



# **Plan Estratégico 2010 - 2014**

- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- Horizonte 2014
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- Horizonte 2014
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

## ¿Qué ha sucedido en Repsol en 2008 y 2009?

Gran éxito exploratorio, con Repsol entre las mejores compañías del mundo

Aumento de las inversiones a medio plazo por el reciente éxito exploratorio

La crisis financiera ha cambiado el entorno económico, especialmente en el negocio de Downstream

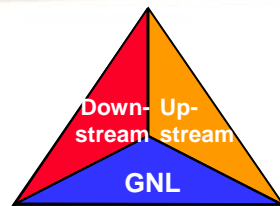
- **Actualización de la estrategia motivada por cambios en la industria y en el contexto específico de Repsol**
- **Cumpliendo nuestros compromisos y desarrollando la próxima etapa de crecimiento**

Dos años del  
Plan Estratégico  
2008-2012



# El Grupo Repsol ha alcanzado un notable progreso en su Plan Estratégico 2008-2012

Negocios  
estratégicos  
integrados



- ✓ Mayor cartera de activos y de mejor calidad
- ✓ El éxito exploratorio es la base de nuestro crecimiento orgánico
- ✓ Mejora operativa en todas las áreas de negocio
- ✓ Desinversión en curso de los activos no estratégicos

Participada  
estratégica  
operada



- ✓ Venta del 15% a un socio local
- ✓ Recuperación de precios de la energía en Argentina
- ✓ Mayor resistencia a la crisis que la media del sector

Participada  
estratégica  
no operada



- ✓ La fusión entre GN y UF genera crecimiento y valor
- ✓ Consecución de sinergias en curso

**Notable avance en el Plan Estratégico 2008-2012**

Dos años del  
Plan Estratégico  
2008-2012



# Cumpliendo con nuestros compromisos en los proyectos clave

## Downstream

En operación  
en 2011



Bilbao (España)

En operación  
en 2011



Cartagena (España)

En reevaluación



Sines (Portugal)

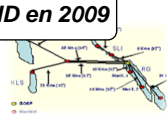
## Upstream & GNL

En operación



Shenzi (US GoM)

FID en 2009



Reggane (Argelia)

En operación



Canaport (Canada)

En operación



I/R (Libia)

FID en 2011



Carioca (Brasil)

En operación  
el 2T de 2010

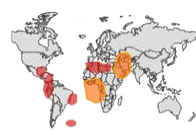


Peru LNG (Perú)

En  
reevaluación



Bloque 39 (Perú)



Exploración

## Nuevos proyectos clave de crecimiento

- Guará (Brasil)
- Piracucá (Brasil)
- Kinteroni (Perú)
- Margarita-Huacaya (Bolivia)
- Cardón IV (Venezuela)

## Descubrimientos en estudio

- Panoramix (Brasil)
- Iguazú (Brasil)
- Abaré oeste (Brasil)
- Buckskin (Golfo de México de EE.UU.)
- Montanazo-Lubina (España)
- NC-200 (Libia)
- NC-186 Y1 (Libia)
- Tangier-Larache (Marruecos)
- Venus (Sierra Leona)
- Carabobo (Venezuela)

Nuevo proyecto clave de crecimiento que no deriva de exploración



**Activos que garantizan el crecimiento**

Dos años del  
Plan Estratégico  
2008-2012



**Repsol está...**

**Posicionada para crecer**

- El Upstream convertido en el motor de crecimiento de la compañía
- Los recientes éxitos exploratorios impulsarán la creación de valor del Grupo
- Los excelentes activos de refino y marketing son una ventaja competitiva para capitalizar, cuando se produzca, la recuperación del mercado

**Dispone de...**

**Inversiones con alto potencial para crear valor**

- Transitando en YPF hacia un mercado energético más abierto y con la flexibilidad de negocio y financiera que nos otorga Gas Natural Fenosa

**Y cuenta con...**

**Sólida posición financiera**

- Fortaleza en el balance para financiar el crecimiento
- Retribuir adecuadamente el capital

Dos años del  
Plan Estratégico  
2008-2012



- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- **Perspectivas sector energético**
- Horizonte 2014
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

