

**2016-2020**

**VALOR Y RESILIENCIA**

**REPSOL**

**15 de Octubre de 2015**

***Esta presentación es propiedad exclusiva de Repsol, S.A. y su reproducción total o parcial está totalmente prohibida y queda amparada por la legislación vigente. Los contraventores serán perseguidos legalmente tanto en España como en el extranjero. El uso, copia, reproducción o venta de esta publicación, sólo podrá realizarse con autorización expresa y por escrito de Repsol, S.A.***

***Este documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo establecido en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores y en su normativa de desarrollo. Asimismo, este documento no constituye una oferta de compra, de venta o de canje ni una solicitud de una oferta de compra, de venta o de canje de títulos valores en ninguna otra jurisdicción.***

***Alguno de los recursos mencionados no constituyen a la fecha reservas probadas y serán reconocidos bajo dicho concepto cuando cumplan con los criterios formales exigidos por la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos de América (SEC).***

***Este documento contiene información y afirmaciones o declaraciones que constituyen estimaciones o proyecciones de futuro sobre Repsol. Dichas estimaciones o proyecciones pueden incluir declaraciones sobre planes, objetivos y expectativas actuales, incluyendo declaraciones en relación con tendencias que afecten a la situación financiera de Repsol, ratios financieros, resultados operativos, negocios, estrategia, concentración geográfica, volúmenes de producción y reservas, gastos de capital, ahorros de costes, inversiones y políticas de dividendos. Dichas estimaciones o proyecciones pueden incluir también asunciones sobre futuras condiciones de tipo económico o de cualquier otro tipo, tales como los futuros precios del crudo u otros precios, márgenes de refino o marketing y tipos de cambio. Las estimaciones o proyecciones de futuro se identifican generalmente por el uso de términos como “espera”, “anticipa”, “pronostica”, “cree”, “estima”, “aprecia” y expresiones similares. Dichas declaraciones no constituyen garantías de un futuro cumplimiento, precios, márgenes, tipos de cambio o de cualquier otro suceso, y se encuentran sujetas a riesgos significativos, incertidumbres, cambios y otros factores que pueden estar fuera del control de Repsol o que pueden ser difíciles de prever. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos factores y circunstancias identificadas en las comunicaciones y los documentos registrados por Repsol y sus filiales en la Comisión Nacional del Mercado de Valores en España y en el resto de autoridades supervisoras de los mercados en los que se negocian los valores emitidos por Repsol y/o sus filiales.***

***Salvo en la medida que lo requiera la ley aplicable, Repsol no asume ninguna obligación -aun cuando se publiquen nuevos datos o se produzcan nuevos hechos- de informar públicamente de la actualización o revisión de estas manifestaciones de futuro.***

***La información incluida en este documento no ha sido verificada ni revisada por los auditores externos de Repsol.***

# Plan Estratégico 2016-2020: índice

Cumplimiento del Plan Estratégico 2012-2016

Líneas estratégicas 2016-2020: Valor y Resiliencia

Perspectiva financiera

Conclusiones

# Plan Estratégico 2016-2020: índice

Cumplimiento del Plan Estratégico 2012-2016

Líneas estratégicas 2016-2020: Valor y Resiliencia

Perspectiva financiera

Conclusiones

REPSOL

## Plan Estratégico 2012-2016: Crecimiento. Objetivos cumplidos

2012

2013

2014

2015

Expropiación de YPF

Desinversión del negocio  
de GNL

Compensación y  
monetización de YPF

Compra de Talisman

Ampliación de las refinerías  
de Cartagena y Petronor

Inicio de producción:  
Carabobo y Sapinhoa

Nombramiento  
Consejero Delegado

Emisión de bonos  
híbridos

Descubrimientos: Pão de  
Açucar y Sagari

Descubrimientos: Brasil,  
Alaska y Rusia

Descubrimientos: Trinidad y  
Tobago y Golfo de México

Inicio de producción:  
Perla

Inicio de producción:  
Margarita y Mid Continent

Inicio de producción:  
Kinteroni

Dividendo extraordinario

## Plan Estratégico 2012-2016: objetivos alcanzados

		// Objetivos //	// Cumplimiento //	
<b>Alto crecimiento en Upstream</b>	• Upstream motor de crecimiento	Producción 2016 ~500 kbepd Crecimiento medio anual >7%	>25%/año <sup>(1)</sup> ~650.000 bepdp	✓
	• Tasa de reemplazo de reservas	Tasa de reemplazo >120%	190% (2011-2014)	✓
<b>Maximización del beneficio en Downstream</b>	• Maximizar el beneficio y la generación de caja	1.200 M€/año	1.300 M€/año <sup>(2)</sup>	✓
	• Finalizado el ciclo inversor	700 M€/año	700 M€/año <sup>(2)</sup>	✓
<b>Remuneración competitiva para los accionistas</b>	• Payout competitivo	Dividendo estable 1€/acción	~1€/acción/año <sup>(3)</sup>	✓
	• Dividendo ~1€/acción		Dividendo extraordinario 2014	✓
<b>Fortaleza financiera</b>	• Plan autofinanciado	Autofinanciación	Mayor apalancamiento (compra de Talisman)	✓
	• Compromiso de mantenimiento del rating	Mantenimiento del rating	Alcanzado	✓

1. 25% de la tasa de crecimiento compuesto anualizado (CAGR) en base a una producción de 2015 de 650 kbepd (producción media diaria de Talisman integrada para el conjunto del año). Crecimiento orgánico con CAGR del ~7% excluyendo el impacto de Libia (3% si se incluye).

2. Los datos de Downstream no incluyen cifras del negocio de Gas Natural Licuado (GNL).

3. Dividendo de 1€/acción abonado anualmente con opción de scrip. Dividendo extraordinario de 1€/acción pagado en 2014 después del acuerdo de compensación de YPF.



## Repsol en la actualidad

Una compañía integrada, presente en toda la cadena de valor

Reservas probadas de  
~2.200 millones de bep

Modelo de negocio  
integrado

Cumplimiento de  
compromisos

Producción de  
~650.000 bep/d

**// Adquisición de Talisman //**  
Cierre en mayo de 2015

Portafolio global y  
diversificado

Capacidad de refino de  
~1 millón de barriles/día

- Operación transformadora con visión a largo plazo
- Múltiplos competitivos:  
adquisición de reservas 2P a ~10\$/bbl
- Mejora el portafolio y la competitividad
- Dimensión global y diversificación
- Generación de nuevas oportunidades
- Refuerza las capacidades de creación de valor

Exploración  
mundialmente  
reconocida

Negocios estratégicos:  
Upstream y Downstream

Plantilla altamente  
capacitada y con talento

Participada no operada:  
GNF

Líder en Downstream

# Plan Estratégico 2016-2020: índice

Cumplimiento del Plan Estratégico 2012-2016

Líneas estratégicas 2016-2020: Valor y Resiliencia

Perspectiva financiera

Conclusiones





## Líneas estratégicas 2016-2020

### VALOR

Pasar del foco de **crecimiento** al de **creación de valor**, preparando la siguiente etapa de crecimiento

Compromiso de **mantenimiento de la retribución al accionista** en línea con el nivel actual

