

Plan  
estratégico  
2021-2025

# Acelerando en la transición

## Upstream. Orientación enfocada y generación de caja



The Repsol Commitment  
Net Zero Emissions  
by 2050



# Disclaimer



TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

© REPSOL, S.A. 2020

*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. El uso, copia, reproducción o venta de esta publicación, sólo podrá realizarse con autorización expresa y por escrito de Repsol, S.A.*

*Este documento contiene información y afirmaciones o declaraciones que constituyen estimaciones o proyecciones de futuro sobre Repsol como, entre otras, las magnitudes financieras y operativas sobre el ejercicio 2020. 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.*

*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 el sistema “SPE/WPC/AAPG/SPEE Petroleum Resources Management System” (SPE-PRMS) (SPE – Society of Petroleum Engineers).*

*En octubre de 2015, la European Securities Markets Authority (ESMA) publicó las Directrices sobre Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR) de aplicación obligatoria para la información regulada que se publique a partir del 3 de julio de 2016. La información y desgloses relativos a las MAR utilizados en esta presentación se actualizan trimestralmente en la página web de Repsol.*

*Este documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo establecido en Real Decreto 4/2015 de 23 de octubre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley 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.*

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

### 1 Prioridad del Flujo de Caja Libre (liderando el *breakeven* del FCL)

- Punto de equilibrio de FCL <40 \$/barril
- Baja intensidad de capital y flexibilidad
- Generar 4,5 miles de M€ de FCL a 50 \$/barril y HH de 2,5 \$
- Reducción de 15% del OPEX

### 2 Aportación de valor resiliente

- Liderando la rentabilidad por proyecto
- Periodos cortos de retorno
- Programa digital
- Reducción de gastos generales y administrativos en un 30%

### 3 Portafolio focalizado

- Valor sobre volumen
  - Nivel de producción flexible (~650 mil bep/d en 2021-25)
  - <14 países
- Exploración más reducida y enfocada

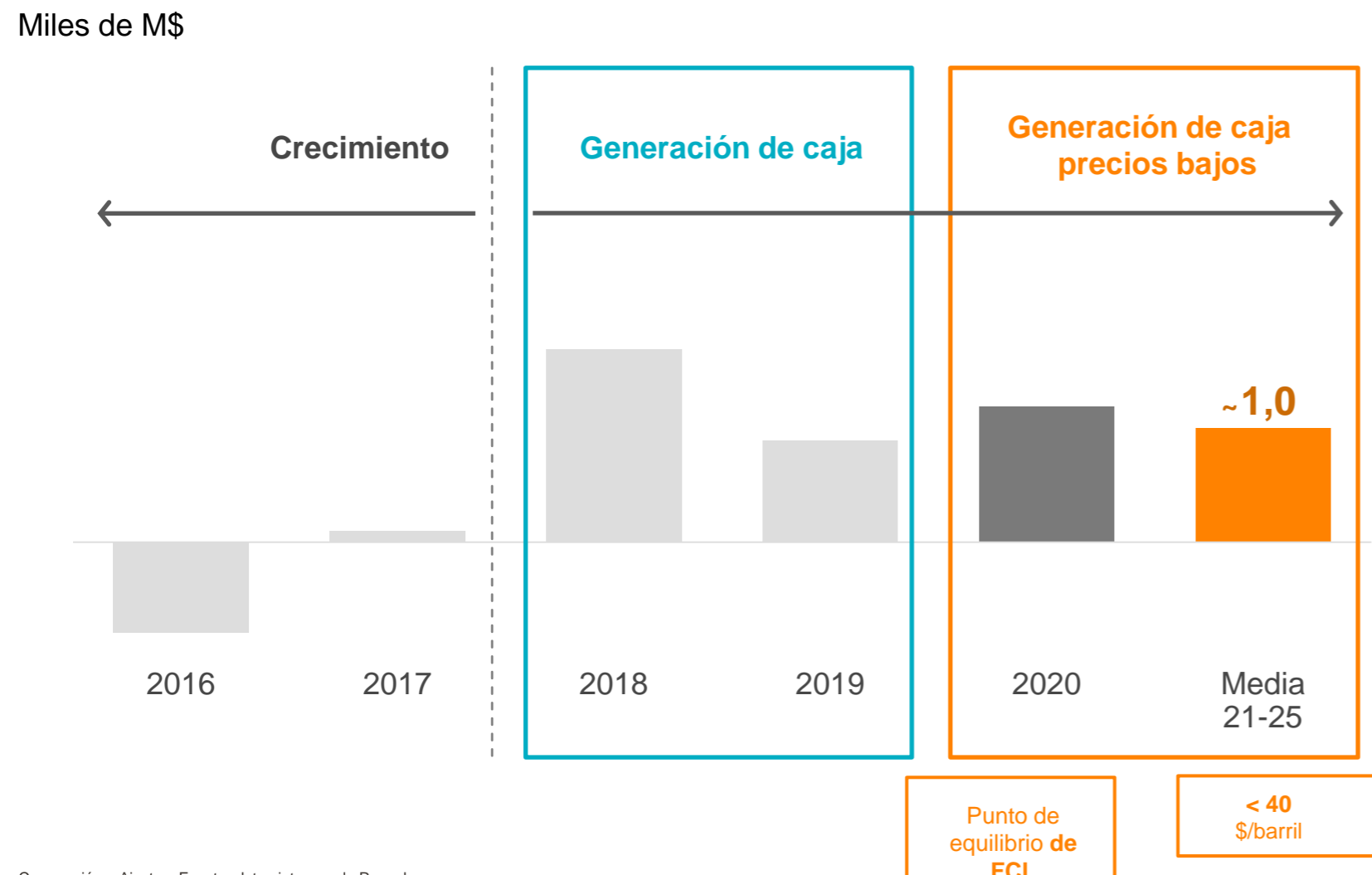
### 4 Primer nivel en emisiones de CO<sub>2</sub>

