zucker es nuestro flamante máximo responsable de NBCU. Sigue la labor de Bob, y conduce a NBCU a un futuro más digital e internacionalizado. En Recursos Humanos, el escocés John Lynch está inspirando a una nueva generación de directivos de GE con su entusiasmo por la globalización. También él trabaja a partir del legado de su predecesor. Charlene Begley ha asumido la mayor parte de las responsabilidades de Lloyd. Es una directiva de GE enfocada hacia el crecimiento, con talento y un brillante futuro. Y Bill Cary se traslada a la sede de GE Money en Londres, donde seguirá impulsando la expansión internacional.

En una fiesta de jubilación de GE, se ven muchas sonrisas. Los empleados que se jubilan se enorgullecen de su aportación a GE. Se marchan como amigos y siguen siendo «embajadores de GE» durante toda la vida. Entretanto, para cada directivo veterano que se marcha, se promocionan numerosos directivos jóvenes con talento. Tienen la energía de impulsar el cambio para una nueva generación en una economía dinámica global.

El secreto de todas estas dimensiones de desarrollo de directivos está en disponer de un magnífico equipo de profesionales de recursos humanos. Las empresas duraderas deben entusiasmarse con las personas. GE cuenta con un fantástico equipo de RR.HH. que protege nuestros valiosos activos humanos. Deseo mostrarles mi reconocimiento especial este año.

PRINCIPIOS ESTRATEGICOS



El futuro

Planeamos producir beneficios en una coyuntura desfavorable. Todos los directivos de GE entendemos el escenario y hemos estado elaborando planes en consecuencia. Nos hemos comprometido a ejecutar los objetivos financieros que he descrito en esta carta. No creemos en excusas, por lo que no oírán ninguna de nuestra parte.

Planeamos sacar partido de nuestra ventaja en los ámbitos esenciales que conformarán nuestra expansión durante décadas: tecnología de infraestructuras, mercados emergentes, soluciones medioambientales, evolución demográfica, conexiones digitales y creación de valor desde la concepción de los proyectos. Nos encanta la posición de liderazgo que nos estamos procurando, y que ya está produciendo beneficios para Ud.

Seguimos ganándonos el respeto del mundo empresarial. Nos clasificamos regularmente en los cinco primeros puestos de las listas de las empresas «Más admiradas» de Barron's y FORTUNE. En 2007, hemos obtenido el primer puesto en el sondeo de Chief Executive Magazine sobre las «20 mejores empresas para directivos». Y, justo este mes, Fast Company nos clasificó como cuarta empresa más innovadora del mundo por detrás de Google, Apple y Facebook ¡No está mal para una empresa de 130 años!

Aparte de esto, tenemos el compromiso de mejorar la comunicación de la empresa y solucionar cuestiones que pueden haber causado descontento a nuestros inversores, tales como ajustes contables a nuestros históricos resultados financieros. Seguiremos mejorando nuestro sólido modelo de intervención y hemos incorporado mecanismos de regulación en la empresa para anticipar problemas clave.

Deseo que los inversores vean que GE es verdaderamente algo más que la «suma de las partes». La fuerza de GE está en la «totalidad». Es la capacidad de producir beneficios en tiempos de prosperidad y de precariedad. Lo hacemos porque invertimos y generamos resultados. Triunfamos en los ámbitos esenciales; hemos creado negocios de liderazgo; somos una empresa de alto rendimiento; y apostamos por el desarrollo de grandes directivos.

Me siento recompensado por poder ofrecerle resultados. En 2003, el Comité de Desarrollo de Gestión y Remuneración del Consejo de GE (MDCC) decidió que mi remuneración en títulos se abonara en forma de acciones ligadas al rendimiento que vencen en cinco años.

Las acciones ligadas al rendimiento se desembolsan de forma equilibrada: un 50% en función de la rentabilidad total para el accionista frente a la del S&P 500 y un 50% según nuestros resultados de explotación, medidos por la consecución de un crecimiento anual de al menos el 10% en el flujo de caja de actividades de explotación (CFOA). Nuestra teoría es que el rendimiento del negocio impulsa el rendimiento de las acciones y, en la mayoría de períodos, van a la par.

El rendimiento de nuestros negocios ha sido sólido. El crecimiento del CFOA ha registrado una media del 21% a lo largo de los últimos cinco años. La rentabilidad total para el accionista durante ese mismo período ha sido de un respetable 75% que, no obstante, es inferior al 83% del S&P 500. En consecuencia, recibiré sólo la mitad de acciones ligadas al rendimiento asignadas por el MDCC.