### RESILIENCIA

**Líderes en resiliencia entre las compañías integradas**

**Autofinanciación** incluso en un escenario ácido

**Flujo de caja libre positivo**, después de dividendos, **a 50 \$/barril Brent**

### GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

Flexibilidad en el Capex  
**(Reducción del ~40% del Capex 2014)**

Creando valor a través de la gestión del portafolio

**(6.200 M€ de desinversiones)**

### EFICIENCIA

**Sinergias y Programa de Eficiencia**, con compromisos de cumplimiento concretos

**Ahorros de 2.100 M€/año**  
**(Opex: 1.500 M€/año + Capex: 600 M€/año)**

**Creando valor incluso en un escenario ácido gracias a la eficiencia y la gestión del portafolio**

## Escenarios previstos

### Escenario ácido 2016-2020

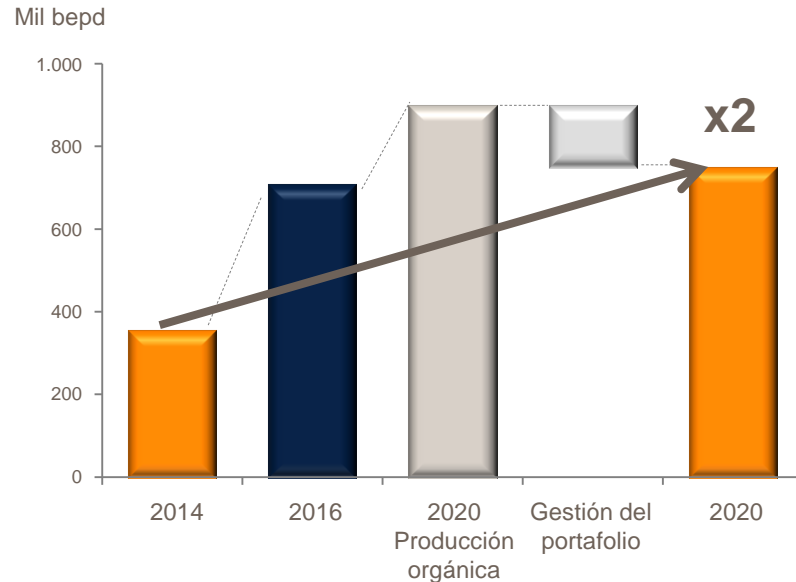


### Escenario base 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Brent (\$/barril)	65	75	85	90	91,8
Henry Hub (\$/Mbtu)	3,5	4	4,6	4,7	4,8
Indicador margen de refino Repsol (\$/barril)	←————— 6,4 —————→				

## Cambio de foco de crecimiento a valor

### // Evolución de la producción //



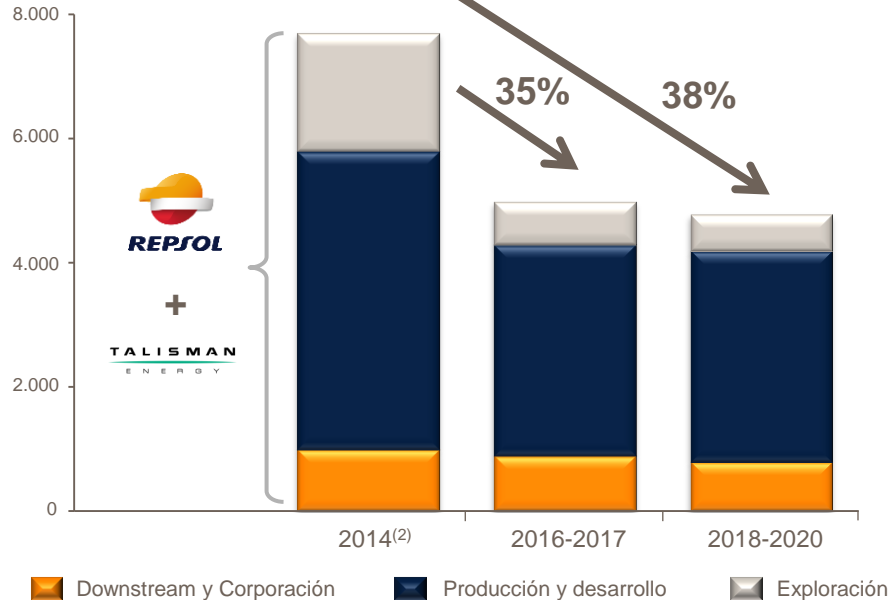
- Alcanzada masa crítica en el negocio de exploración y producción
- Amplio portafolio y proyectos de desarrollo
- Flexibilidad para aumentar el valor del portafolio mediante desinversiones

Alcanzando el tamaño y el perfil óptimo en el portafolio

## Reducción del Capex como elemento clave

### // Capex anual del Grupo <sup>(1)</sup> //

Millones de dólares



- Activos de Upstream en una fase avanzada de desarrollo
- Presencia limitada en nuevos proyectos de desarrollo intensivos en capital
- Alta proporción de no convencionales (Capex modulable en función de los precios del crudo)
- Optimización del portafolio después de la integración de Talisman
- Compromisos limitados en exploración
  - Disminución del gasto <sup>(3)</sup> desde ~2.100 M\$/año (2011-2014) hasta ~900 M\$/año (2016-2020)
- Reducidas necesidades de capital en Downstream

## Gran flexibilidad para gestionar las inversiones

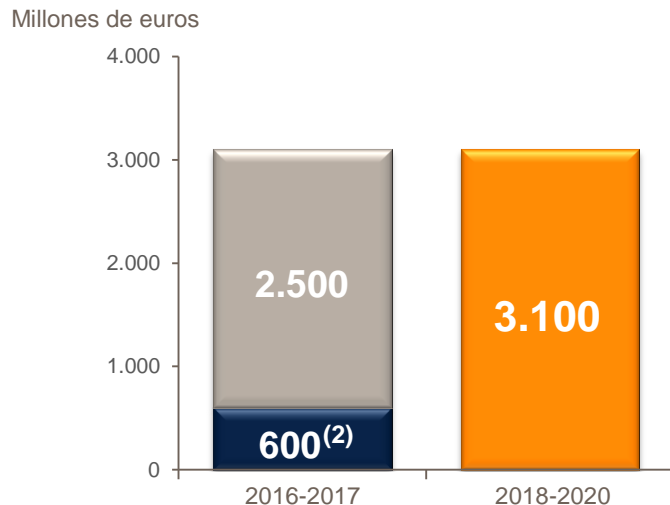
1. Cifras en dólares con una tasa de cambio \$/€ de 1,1 para el periodo. El Capex excluye G&G y G&A de exploración e incluye el Programa de Eficiencia.

2. Repsol y Talisman eran dos compañías independientes en 2014. En 2015 se incluyen efectos de la combinación de ambas. Los datos incorporan la parte proporcional de las participaciones en Joint Ventures.

3. Los gastos de exploración incluyen G&G y G&A.

## El amplio portafolio permite desinversiones

**// Plan de desinversión de activos de 3.100 M€ en 2016-2017 y 3.100 M€ en 2018-2020 //**



- ✓ Superado el compromiso de 1.000 millones de euros en desinversiones tras la compra de Talisman<sup>(1)</sup>
- ✓ Detectando los compradores idóneos para maximizar el valor de los activos
  - Desinversiones de CLH y GLP canalizado en 2015
- ✓ Mejora del valor del portafolio, a través de ventas de activos no vinculados directamente al precio del petróleo, de pequeña escala o alto coste/alto breakeven
  - Con flexibilidad de plazos para obtener el mejor precio

**Creando valor y fortaleciendo el balance**

1. Venta de CLH y de parte del negocio de GLP canalizado en 2015.

2. La venta de parte del negocio de gas canalizado generará 700 millones de euros (100 millones en 2015 y 600 millones que se contabilizarán en 2016).

**2.100 M€ anuales en 2018 a través de sinergias y el Programa de Eficiencia**  
Compromiso del equipo directivo con su cumplimiento



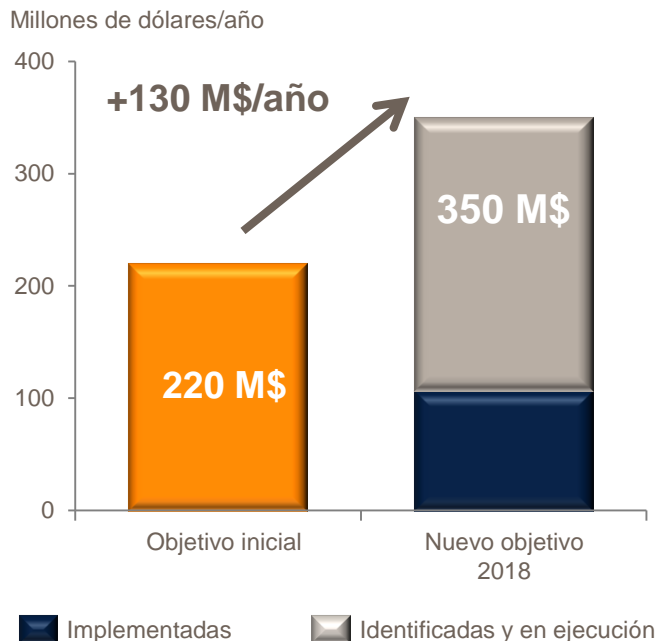
		// Variación Opex 2018 //	// Variación Capex 2018 //
<b>Sinergias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorros por la integración de las compañías</li> <li>Beneficios por un mejor portafolio</li> <li>Otras sinergias</li> </ul>	300 M€	
<b>Eficiencia del Opex y Capex del Upstream</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechamiento de la deflación de costes</li> <li>Mejora de la eficiencia</li> <li>Cambio cultural</li> </ul>	500 M€	600 M€
<b>Eficiencia y mejora del beneficio de Downstream</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximización de los beneficios de la integración</li> <li>Optimización de las operaciones</li> <li>Fiabilidad de las instalaciones industriales</li> </ul>	500 M€	
<b>Redimensionamiento de la Corporación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de las principales funciones de apoyo</li> <li>Simplificación: orientación a la creación de valor</li> </ul>	200 M€	
<b>Nuevo Programa de Eficiencia</b>		<b>1.500 M€</b>	<b>600 M€</b>