- Reducción en un 75% de la intensidad de emisiones
- Racionalización hacia una cartera más reducida de Upstream
- Declino/salida de activos intensivos en emisiones de carbono y no estratégicos

# El negocio del Upstream como valor resiliente y generador de FCL para apoyar la transición de la compañía



De vector de crecimiento a generador de caja, incluso en precios bajos



Palancas que apoyan la aportación de valor y FCL

1

## Historial de excelencia

- Legado explorador de primer nivel
- Cumplimiento de proyectos: seguro, más rápido y más eficiente
- Capacidades para cambios sustanciales de mejora

2

## Gestión de activos

- Mejora del rendimiento
- Programa digital y centros de excelencia

3

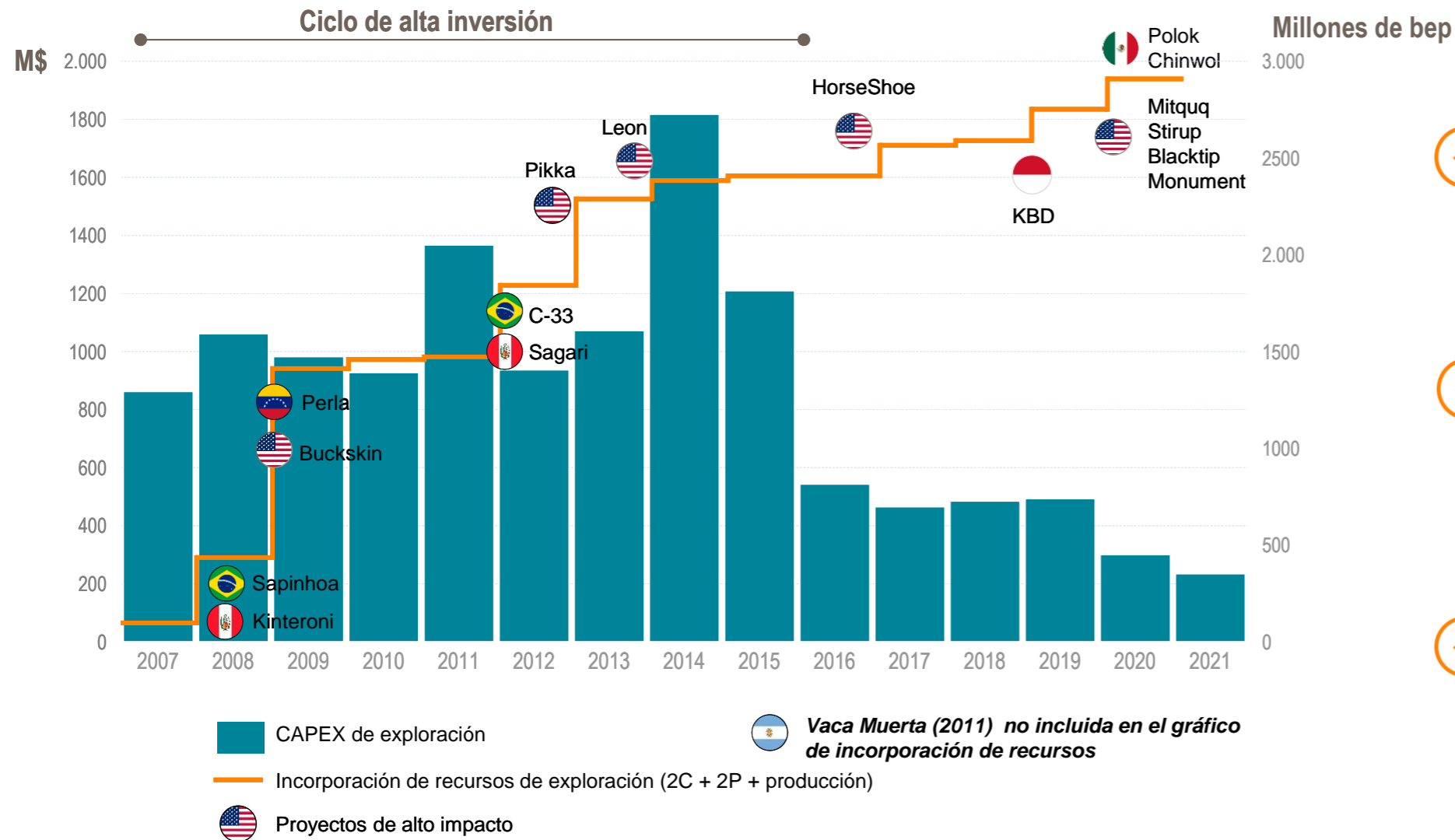
## Concentración del portafolio y asignación de Capex

- Reducción de nuestra presencia en países y orientación enfocada en Exploración
- Ejecución de un portafolio de proyectos competitivos

# 1. Historial de excelencia: legado explorador de primer nivel



## Incorporación de Capex y recursos de exploración (2007-2020)



- ✓ Una de las empresas más intensivas en capital de exploración durante el periodo 2006-15 (11.000 M\$, 7 \$/bep producido)
- ✓ Incorporación significativa de recursos durante el ciclo de alta inversión en cuencas fronterizas y emergentes (~3 mil millones de bep)
- ✓ Sólido legado de personal cualificado, procesos técnicos, bases de datos técnicas y relaciones con actores empresariales clave: empresa líder en exploración
- ✓ Renovación del éxito exploratorio durante los últimos 4 años, con una fuerte reducción de volumen y un claro cambio hacia cuencas productivas

# 1. Historial de excelencia: cumplimiento de proyecto seguro, más rápido y más eficiente



Entrega de proyectos

Tipo

en plazo...