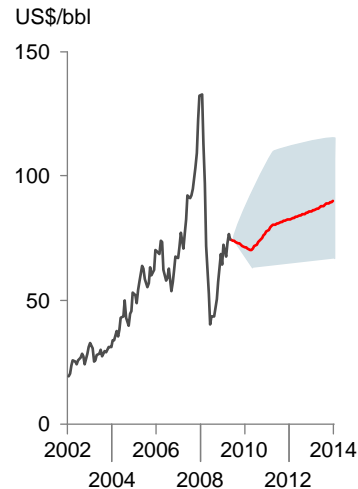
- 2008-2009: Alta volatilidad y caída de la demanda
- Recuperación progresiva basada en el crecimiento de los países emergentes
- Inversión en exploración y producción para compensar el declino: precios atractivos a medio y largo plazo
- Políticas medioambientales incentivan uso del gas natural
- Desacople de precios crudo/gas
- Recuperación márgenes de refino:
  - Apertura diferenciales crudo ligero-pesado
  - Incremento utilización capacidad instalada
  - Balance oferta-demanda de destilados medios

Perspectivas  
sector energético

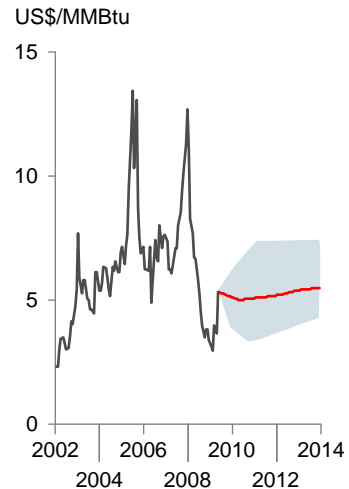


# Previsiones de Repsol alineadas con el consenso del mercado

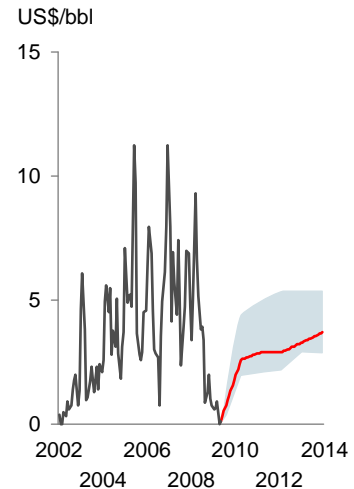
## Previsiones Crudo Brent



## Previsiones Henry Hub



## Previsiones Margen Refino NWE



■ Rango previsiones externas  
— Repsol Horizonte 2014  
— Real

Fuente: EIA; analistas externos

Perspectivas  
sector energético



- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- Horizonte 2014
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

# Claves para generar valor en los próximos años

## Upstream y GNL



## Downstream



## Horizonte 2014



### El Upstream se convierte en el motor de crecimiento del grupo

- Cumpliendo nuestros proyectos clave
  - Crecimiento de la producción del 3-4% anual hasta 2014 y superior hasta 2019
  - Alrededor del 90% del incremento de la producción está basado en proyectos actualmente en desarrollo
- Impulso de una actividad exploratoria exitosa
  - Presencia en las áreas más atractivas del mundo
- Ratio de reemplazo de reservas del periodo superior al 110%

### Elevado retorno de capital a través de una mayor capacidad de conversión y mejora en la competitividad de las instalaciones

- Líder integrado en España
- Puesta en marcha de los dos proyectos clave (Cartagena y Bilbao) a finales de 2011
  - Repsol será una de las compañías europeas con mayor capacidad de conversión (63% FCCeq.)
  - Incremento de un 25% de la producción de destilados medios en un mercado español con déficit estructural
- Sólida generación de caja

# Claves para generar valor en los próximos años



Horizonte 2014



## Una compañía estratégica para una Argentina en crecimiento

- El negocio de YPF se comporta favorablemente en un contexto económico mundial difícil
- Continuar gestionando desde el enfoque local el periodo de transición hacia un mercado energético más abierto
- Mantener la producción de crudo a través de mejoras en el factor de recuperación
- Gestión rigurosa de inversiones y costes para asegurar la creación de valor
- Proporcionar resultados y dividendos

## Creación de un lider integrado verticalmente en gas y electricidad

- Un compañía más fuerte y con ingresos mas estables tras la adquisición de Unión Fenosa
- Permite a Gas Natural superar los objetivos de su plan estratégico
- Mejora el potencial del negocio del GNL de Repsol