**50% del objetivo de ahorro de costes en proceso de implantación**  
**Reducción de la plantilla en 1.500 personas (ya anunciada)**



## Sinergias por la integración de Talisman ya en implantación

### // Sinergias por la integración //



### // Ejemplos //

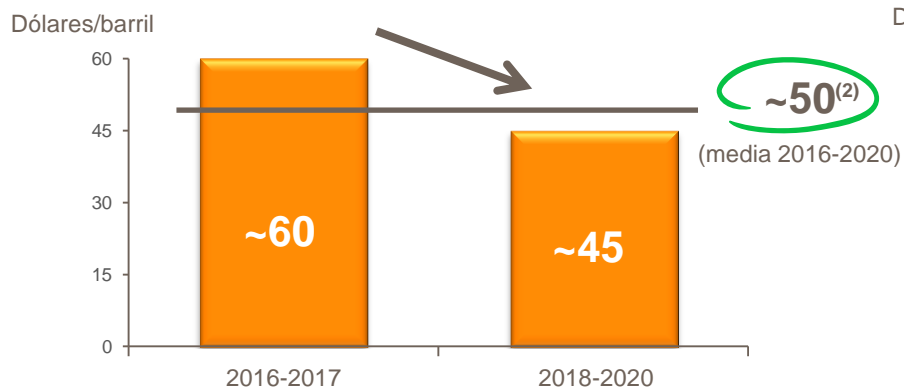
- Reducción de plantilla y contratistas por redundancias
- Supresión de duplicidades en servicios generales, servicios de soporte, comunicaciones, eventos, etc.
- Eliminación de comités duplicados y servicios externos
- Menor coste de la deuda a través de la optimización financiera conjunta
- Mejora de la comercialización de la producción de líquidos de Talisman aprovechando la capacidad de trading de Repsol

**>30% de las sinergias ya implementadas**

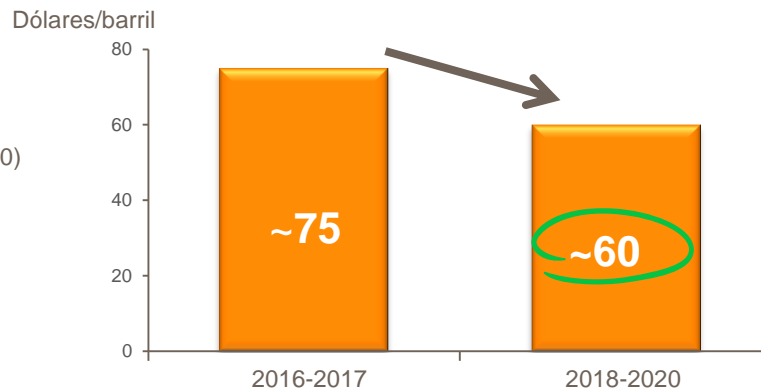
**Nuevo objetivo de sinergias de 350 M\$/año en 2018  
(supera los 220 M\$/año anunciados tras la compra de Talisman)**

## Breakevens

// Breakeven <sup>(1)</sup> del flujo de caja libre del Grupo después de dividendos //



// Breakeven <sup>(1)</sup> del flujo de caja libre en el Upstream //



**Resiliencia: breakeven del flujo de caja libre después de dividendos a 50 dólares/barril**

1. Escenario utilizado para estimar breakevens de HH 3,5\$/Mbtu e indicador de margen de refino Repsol de 6,4\$/bbl, ambos constantes desde 2016 hasta 2020. El breakeven no incluye desinversiones, con la excepción de la venta del GLP canalizado ya anunciada (venta del GLP canalizado de 700 millones de euros en septiembre de 2015, con 600 millones de euros que se contabilizarán en 2016).

2. Sensibilidades: con HH a 3\$/Mbtu (en vez de 3,5\$/Mbtu) el breakeven aumenta de media en 2\$/bbl. Con indicador de margen de refino a 5\$/bbl (en vez de 6,4\$/bbl) el breakeven aumenta de media en 5\$/bbl.

## Plan Estratégico autofinanciado

### // Movimientos de caja 2016-2020 (acumulados) // (Escenario ácido)<sup>(1)</sup>



### Plan Estratégico autofinanciado incluso en un escenario ácido (50 dólares/barril constantes)

1. Escenario previsto (ácido): Brent = 50 \$/bbl, HH = 3,5 \$/Mbtu e indicadores de margen de refino de Repsol de 6,4 \$/bbl entre 2016 y 2020.
2. Escenario base: Brent = 65 \$/bbl y HH = 3,5 \$/Mbtu en 2016, aumentando hasta los 75 \$/bbl y 4,0 \$/Mbtu en 2017, 85 \$/bbl y 4,6 \$/Mbtu en 2018, 90 \$/bbl y 4,7 \$/Mbtu en 2019, y 91,8 \$/bbl y 4,8 \$/Mbtu en 2020, con un margen de refino constante de 6,4 \$/bbl.
3. De las inversiones de ~23.000 M€, ~19.000 M€ corresponden al Upstream y ~4.000 M€ al Downstream.
4. Sensibilidades del Flujo de Caja Libre (acumulado a 5 años): Brent +5\$/bbl = 1.500 millones de euros; HH +0,5\$/Mbtu = 700 millones de euros; indicador de margen de refino de Repsol +1\$/bbl = 1.100 millones de euros.

An offshore oil rig with several tall, lattice-structured towers in black and red, situated in the middle of a dark blue ocean under a clear sky.

**Upstream**

A large industrial refinery with numerous tall distillation columns and a complex network of pipes and structures, set against a hazy, overcast sky.

**Downstream**

A modern, multi-story office building with a glass facade, partially obscured by green trees in the foreground.

**Corporación**

## Estrategia 2016-2020 de Upstream

### // Punto de partida // (Repsol + Talisman)

- **Amplia presencia geográfica**, con algunas posiciones de pequeña escala
- Extenso portafolio de oportunidades de **crecimiento orgánico**
- Portafolio de activos **no convencionales**

### Programa de Eficiencia

- Opex
- Capex

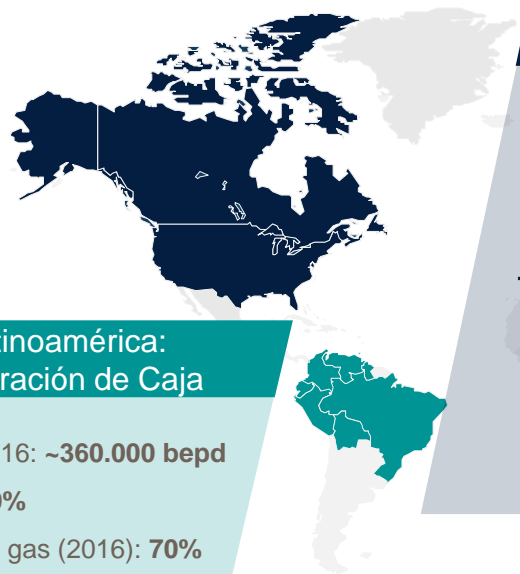
### Gestión del portafolio

- Optimización de la exploración
- Racionalización de inversiones
- Desinversiones