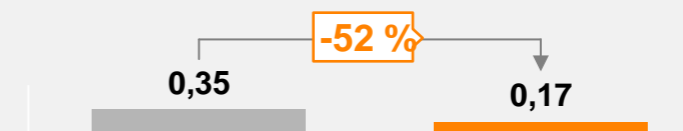
...en presupuesto (miles de M\$)...

...y siempre de forma segura

**KINABALU**  
Redesarrollo  
PC: 2017

Offshore

Plateau alcanzado con 2 meses de antelación

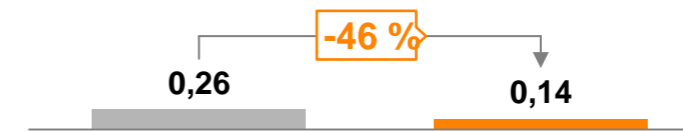


Índice de Frecuencia (IF) sin accidentes. 2,37 millones de horas de mano de obra

**BUNGA**  
**PAKMA**  
PG: 2018

Offshore

Inicio producción gas en plazo

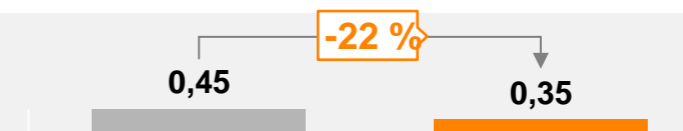


IF sin accidentes  
1,66 millones de horas de mano de obra

**SAGARI**  
PG: 2017

Onshore (selva)

Con 2 meses de antelación

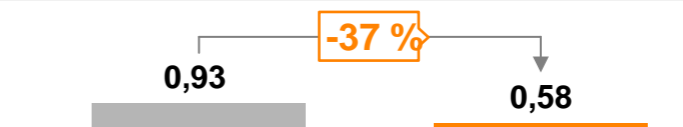


IF de 0,2  
6,12 millones de horas de mano de obra

**BUCKSKIN**  
PC: 2019

Aguas profundas

Inicio producción de crudo 6 meses antes de plazo

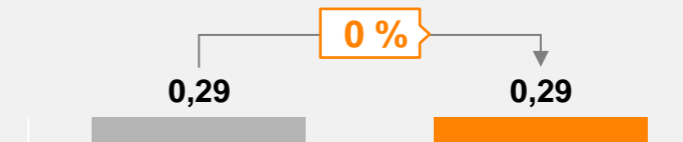


IF sin accidentes

**YME**  
**MOPU**  
Retirada

Offshore

Operación de corte de patas en 9 horas y una elevación/retirada en 20 minutos

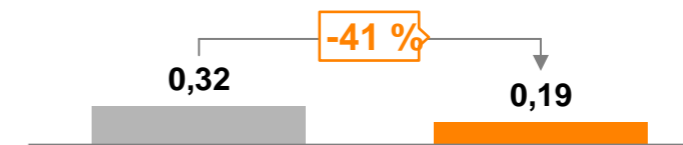


IF sin accidentes

Proyectos de desmantelamiento de Varg y Gyda

Offshore

La duración de Varg se ha reducido de 3 a 2,25 años  
Gyda actualmente en progreso