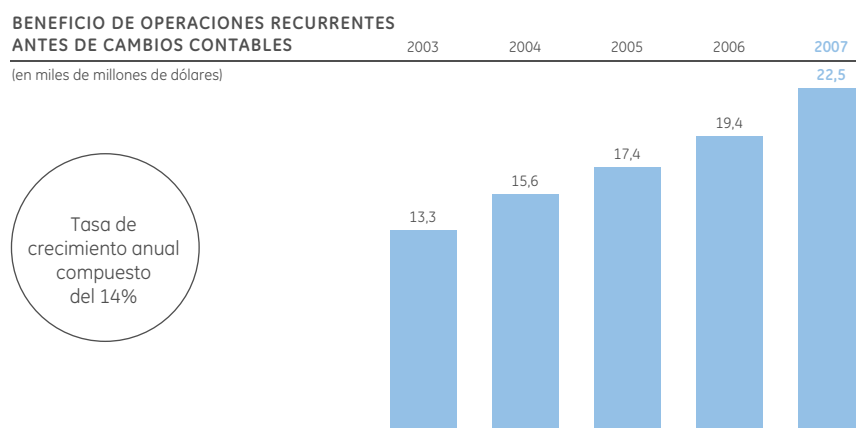
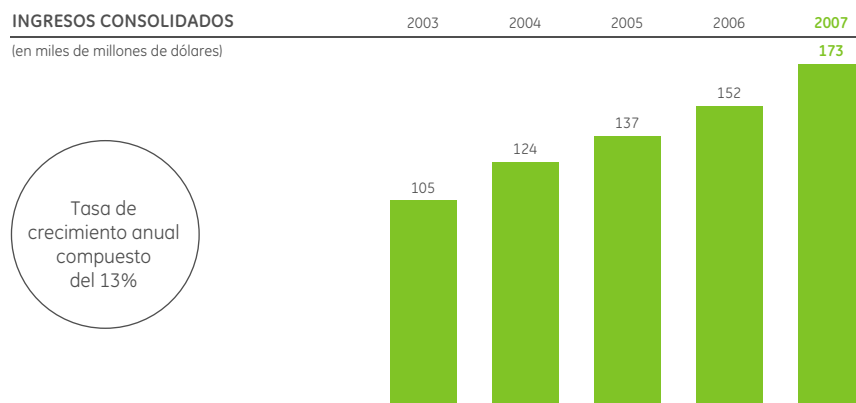
No son buenas noticias para mí, pero son buenas noticias para los inversores, porque el rendimiento aún no queda reflejado íntegramente en nuestra cotización. Esto cambiará. Estoy tan convencido de nuestro rendimiento que sigo comprando acciones de GE en el mercado, al igual que Ud.

Junto con todos nuestros directivos, estoy del lado de los inversores. Creemos en el rendimiento y el compromiso a largo plazo con la empresa. En los tiempos más duros, puede confiar en nosotros. Así es como está concebida la empresa, la forma en que crecemos y la forma en que cobramos.

Hemos obtenido un crecimiento medio de los beneficios de un 11% en los últimos 25 años, incluido un 16% en 2007. Hemos aumentado nuestros dividendos durante 32 años consecutivos. Invertimos y generamos resultados: cada día... cada trimestre... cada año... y lo haremos en 2008. Gracias por todo su apoyo. Nuestros mejores días están aún por venir.

Jeffrey R. Immelt
Presidente del Consejo de Administración
y consejero delegado
20 de febrero de 2008

Generamos resultados para Ud.



LOS DIEZ GRANDES DATOS DE CRECIMIENTO DE SU EMPRESA EN 2007

- Tercer año consecutivo en el que los ingresos crecen orgánicamente entre dos y tres veces más que el PIB estadounidense
- Beneficio por acción (BPA) de 2,20 dólares, lo que supone un aumento del 18%
- Crecimiento del 22% de los ingresos mundiales, más de la mitad procedentes de fuera de EE.UU.
- Crecimiento de pedidos del 18%
- Pedidos de equipos en cartera por importe de 49.000 millones de dólares, lo que supone un aumento del 54%; pedidos de servicios en cartera por importe de 109.000 millones de dólares, lo que supone un aumento del 17%
- Crecimiento de activos de servicios financieros del 16%
- Flujo de caja libre de 19.000 millones de dólares; crecimiento del flujo de caja de operaciones industriales del 15%
- Aumento del dividendo del 11%, que supone un incremento por 32º año consecutivo
- 25.400 millones de dólares devueltos a los inversores a través de dividendos y recompra de acciones
- Una de las cinco empresas industriales estadounidenses con la máxima calificación «AAA»

Nota: resultados financieros de operaciones recurrentes a menos que se especifique lo contrario.