### // Posicionamiento estratégico //

- Menor intensidad de Capex y mejora del valor
- Mayor resiliencia: el precio del Brent necesario para generar caja positiva en el Upstream disminuye hasta los ~75 \$/bbl en 2016-2017 y ~60 \$/bbl en 2018-2020
- Foco geográfico y por tipo de *play* (3 regiones clave, 3 tipos de *play*)
- Producción en un nivel de 700-750 kbepd y sustentada en una base de reservas adecuada

## 3 regiones clave en el portafolio



### Latinoamérica: Generación de Caja

Producción 2016: **~360.000 bepd**

Operador: **~20%**

Producción de gas (2016): **70%**

- Escala regional
- Éxito exploratorio
- Afinidad cultural

### Norteamérica: Crecimiento

Producción 2016: **~180.000 bepd**

Operador: **~79%**

Producción de gas (2016): **71%**

- Portafolio de no convencionales
- Operador
- Posiciones midstream de alto valor

### Sudeste Asiático: Generación de Caja y Crecimiento

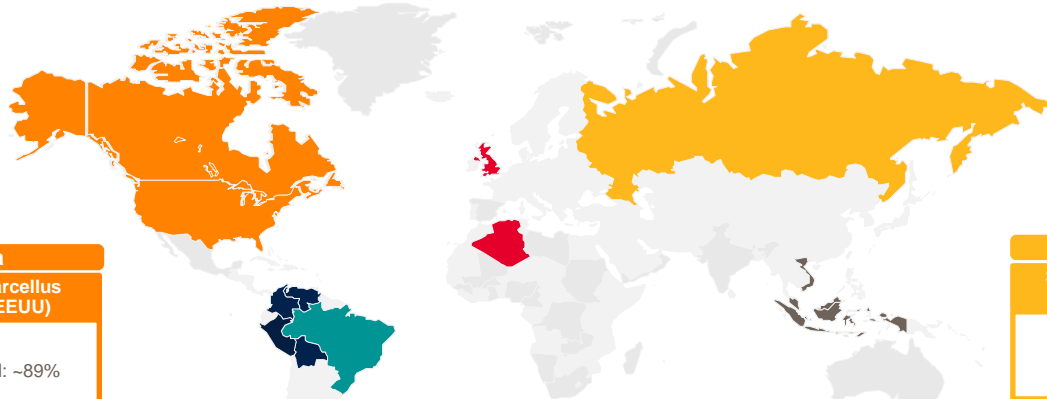
Producción 2016: **~85.000 bepd**

Operador: **~37%**

Producción de gas (2016): **77%**

- Crecimiento autofinanciado
- Relaciones con gobiernos y compañías estatales
- Bloques exploratorios de alto potencial





// Exploración //  
Recursos contingentes

- Brasil: Campos-33, Albacora Leste y Sagitario
- Rusia: Karabashky
- Colombia: CPO9 y Niscota
- Alaska: Colville High
- Golfo de México: Buckskin y Leon
- Indonesia: Sakakemang
- Vietnam: ampliación Red Emperor
- Kurdistán
- No convencionales Norteamérica
- Papúa Nueva Guinea: PDL10

Recursos prospectivos

- Brasil: Santos Basin y Espirito Santo
- Colombia: RC11, RC12 y Tayrona
- No convencionales Norteamérica
- Golfo de México
- Perú
- Guyana
- Angola
- Rumanía
- Portugal
- Noruega
- Indonesia
- Malasia
- Vietnam
- Papúa Nueva Guinea: proyecto de gas agregado
- Bulgaria

Norteamérica	
<b>Eagle Ford (EEUU)</b>	<b>Marcellus (EEUU)</b>
WI: ~31% en cuenca y 50% en JV	WI: ~89%

<b>Duvernay (Canadá)</b>	<b>Mid-continent (EEUU)</b>
WI: 100%	WI: ~11%

Brasil	
<b>Sapinhoa (ex Guara)</b>	<b>Lapa (ex Carioca)</b>
WI: 15%	WI: 15% Inicio producción: NE final 2016 SW 2019

Rusia
<b>SANECO / TNO / SK</b>
WI: 49%

África y Europa	
<b>Reggane (Argelia)</b>	<b>MonArb (Reino Unido)</b>
WI: 29,25% Inicio producción: 2017	WI: 30% Redesarrollo

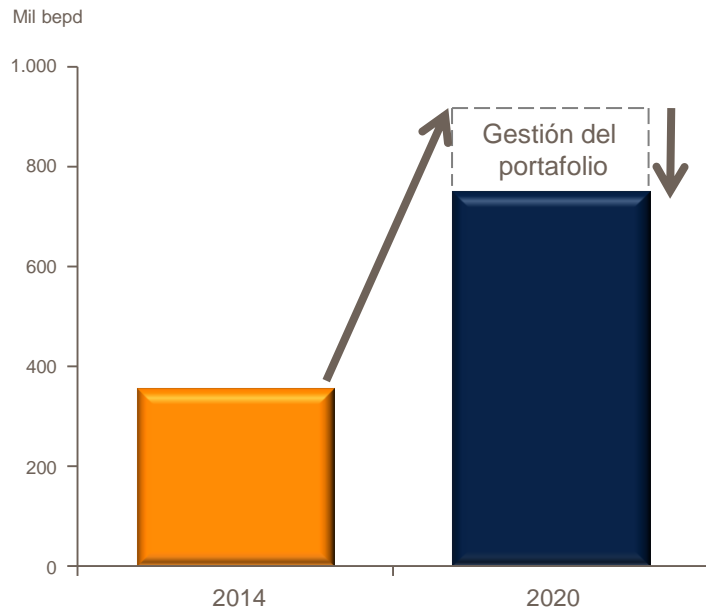
Latinoamérica				
<b>M. - Huacaya (Bolivia)</b>	<b>Carabobo – AEP (Venezuela)</b>	<b>Cardón IV (Venezuela)</b>	<b>Kinteroni + Sagari (Perú)</b>	<b>Akacias (Colombia)</b>
WI: 37,5%	WI: 11%	WI: 50%	WI: 53,8%	WI: 45%

Sudeste Asiático		
<b>PM3, Kinabalu (Malasia)</b>	<b>C. &amp; J. Merang (Indonesia)</b>	<b>Red Emperor (Vietnam)</b>
WI: 41.4-35 PM3 WI: 60% K	WI: 36% C / 25% JM	WI: 46,8% Inicio producción: 2018