## Gestión de la cartera de activos

- Venta de una participación adicional de YPF y de activos no estratégicos
- Opciones para materializar valor a través de desinversiones selectivas

- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- **Horizonte 2014**
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

# Upstream y GNL: Una historia de transformación exitosa

	Año 2005	Año 2009	
Producción (millones de bep)	158 (106 Mbep Incluyendo los cambios contractuales)	122	
Inversión en exploración (millones de €)	230	600	
Recursos contingentes anuales incorporados (millones de bep)	93	700 <sup>(1)</sup>	
RRR (%)	15%	94%	
Áreas estratégicas de upstream	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Norte de África</li> <li>•Norte de Latinoamérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Norte de África</li> <li>•Norte de Latinoamérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Golfo de México</li> <li>•Brasil</li> </ul>
Cartera de proyectos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gassi Touil (Argelia)</li> <li>•Canaport (Canadá)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Shenzi (Golfo de México de EE.UU.)</li> <li>•I/R (Libia)</li> <li>•Canaport (Canadá)</li> <li>•Perú GNL</li> <li>•Kinteroni (Perú)</li> <li>•Margarita-Huacaya (Bolivia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Guará (Brasil)</li> <li>•Carioca (Brasil)</li> <li>•Piracucá (Brasil)</li> <li>•Reggane (Argelia)</li> <li>•Carabobo (Venezuela)</li> <li>•Cardón IV (Venezuela)</li> </ul>
Personal técnico (número de personas)	864	1.487	

1.Los recursos contingentes evaluados a Febrero 2010. Brasil evaluada por un consultor independiente