-

Nuevos desarrollos

Desmantelamiento

# 1. Historial de excelencia: capacidades para el cambio



## Reino Unido

**+2,7 miles de M\$**

Valor generado<sup>1</sup>

## Malasia

**+1,2 miles de M\$**

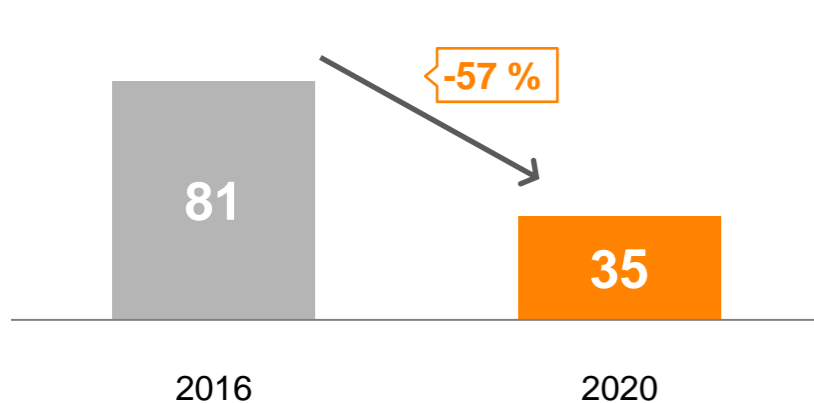
Valor generado<sup>1</sup>

## Noruega

**+0,4 miles de M\$**

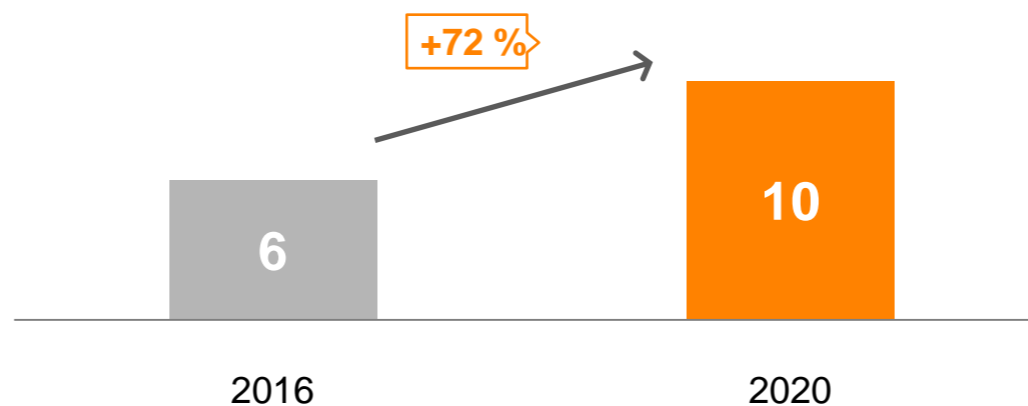
Valor generado<sup>2</sup>

### Mejora de breakeven (\$/barril)



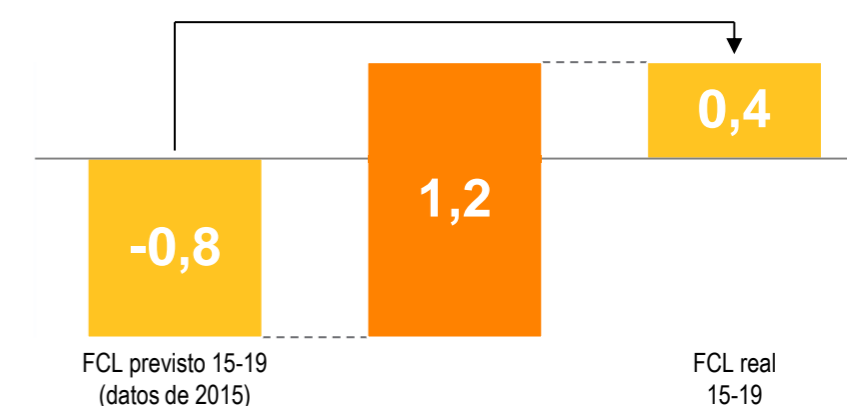
- Mejora de la eficiencia de la producción +27p.b.

### Mejora de FCO/bep



- Reducción del 46% OPEX/bep (2016 frente a 2019)
- Cumplimiento de los requisitos de seguridad, salud y medioambiente (marzo de 2020, 2 años de operación sin IF y >1 millón de horas de mano de obra sin IF en el Northern Field)

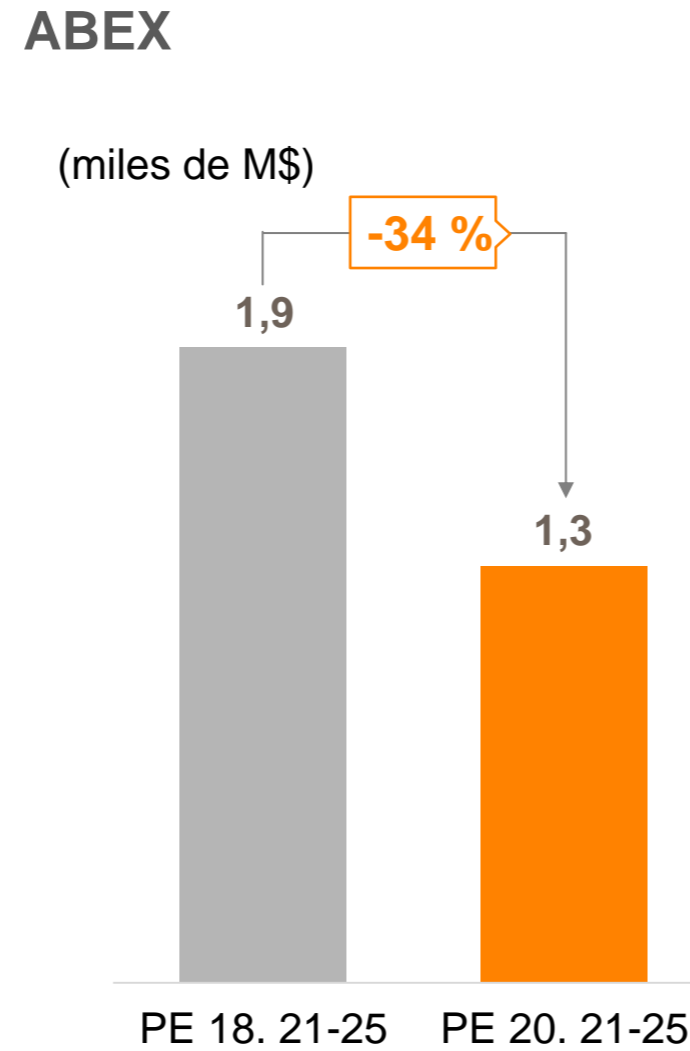
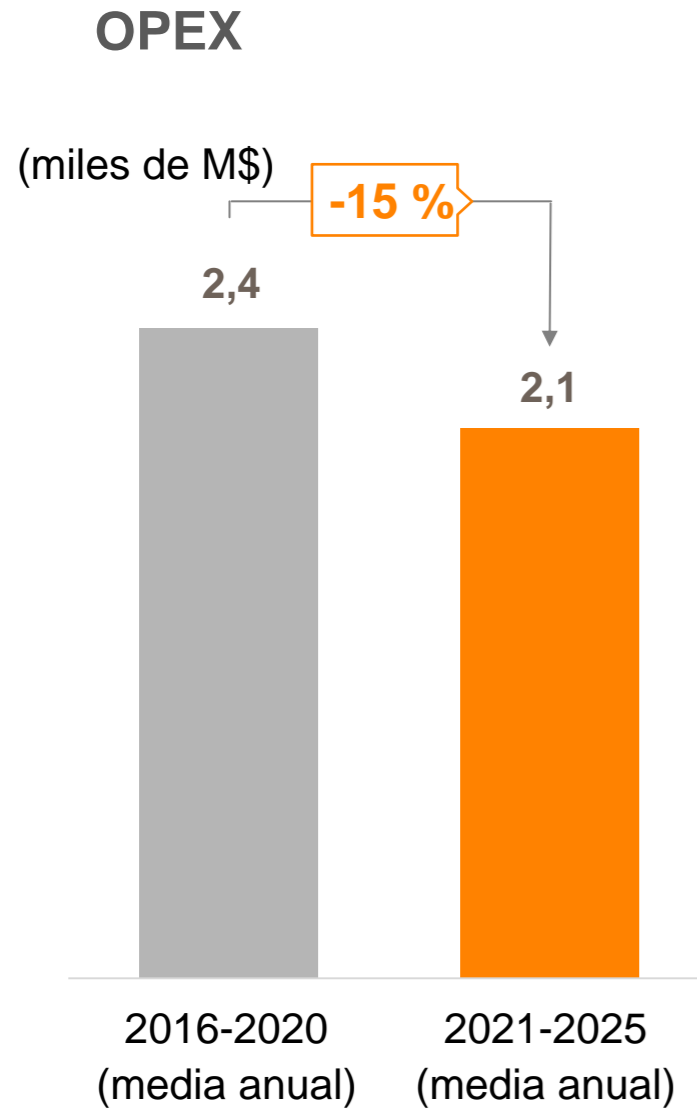
### Mejora del FCL 2015-2019 (+1,2 miles de M\$)