Portafolio orgánico con potencial de alcanzar 900.000 bepd

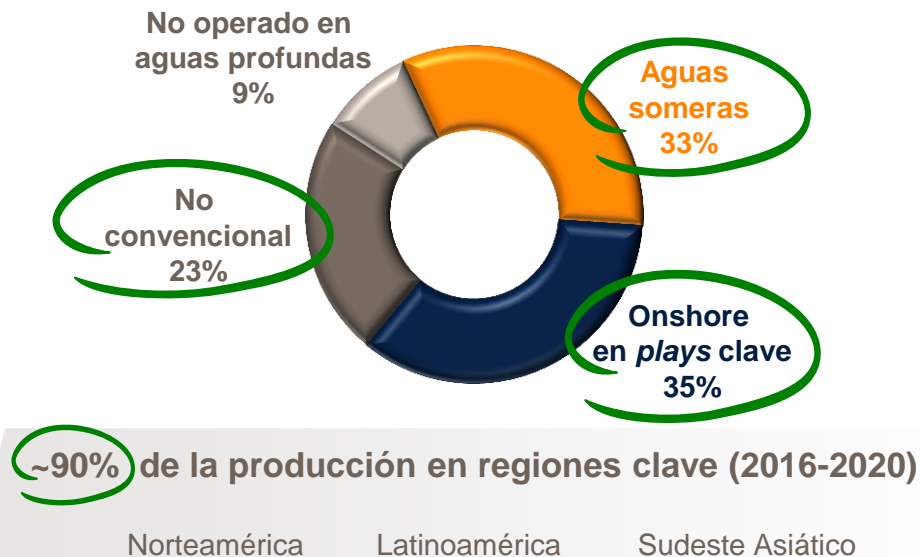
## Gestión del portafolio: producción

// Producción ~700-750 mil bepd en 2020 //



// Foco en 3 regiones y 3 tipos de play //

Producción 2016-2020

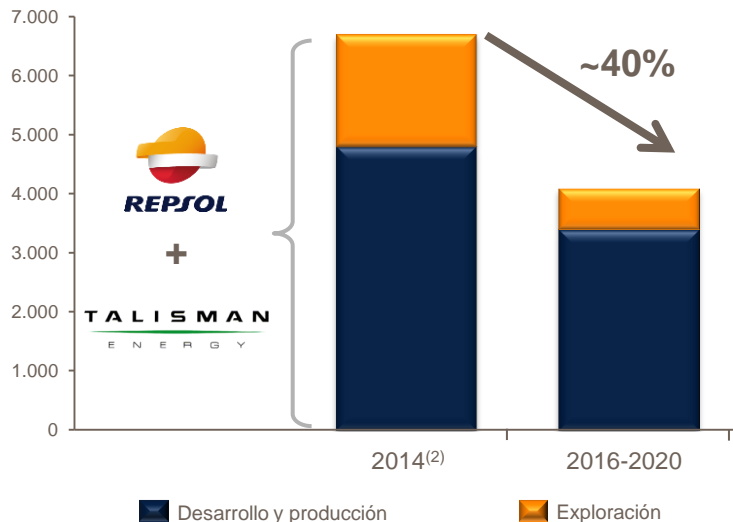


Un portafolio de E&P mayor y más especializado

## Gestión del portafolio: Capex

### // Reducción del Capex 2016-2020 // (Capex medios anuales)<sup>(1)</sup>

Millones de dólares



### // Priorización del Capex en función del valor y el encaje estratégico //

- Reducción del Capex de desarrollo para optimizar el valor:
  - Cumplimiento de los compromisos mínimos contractuales
  - Ralentización de proyectos de menor valor
  - Modulación del Capex en no-convencionales según el precio del crudo
- Disminución del Capex en exploración, asegurando la incorporación sostenida de recursos
  - Foco en regiones y *plays* clave
  - Menor exposición a desarrollos de alto coste
- Desinversión en activos no estratégicos

Preservando el valor y reduciendo el Capex

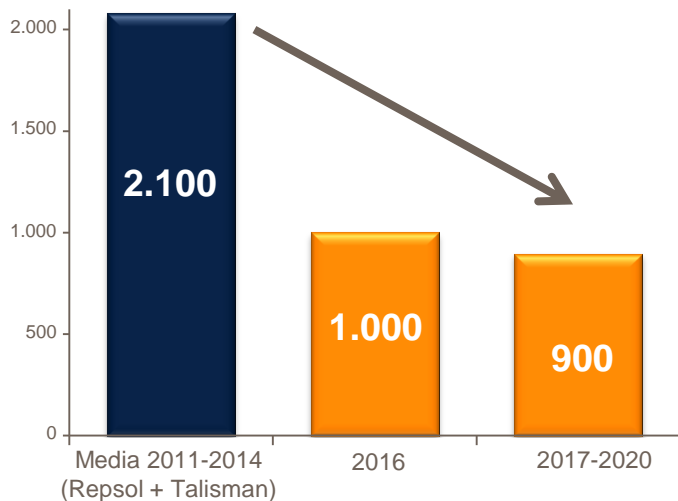
1. Excluye G&G y G&A de exploración e incluye eficiencias.

2. Los datos incorporan la parte proporcional de las participaciones en Joint Ventures

## Gestión del portafolio: exploración

// Menor intensidad exploratoria, más enfocada y con menor riesgo económico //  
(gasto exploratorio)<sup>(1)</sup>

Millones de dólares/año



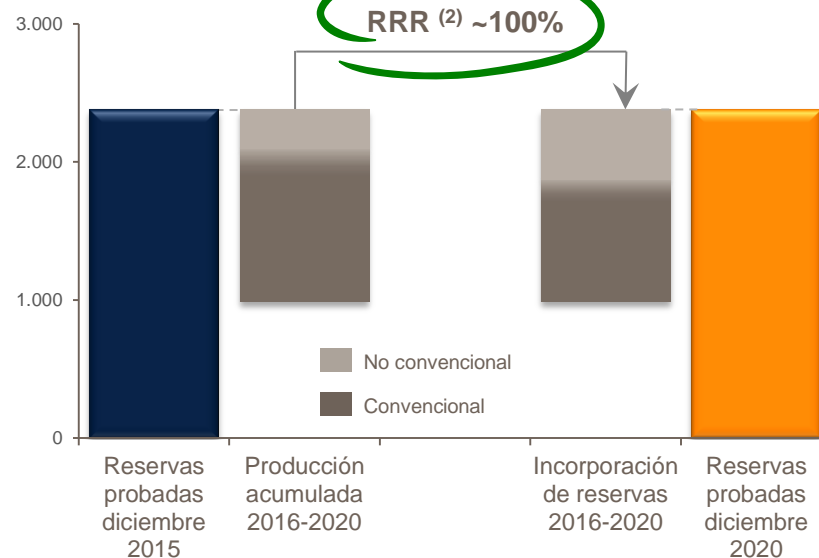
Intensidad exploratoria (dólares/bep) **8,8**

**3,9**

**3,2**

// Los no-convencionales complementarán a la exploración en el reemplazo de reservas //

Millones bep

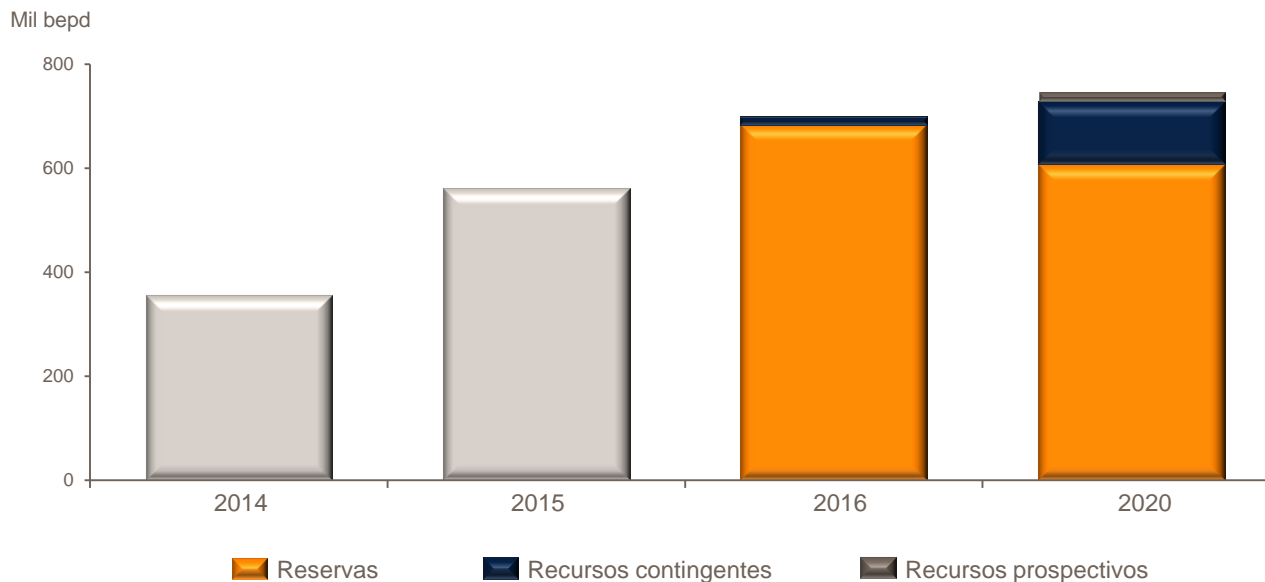


**Menor intensidad exploratoria necesaria para reemplazar reservas**

Más del 80% de la producción de 2020 proviene de las reservas actuales



### // Evolución de la producción //



La producción está garantizada con las reservas y los recursos actuales

## Programa de Eficiencia de costes en Exploración y Producción

Centrado en mejoras de eficiencia estructurales y captura de la deflación de costes



### // Medios //

**Unidades de negocio**  
(Opex y Capex operativo)

- Estandarización técnica
- Aumento del tiempo de funcionamiento
- Optimización del aprovisionamiento y la logística
- Adecuación del tamaño de la organización

**Grandes proyectos de capital**

- Proyectos en ejecución: mejoras de eficiencia y reducción de alcance
- Proyectos en fases previas: optimización de la ingeniería y de la cadena de suministros, colaboración con contratistas, ejecución integrada de proyectos....