Horizonte 2014



**Potencial de crecimiento basado en los activos actuales**

# Upstream y GNL: Éxito basado en capacidades humanas, técnicas y tecnológicas

Inversión en capital humano para favorecer el crecimiento

Nueva estructura organizativa

Rediseño y estandarización de procesos técnicos y comerciales

Organización orientada a la calidad de operaciones

Desarrollo de capacidades tecnológicas en aguas profundas



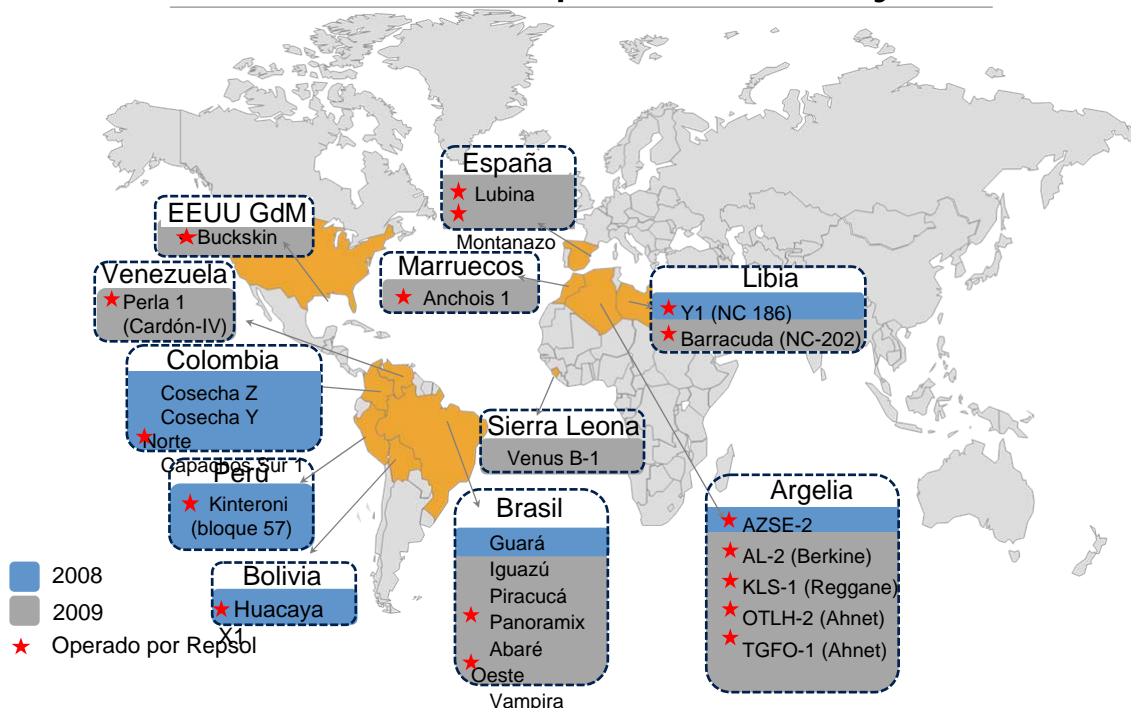
Horizonte 2014



**Desde 2005, transformando los procesos y la organización de Upstream**

# Upstream y GNL: Exitos exploratorios que aseguran el crecimiento

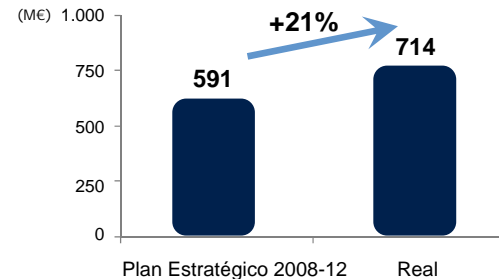
## Descubrimientos de Upstream en 2008 y 2009



### Horizonte 2014

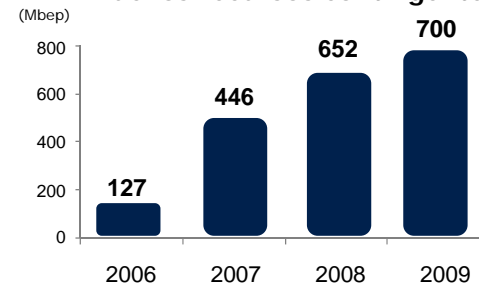


## Inversión media en exploración 2008-2009



**Los éxitos exploratorios generaron mayores necesidades de inversión**

## Nuevos recursos contingentes (\*)



(\*) Recursos contingentes evaluados en Febrero 2010. Brasil evaluado por consultor independiente

# Upstream y GNL: entre los mayores descubrimientos del mundo

3 descubrimientos de Repsol entre los 5 mayores de 2008 y 1 entre los 5 mayores de 2009<sup>(1)</sup>

## 5 mayores descubrimientos mundiales en 2008

Pais	Cuenca	Bloque/Campo
Brasil	Santos	Iara
Brasil	Santos	Jupiter
Brasil	Santos	Guará
Perú	Ucayali	Kinteroni 1X
Bolivia	Chaco	Huacaya

## 5 mayores descubrimientos mundiales en 2009

Pais	Cuenca	Bloque/Campo
Iraq	Zagros Fold Belt	Miran West 1
Australia	Browse	Poseidon 1
Venezuela	Alta Guajira	Perla 1X
Brasil	Santos	Corcovado
Israel	Levantine Deep Marine	Tamar 1