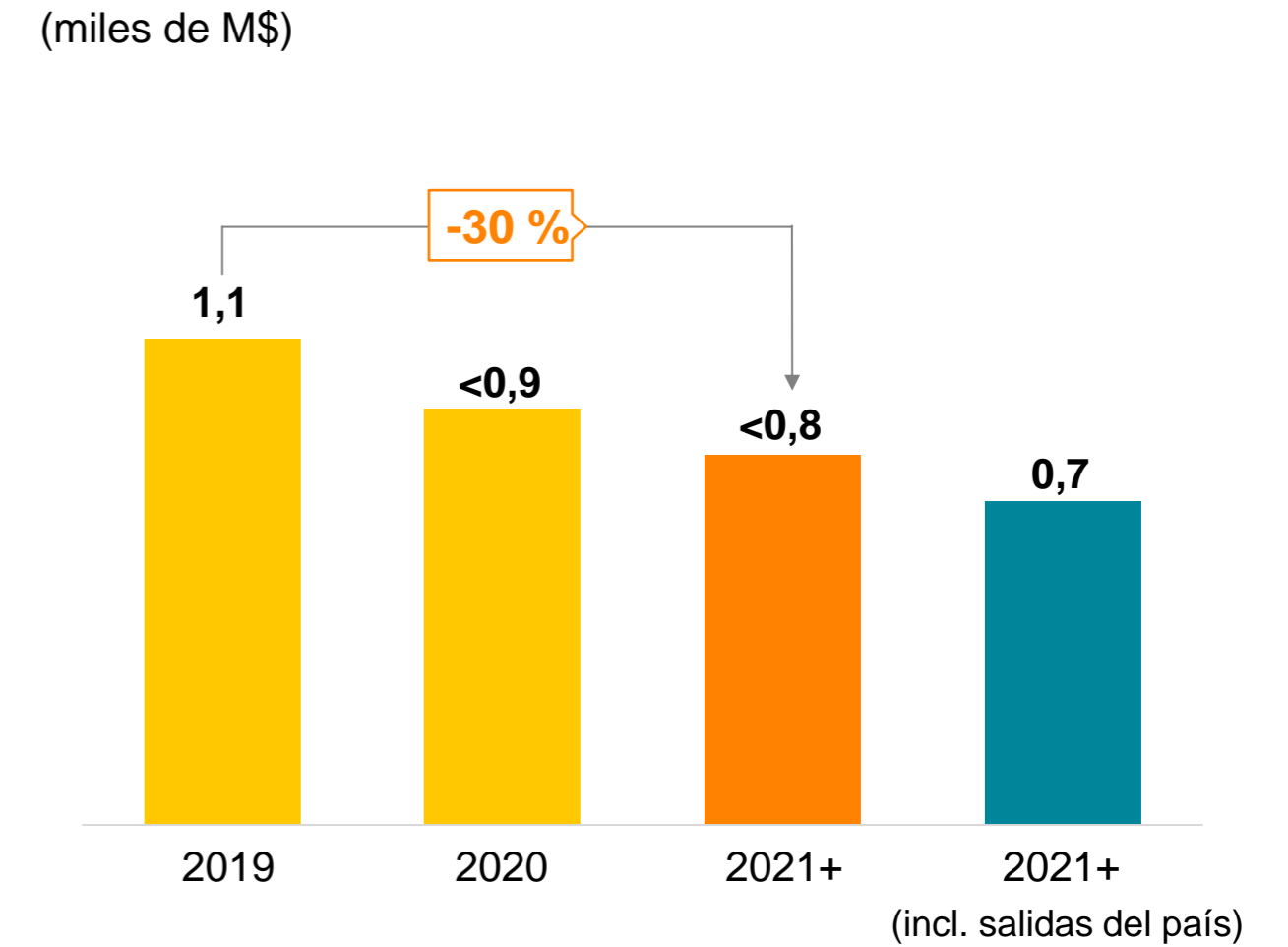
- YME de desmantelamiento a redesarrollo