**Exploración y perforación**

- Simplificación de objetivos geológicos y pruebas
- Estandarización del diseño de pozos
- Eficiencias en planificación y ejecución
- Optimización del aprovisionamiento y la logística
- Adecuación del tamaño de la organización

**Funciones de soporte**

- Análisis del valor añadido de cada tarea
- Adecuación del tamaño de la organización
- Optimización de funciones de soporte

**Ahorros de  
~1.200 M\$/año  
en 2018**

~600  
M\$/año  
Capex



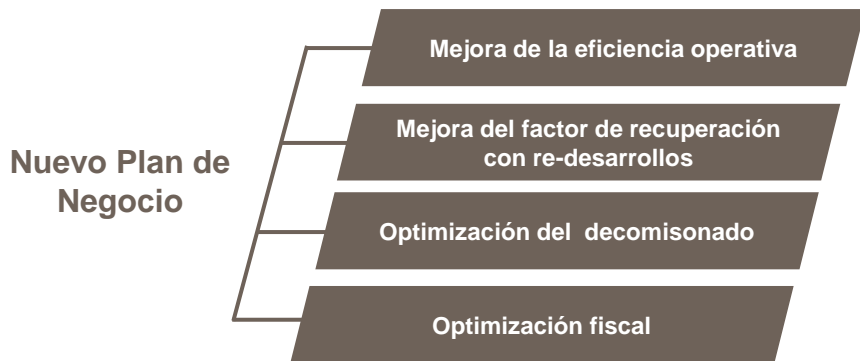
~600  
M\$/año  
Opex



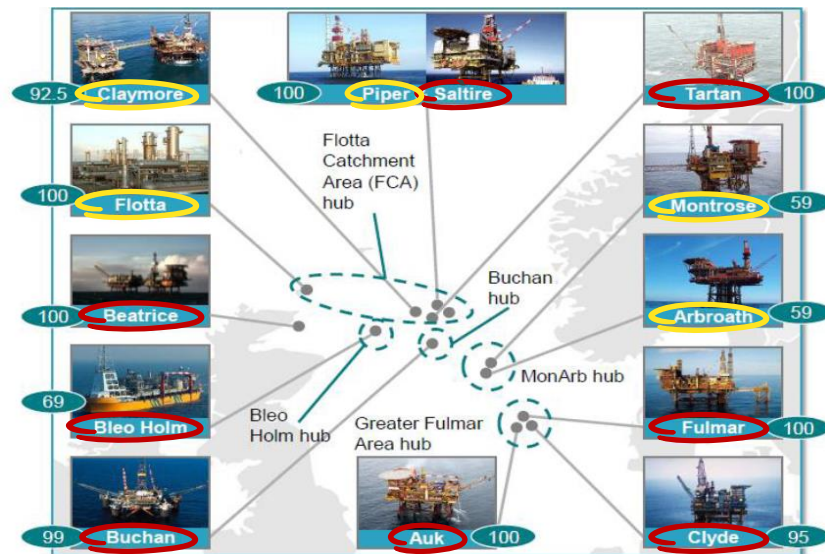
**El programa implantado desde 2014 con resultados en 2015:**

- Aumento de producción del 15% en 2015, después de más de diez años de declino
- Reducción del 25% de Opex y Capex respecto de 2014
- 35% de reducción de costes operativos unitarios respecto de 2014
- Proyecto de desarrollo MonArb reenfocado, con compromiso de puesta en producción a mitad de 2017

**Repsol promueve un renovado compromiso con la compañía y un nuevo plan de negocio:**



**// Un complejo sistema de instalaciones de producción operadas //**



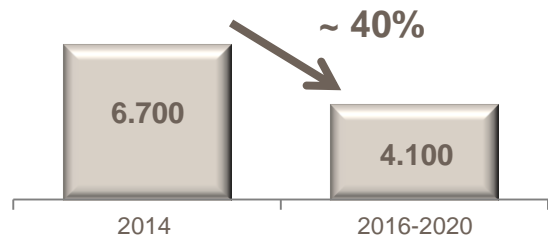
Activos operativos     Activos al final de su vida  
 Propiedad de TSEUK (%)

## Mejora de las métricas del Upstream en 2016-2020 Compromisos

### // Capex<sup>(1)</sup> //

Millones de dólares

**Capex**



### // Ahorros de Opex y Capex //

Millones de dólares

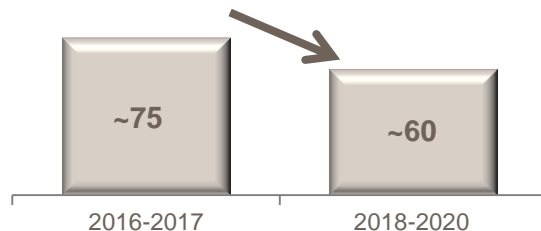
**Eficiencia**



### // Breakeven de flujo de caja libre de Upstream //

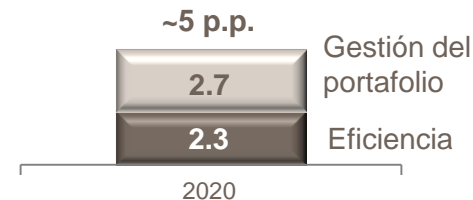
Dólares/barril

**Resiliencia**



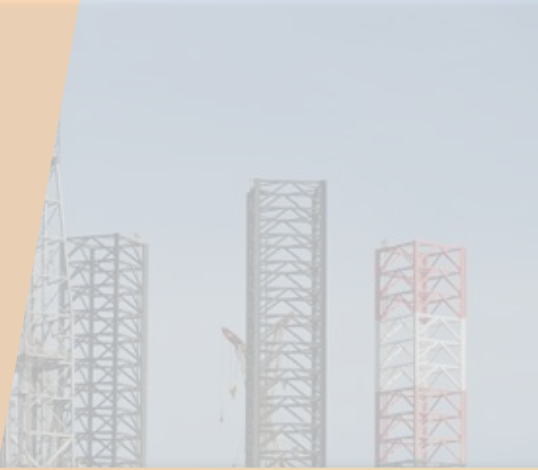
### // Incremento de ROACE<sup>(2)</sup> //

**Valor**



1. El Capex excluye costes de exploración G&G y G&A.

2. Cifras de incremento de ROACE calculadas de acuerdo al escenario ácido.



**Upstream**



**Downstream**



**Corporación**



## Downstream: generador sostenible de valor

### Maximización del desempeño

- Optimizando la integración entre los negocios de refinación y marketing con foco en la fiabilidad

### Disciplina financiera

- Disciplina en la utilización del capital
- Desinversiones en activos no estratégicos para crear valor

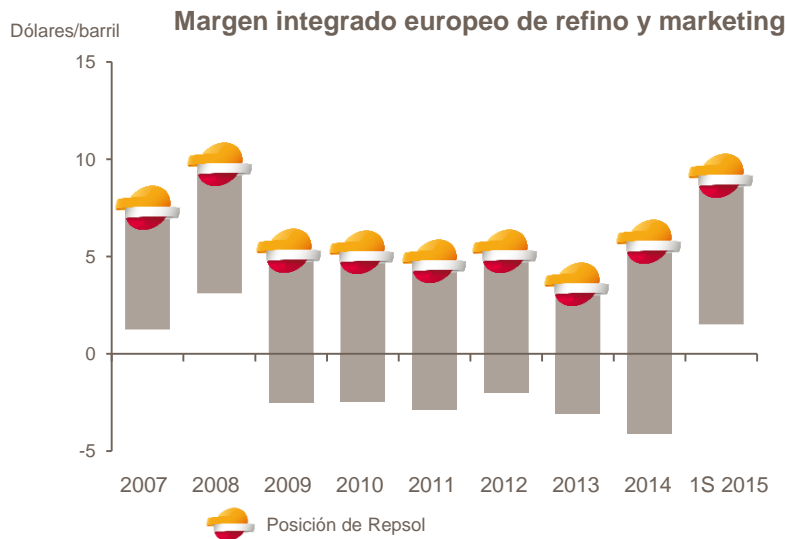
### Mejora de márgenes y Programa de Eficiencia