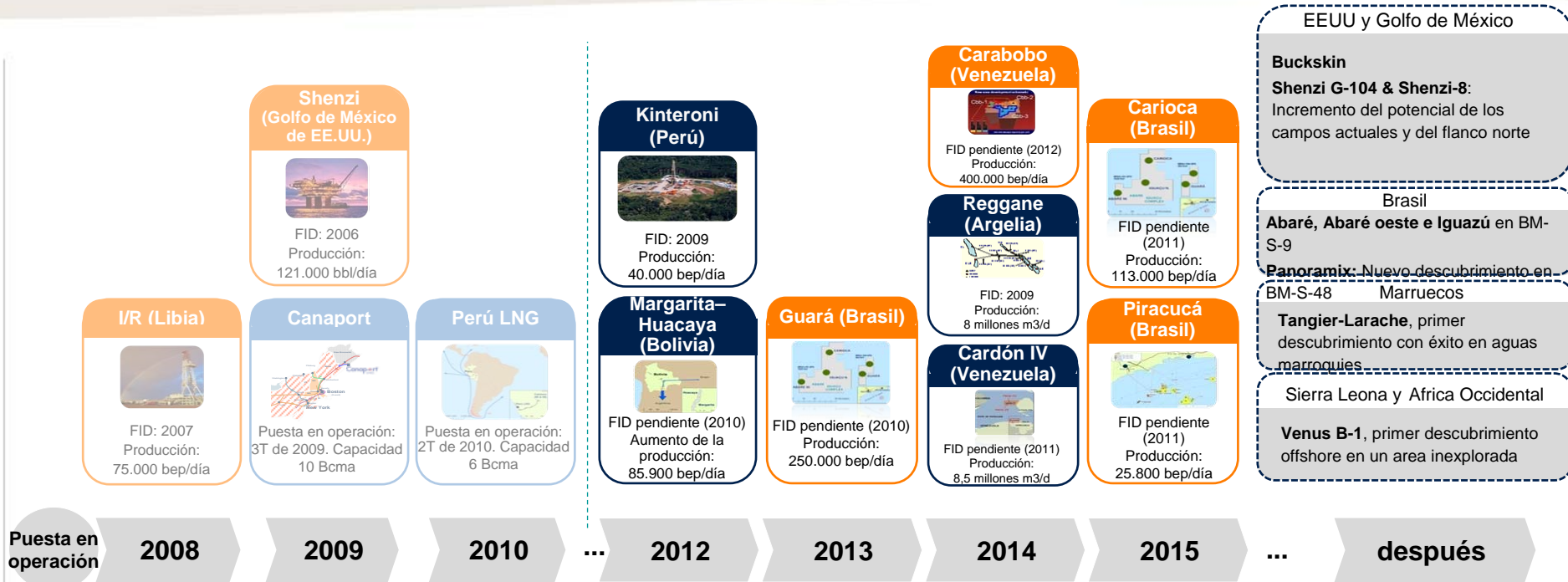
■ Descubrimientos en los que Repsol está presente

24 descubrimientos consolidan a Repsol entre las compañías con mayor éxito exploratorio



# Upstream y GNL: Sólida cartera de proyectos que garantiza el crecimiento

Horizonte 2014



Puesta en operación

Nota: todas las cifras relativas a la producción se refieren a la producción estable total.