1. Delta VAN 2015-2020. 2. Creación de valor con adquisiciones (Visund, Gudrun, Mikel)

## 2. Gestión de activos: mejora del rendimiento



### Gastos generales y administrativos (costes de estructura)





## 2. Gestión de activos: programa digital y centros de excelencia



### 3. Concentración del portafolio y asignación de Capex: centrándonos en nuestras áreas estratégicas



Concentración del portafolio → ambición de reducir de >25 a <14 países

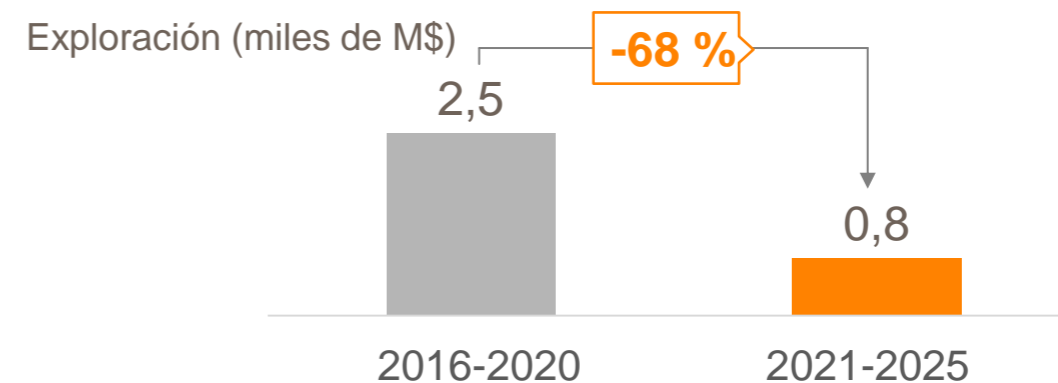


Nueva estrategia de exploración muy selectiva

Exitoso historial de descubrimientos de recursos adicionales en cuencas productivas

- North Slope en Alaska: Horseshoe Mitquq/Stirrup
- Golfo de México (Estados Unidos): Black-tip/Monument
- Golfo de México (México): Polok/Chinwol
- Colombia Llanos: Lorito
- Sur de Sumatra: Sakakemang

Nueva estrategia. Más reducida, eficiente y centrada en las cuencas productivas para acortar el ciclo

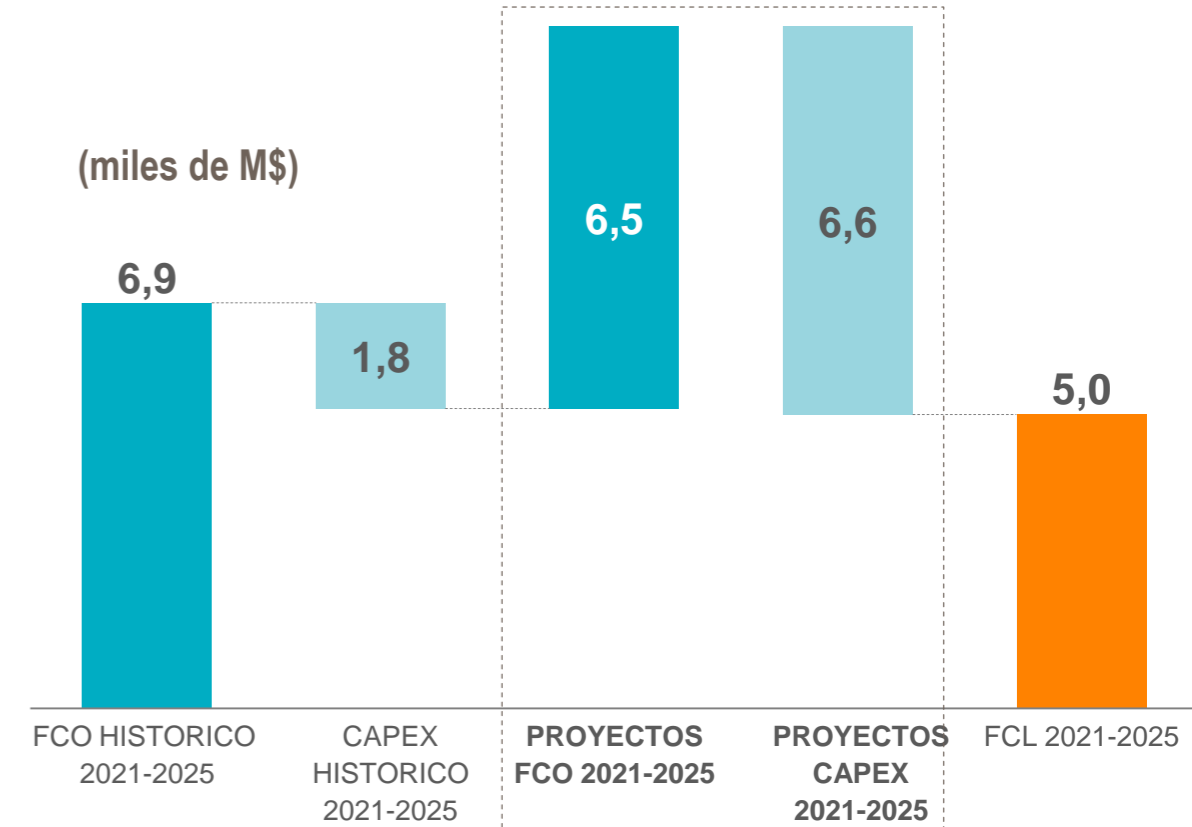
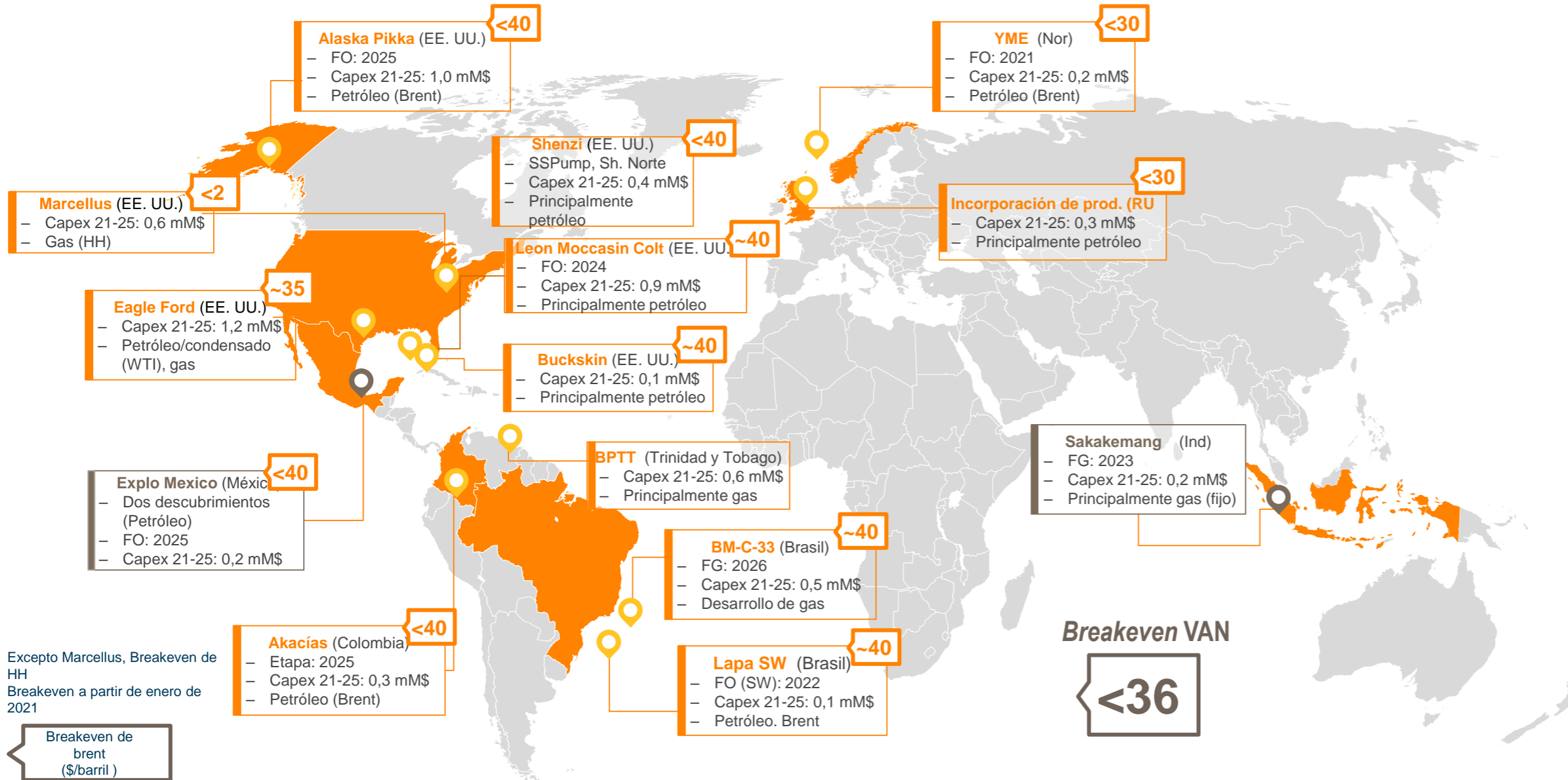