- Optimización del margen integrado entre negocios
- Reducción de los costes energéticos y de las emisiones de CO<sub>2</sub>

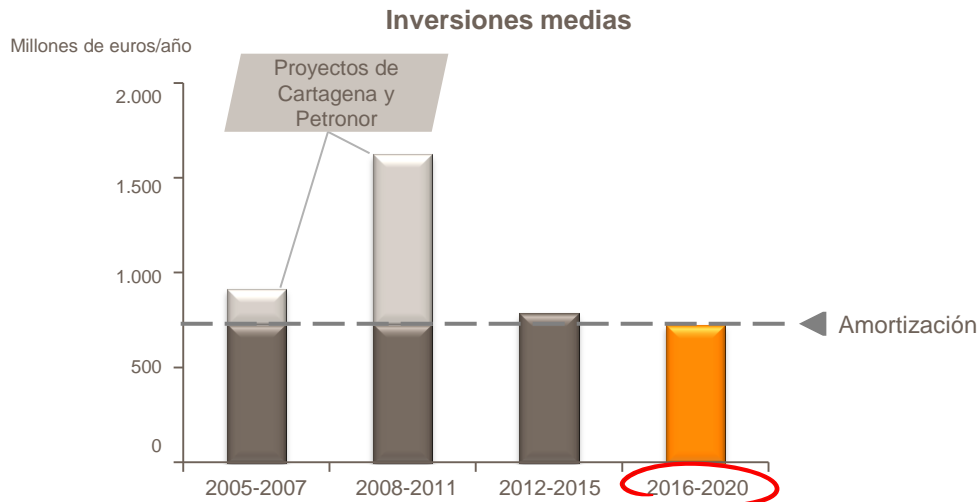
**Objetivo: generar ~1.700 millones de euros al año de flujo de caja libre (media 2016-2020)**

**// Valor sostenible con activos de alta calidad //**

Posición de liderazgo de Repsol entre sus competidoras europeas



**// Disciplina inversora //**



**Resiliencia del Downstream reforzada por la integración de las áreas comerciales e industriales**

Nota: Margen integrado de refinio y marketing calculado a CCS/LIFO - Beneficio operativo ajustado de refinio y marketing dividido por el volumen total de crudo procesado (excluido el negocio petroquímico), comparado con 9 compañías competidoras. Basado en informes anuales y estimaciones de Repsol. Fuente: registros de las compañías.

Competidoras 2015: Eni, Total, Cepsa, Galp, Saras, OMV, MOL, Neste Oil, Hellenic // 2014 y años previos: Eni, Total, Cepsa, Galp, Saras, OMV, MOL, PKN Orlen y Hellenic.

## Situación ventajosa para los márgenes de refino de Repsol

### Reducción del Opex

- ✓ Menores precios del crudo y del gas

### Creciente demanda de productos refinados

- ✓ Fuerte crecimiento de la demanda en 2015 e incremento medio del 1,2% para 2016-2020
- ✓ Aumento del 4% de la demanda de combustibles en España en 2015

### Refinerías europeas con alta utilización de su capacidad efectiva

- ✓ Descenso de la capacidad efectiva en la UE debido a la menor actividad de mantenimiento en los últimos años
- ✓ Bajos diferenciales Brent-WTI y NBP-HH y bajo tipo de cambio dólar/euro

### Improbable reinicio de actividad en refinerías paradas de la UE

- ✓ Debido a las inversiones requeridas, sumadas a las incertidumbres a largo plazo, para las refinerías menos competitivas

### Retrasos y cancelaciones de proyectos de refino

- ✓ Débil posición de caja de las compañías integradas y estatales

### Mayor ajuste entre demanda y capacidad efectiva

- ✓ Nueva capacidad compensada por la demanda creciente

### Diferenciales entre crudos ligeros y pesados

- ✓ Marpol <sup>(1)</sup> aumenta la demanda de diésel, a la vez que reduce el precio y la demanda de fuelóleo
- ✓ Gran aumento de la producción de crudos pesados

## Programa de eficiencia y mejora del margen del Downstream

### // Proyectos //

### // Medidas //

### // Incremento del EBIT en 2018 //

Refino

- Reducción de los costes energéticos
- Mejora de la planificación para incrementar la flexibilidad en el aprovisionamiento de crudo
- Optimización de las operaciones incluyendo reducción de costes fijos
- Mayor producción de asfaltos en Perú

~250 M€/año

Margen integrado

- Optimización del margen integrado en toda la cadena de valor: aprovisionamiento del cracker, procesado de crudos alternativos...

~100 M€/año

Negocios comerciales

- Optimización de la red
- Mejoras en logística y planificación

~100 M€/año

Química

- Mejora operacional enfocada a la flexibilidad de las materias primas y a la fiabilidad de las instalaciones
- Optimización de la estrategia de precios

~ 50 M€/año

Objetivo total:  
~500 M€/año

~500 M€/año adicionales por mejoras en la eficiencia en el Downstream

## Mejora de la métricas del Downstream en 2016-2020 Compromisos



### // Mejora del EBIT //

Millones de euros

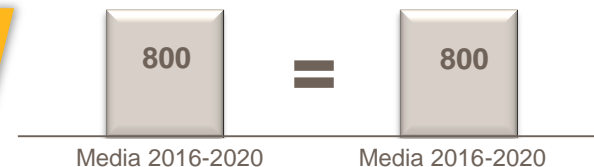
Programa  
de Eficiencia



### // Amortizaciones // // Capex //

Millones de euros/año

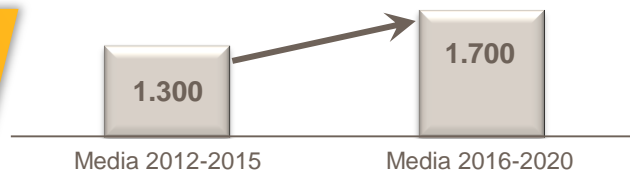
Capex



### // Flujo de Caja Libre //

Millones de euros/año

Mejora del  
desempeño



Valor

### // ROACE //

>15%

2016-2020





Upstream

The image shows three tall, lattice-structured towers against a clear blue sky. The towers are white with red accents. The background is a light blue gradient.



Downstream

The image shows a complex industrial facility with numerous tall distillation columns, pipes, and structural steel. The sky is hazy and grey.



Corporación

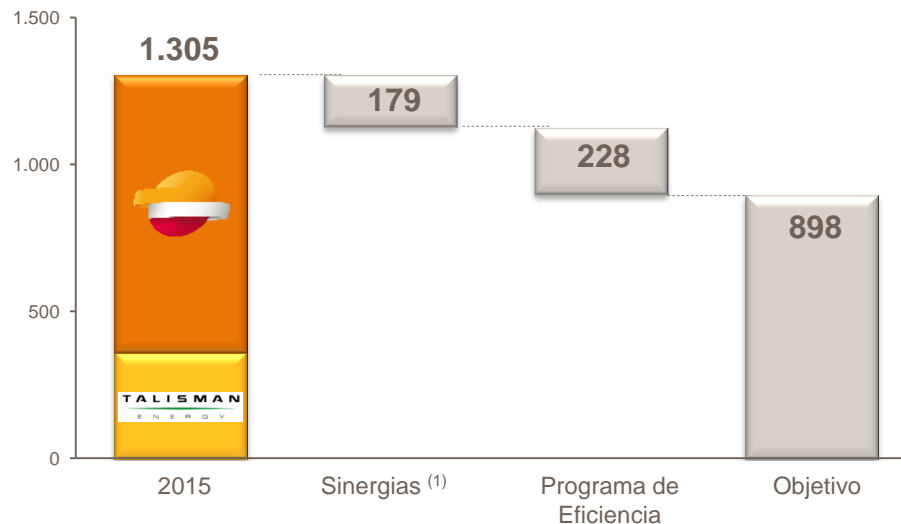
The image shows a modern, multi-story office building with a glass facade and white structural elements. There are trees in the foreground with some autumn-colored leaves.