■ Líquidos   
 ■ Gas   
 ■ GNL

EEUU y Golfo de México

**Buckskin**  
**Shenzi G-104 & Shenzi-8:**  
 Incremento del potencial de los campos actuales y del flanco norte

Brasil

**Abaré, Abaré oeste e Iguazú** en BM-S-9  
**Panoramix:** Nuevo descubrimiento en BM-S-48 Marruecos

**Tangier-Larache**, primer descubrimiento con éxito en aguas marroquíes

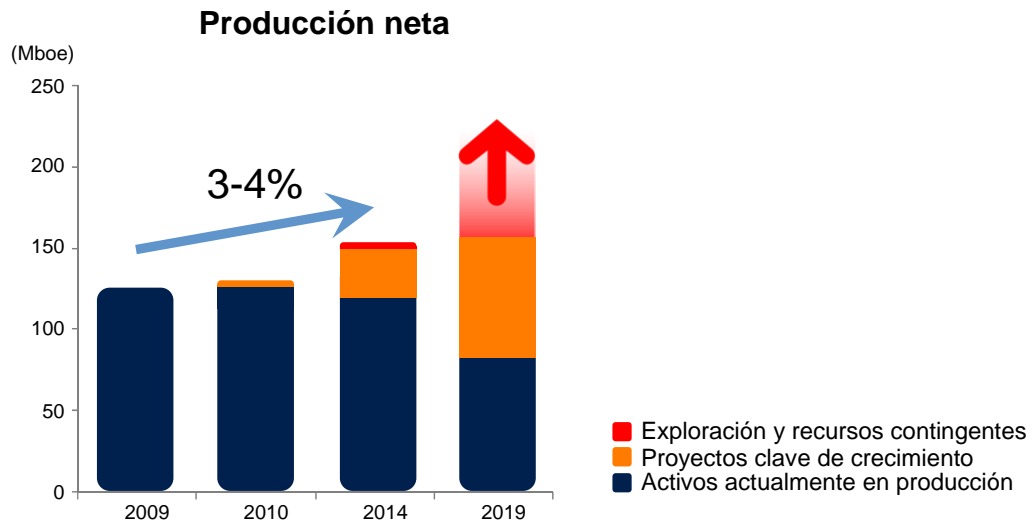
Sierra Leona y Africa Occidental

**Venus B-1**, primer descubrimiento offshore en un area inexplorada

después

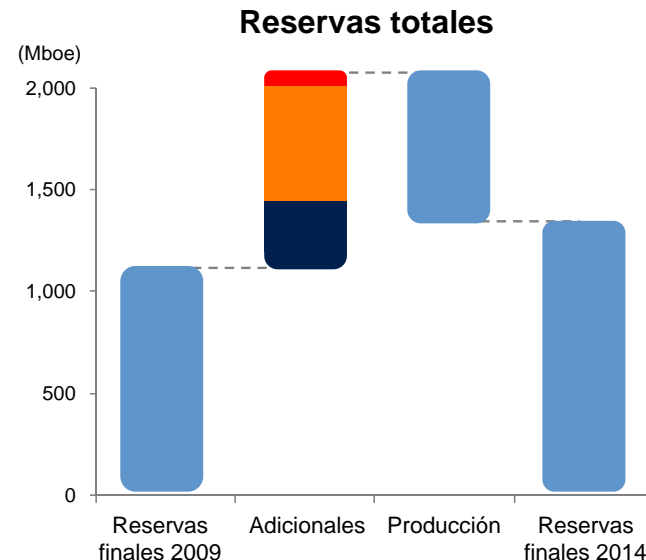
# Upstream y GNL: Sólidas bases de crecimiento

Horizonte 2014



Nota: Todas las cifras excluyen a Argentina

**Crecimiento de la producción 3-4% al año hasta 2014 y superior hasta 2019**



**Tasa de reemplazo de reservas probadas mayor de 110%**

- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- **Horizonte 2014**
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - **Downstream**
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

## Refino Posición de liderazgo



Líder en refino en España

- Sistema integrado de refino de elevada conversión: 5 refinerías operadas como una sola
- Déficit de diesel en Europa y especialmente en España

Líder en refino en Perú

## Marketing y Trading Alta integración y eficiencia



4.430 estaciones de servicio

- 41% de la cuota de mercado en España
- 20% de la cuota de mercado en Portugal

Integrado con el sistema de refino

Liderazgo en Perú

- Integrado con el refino

Red eficaz

## GLP Líder mundial enfocado a mercados clave



Primer operador en nuestros mercados:

- España y América Latina

4ª empresa de GLP en el mundo por volumen

Líder en productividad

## Petroquímica Integración y enfoque regional



Líder en producción en la Península Ibérica

Líder en cuota de mercado en la península Ibérica y el sur de Europa

Alta integración con el refino

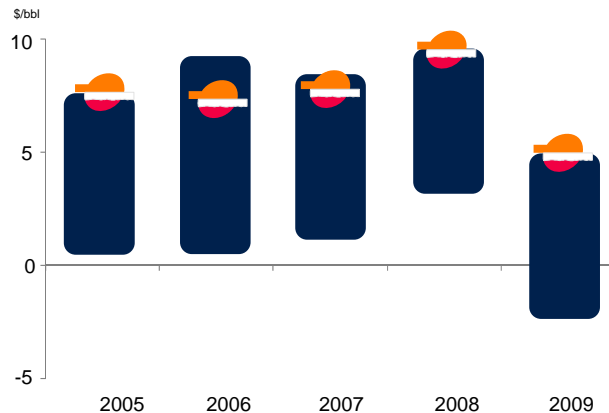
Horizonte 2014



**Líder en Downstream integrado**

## Repsol aprovecha la integración de sus negocios

Margen integrado de refinación y marketing de Repsol frente al sector<sup>(1)</sup>



Nota: Margen R&M calculado como resultado operativo ajustado para el actual coste de suministros (CCS-LIFO) del segmento R&M dividido por el volumen total de crudo procesado.  
(1) 14 grupos similares incluidas grandes petroleras, empresas petroleras integradas e independientes de R&M

Horizonte 2014



**Elevados retornos de capital a través de una mayor capacidad de conversión y de las mejoras en la competitividad de las instalaciones**

## Downstream: Proyectos clave, satisfactoria ejecución en tiempo y en presupuesto...

### Cartagena



- Incremento de la capacidad de 120 kbpd a 220 kbpd
- Nuevo hidrocracker (2,5 Mt/año) y nuevo coquer (3 Mt/año)
  - Mejora de la conversión hasta +76% FCC eq. desde el 0% actualmente (hasta el 92% sin lubricantes)
- Inversión total de 3.200 millones € (2007-2012)
  - 1.800 millones € en 2010-2012
- Puesta en funcionamiento: 3T 2011