# 3. Concentración del portafolio y asignación de Capex: proyectos autofinanciados 21-25



## Programa de capital resiliente y flexible

## Proyectos autofinanciados



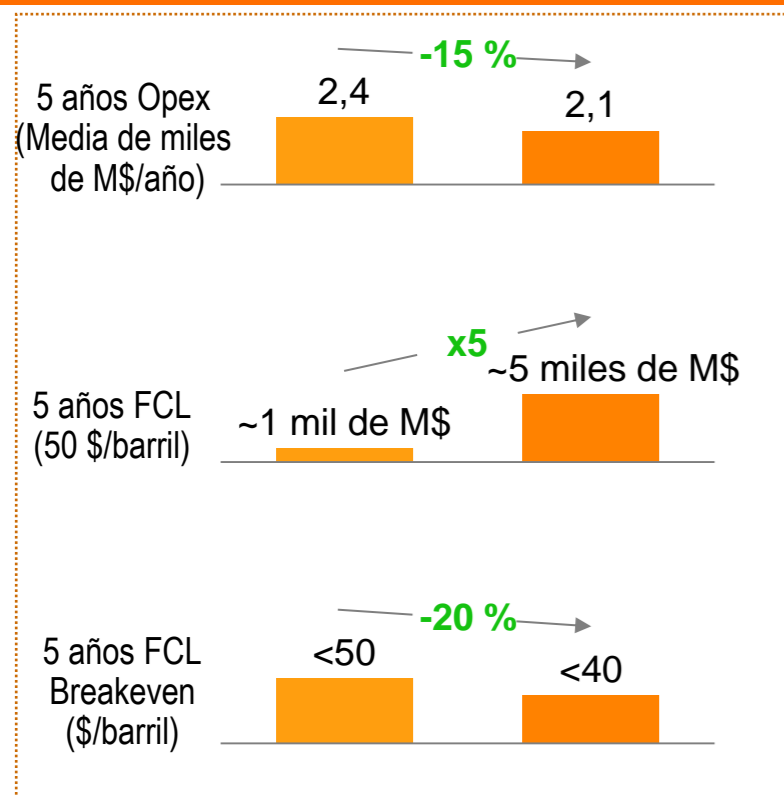
Excepto Marcellus, Breakeven de HH  
 Breakeven a partir de enero de 2021

Breakeven de brent (\$/barril)