## Las sinergias y el Programa de Eficiencia compensan los ~400 M€/año de costes corporativos de Talisman



### // Costes corporativos //

Millones de euros/año



Sinergias por la integración

+

Programa de Eficiencia

En 3 años se reducirá el coste en un importe similar a toda la corporación de Talisman

1. Incluidas en los 350 millones de dólares al año del objetivo total de sinergias.

**// Afrontando el reto de la estrategia de carbono //**

**Precio del carbono**

- Coste del CO<sub>2</sub> contemplado en todas las decisiones de inversión

**Eficiencia energética**

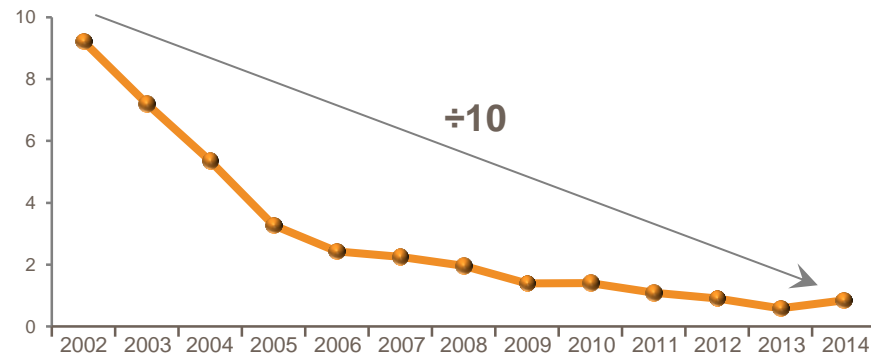
- Programas de eficiencia en marcha para reducir el consumo de energía en un 12% <sup>(1)</sup>

**Reducción de CO<sub>2</sub>**

- Objetivo: 35%<sup>(2)</sup> de reducción en 2020
- 22% alcanzado a finales de 2014

**// Seguridad como valor fundamental //**

Índice de Frecuencia de Accidentes



- ✓ **Objetivo: cero accidentes en 2020**
- ✓ **Alto compromiso con la seguridad, implícito en el Programa de Eficiencia de costes**

1. Reducción del consumo energético del periodo 2014-2020.  
2. Objetivo referenciado a los niveles de CO<sub>2</sub> de 2010.

**Gas Natural Fenosa: una participación estratégica**  
Beneficio a corto plazo con visión estratégica a largo plazo



**Valiosa participación del 30% en una compañía líder  
de gas y electricidad**

**Dividendo estable con potencial de crecimiento**

**Beneficios sólidos  
(por encima del coste de capital y no ligados a los precios del crudo)**

**Plataforma del Grupo para las energías renovables**

**Opcionalidad estratégica considerando el creciente  
protagonismo del gas en el mix energético**

**Inversión líquida que proporciona opcionalidad financiera**

# Plan Estratégico 2016-2020: índice

Cumplimiento del Plan Estratégico 2012-2016

Líneas estratégicas 2016-2020: Valor y Resiliencia

**Perspectiva financiera**

Conclusiones

## Estrategia financiera 2016-2020



Experiencia demostrada  
en la gestión  
de entornos complejos

Plan resiliente con un  
sólido perfil de  
compañía

Política financiera  
conservadora



**Compromiso de reducción de la deuda**

**Compromiso de mantenimiento del rating**

**Compromiso de mantenimiento de la retribución al accionista  
en línea con el nivel actual**

**Política financiera conservadora y compromiso de mantenimiento del rating: Acciones**



		<b>// 2016-2017 //</b> (acumulado 2 años)	<b>// 2018-2020 //</b> (acumulado 3 años)
<b>Emisión de bonos híbridos <sup>(1)</sup></b>		<b>3.000 M€</b>	
<b>Scrip dividend <sup>(2)</sup></b>		<b>1.400 M€</b>	<b>2.200 M€</b>
<b>Sinergias</b>		<b>300 M€</b>	<b>1.000 M€</b>
<b>Desinversiones</b>		<b>3.100 M€</b>	<b>3.100 M€</b>
<b>Planes de eficiencia</b>	<b>Opex</b>	<b>1.200 M€</b>	<b>4.000 M€</b>
	<b>Capex</b>	<b>900 M€</b>	<b>1.400 M€</b>

**Foco en la consecución durante los dos primeros años (2016-2017)**

1. No dilutivos para los accionistas (considerado el 50% como patrimonio por las agencias de rating).

2. Estimación para el Plan Estratégico de una aceptación del 50% (nivel histórico de aceptación superior al 60%).



# Plan Estratégico 2016-2020: índice

Cumplimiento del Plan Estratégico 2012-2016

Líneas estratégicas 2016-2020: Valor y Resiliencia

Perspectiva financiera

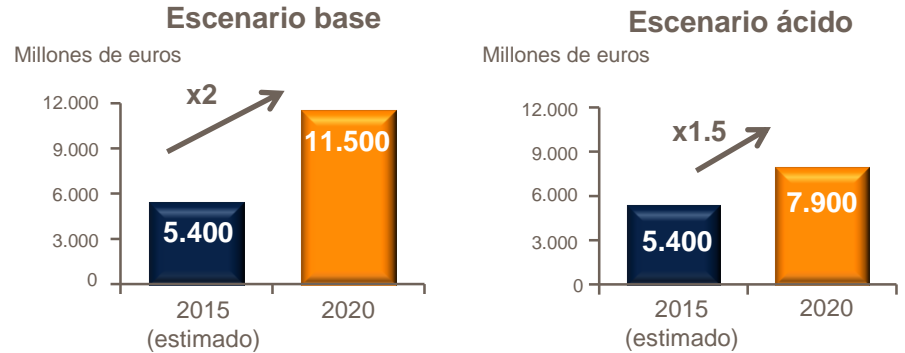
Conclusiones



## Plan Estratégico 2016-2020: Valor y Resiliencia

<p><b>Sinergias y eficiencia</b></p> <p><b>2.100 M€/año</b> de ahorro antes de impuestos en 2018 (Opex y Capex)</p> <p><b>1.500 M€</b> Opex      <b>600 M€</b> Capex</p>	<p><b>Flexibilidad en el Capex</b></p> <p><b>Hasta el 40%</b> Reducción Capex en Upstream 2016-2020 vs. 2014</p>
<p><b>Gestión activa del portafolio</b></p> <p><b>700-750 mil bepd</b></p> <p><b>6.200 M€ en desinversiones</b> Activos de Upstream y Downstream</p>	<p><b>Breakeven</b></p> <p><b>~50 \$/bbl</b> Breakeven del FCL <sup>(2)</sup> (después de dividendos) 2016-2020</p> <p><b>~60 \$/bbl</b> Breakeven del FCL <sup>(2)</sup> de Upstream 2018+</p>

### // EBITDA<sup>(1)</sup> //



### // Caja para dividendos y deuda (2016-2020) //

Escenario base  
~20.000 M€

Escenario ácido  
~10.000 M€

1. EBITDA a CCS (coste medio de reposición de inventarios).

2. Flujo de caja libre.

- Modelo de negocio altamente integrado
- Exploración mundialmente reconocida
- Portafolio optimizado y con foco en áreas clave y tipos de *play*
- Capacidades técnicas (no-convencionales, operación...)
- Liderazgo en Downstream
- Tecnología y know-how
- Seguridad y sostenibilidad
- Plantilla altamente capacitada y comprometida
- Experiencia demostrada en la gestión de entornos complejos
- Eficiencia y resiliencia
- Beneficios crecientes
- Sólida posición financiera

...y como siempre...cumpliendo con nuestros compromisos

**En 2020 Repsol será una compañía más fuerte, ágil y competitiva**

**2016-2020**

**VALOR Y RESILIENCIA**

**REPSOL**

**15 de Octubre de 2015**