### Bilbao



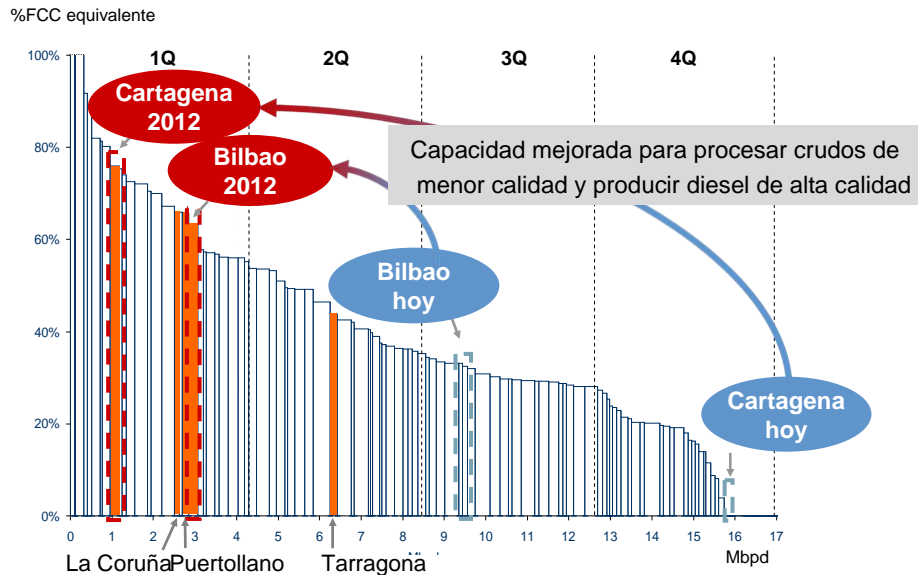
- Nueva unidad de coque (2 Mtpa)
  - Mejora de la conversión del FCC equivalente del +32% al 63%
- Inversión total de 800 millones € (2007-2012)
  - 400 millones € en 2010-2011
- Puesta en funcionamiento: 3T de 2011

- **Añadirán 2-3 \$/bbl de margen al sistema de refino de Repsol en España**
- **Inversión inferior en 200 millones €**
- **A partir de 2012, sólida generación de caja por la posición de liderazgo en el downstream europeo**

Horizonte 2014



# Downstream: ... que fortalecerán la competitividad del Downstream



En 2012, Repsol será una de las compañías europeas con el ratio de conversión más alto

Horizonte 2014



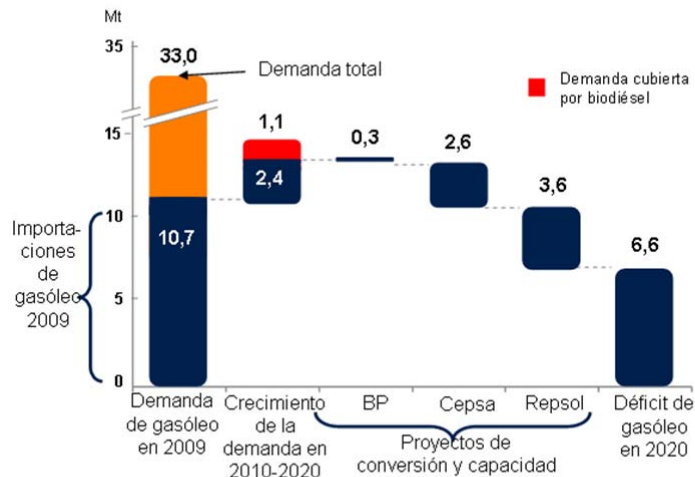
Nota: %FCC equivalent without Lubes of Cartagena and Puertollano of 92% and 79%, respectively