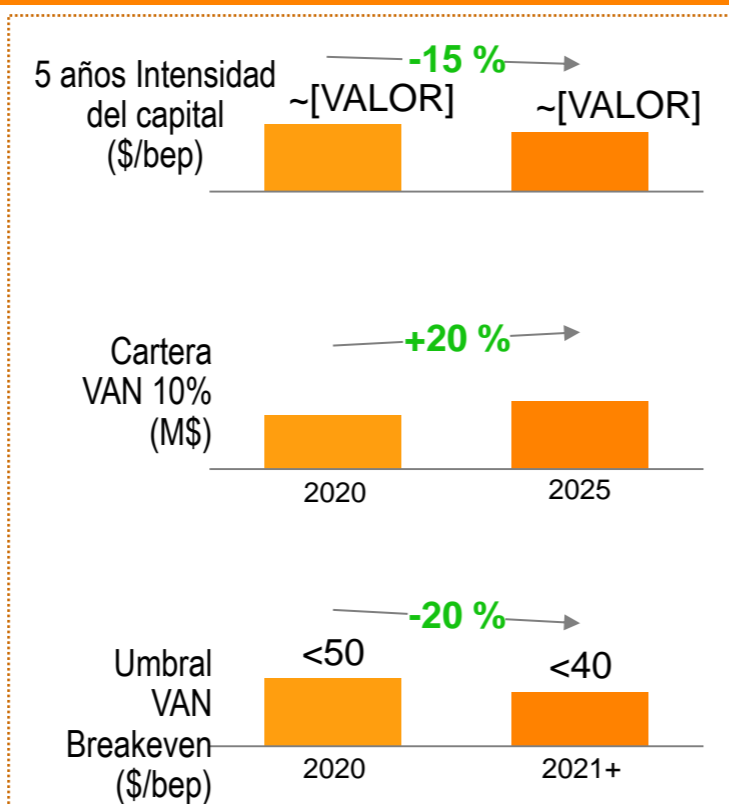
# Compromisos del Upstream: 2021-2025



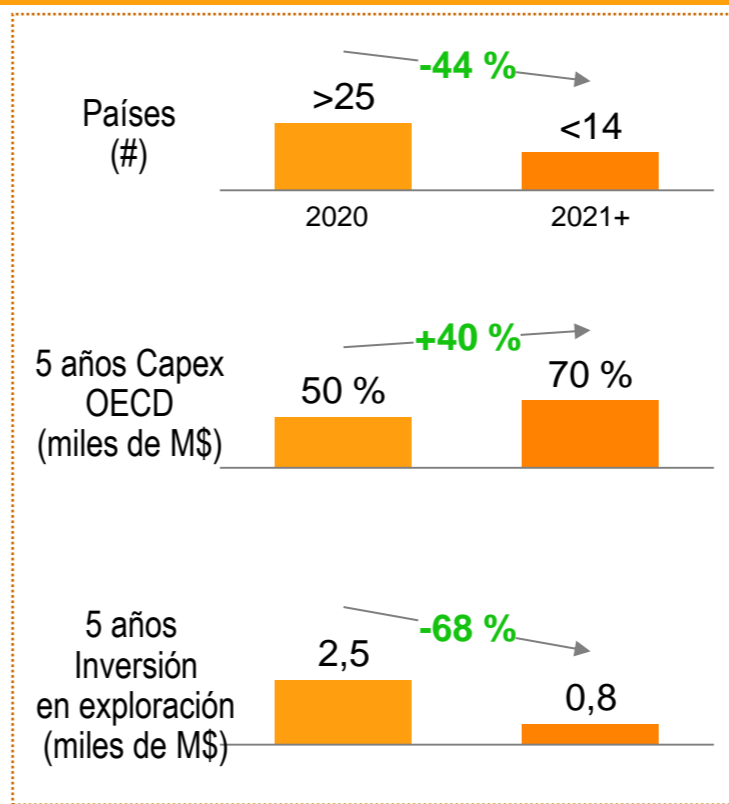
## 1 Prioridad del Flujo de Caja Libre (liderando el breakeven del FCL)



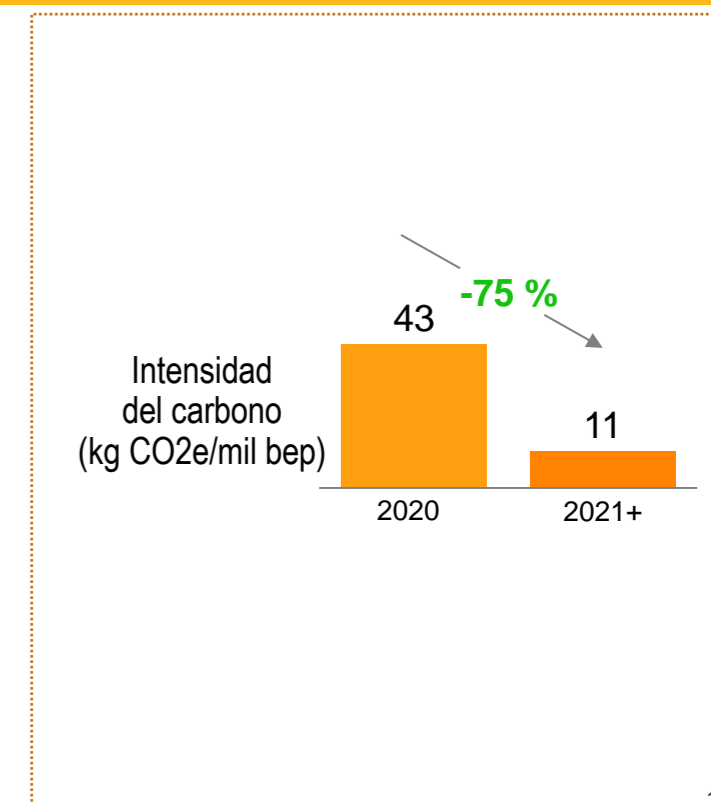
## 2 Aportación de valor resiliente



## 3 Portafolio focalizado



## 4 Primer nivel en emisiones de CO<sub>2</sub>



Nota. 5 años hace referencia 2016-2020 frente a 2021-2025