# El entorno local favorece rendimientos sólidos a lo largo de todo el ciclo

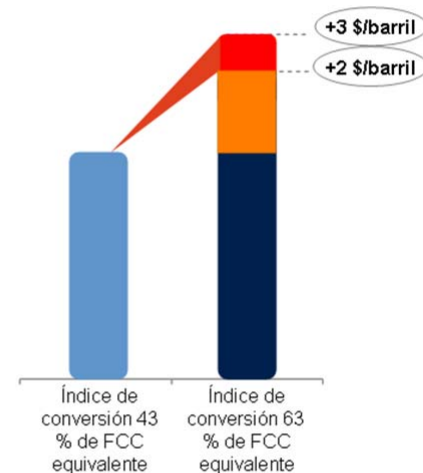
## Horizonte 2014



### Balance del gasóleo en España 2009-2020



### Margen adicional derivado de proyectos en 2014



España es un mercado atractivo para las inversiones de conversión y expansión en las instalaciones actuales

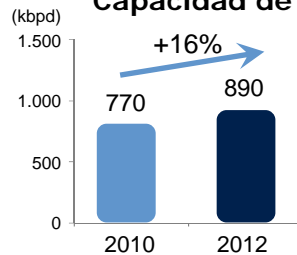
Los proyectos incrementarán los márgenes de 2 a 3 \$/barril en 2014 en el sistema de refino de Repsol (890 kbpd)

# Downstream: Objetivos alcanzados en 2012

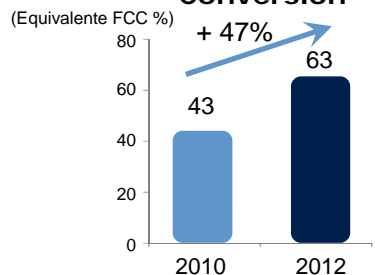
Horizonte 2014



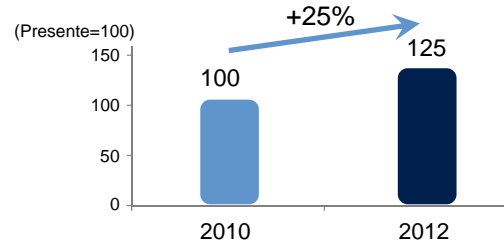
### Capacidad de destilación



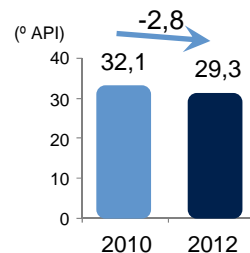
### Conversión



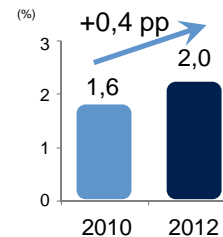
### Producción de destilados medios



### Calidad del crudo



### Contenido de azufre en crudos



**El sistema de refino de Repsol en España  
permite a la compañía mejorar su competitividad**

- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- **Horizonte 2014**
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - **YPF**
- Perspectivas corporativas y financieras

## Exploración y Producción Posición de liderazgo



- Líder en producción
  - Producción en 2009: 111 Mbbl de crudo<sup>(1)</sup> (~39% de la producción total de crudo en Argentina) y 98 Mboe de gas (~36% de la producción total de gas)
  - Reservas probadas 2009: 540 Mbbl de crudo y 483 Mboe de gas

## Refino y Logística Posición de liderazgo



- Líder en refino
  - Capacidad total de refino: 333.000 bpd (53% de la capacidad total en Argentina)
  - Alta capacidad de conversión y complejidad
  - Más de 3.000 km de oleoductos y poliductos

## Marketing Líder del mercado



- Líder del mercado (58% de cuota de mercado en diésel y 55% en gasolina)
  - 1.632 estaciones de servicio<sup>(2)</sup>

## Petroquímica Integrada



- Negocio petroquímico completamente integrado con el refino y E&P (gas natural)
- Producción de 1,8 M tpa (>27% de ventas a la exportación)

(1) Crudo, condensado y líquidos

(2) 35 estaciones de servicio de Refinor no incluidas

Horizonte 2014



**Compañía energética líder en Argentina**

- El negocio de YPF se comporta favorablemente en un contexto económico mundial difícil
- Gestión de YPF en un periodo de transición hacia un mercado energético abierto
- Invertir en exploración y producción para aumentar el factor de recuperación
- Renovar los permisos en concesiones clave: Mendoza, Chubut, Santa Cruz y Rio Negro
- Desarrollar oportunidades en gas no convencional
- Gestión rigurosa para asegurar la creación de valor

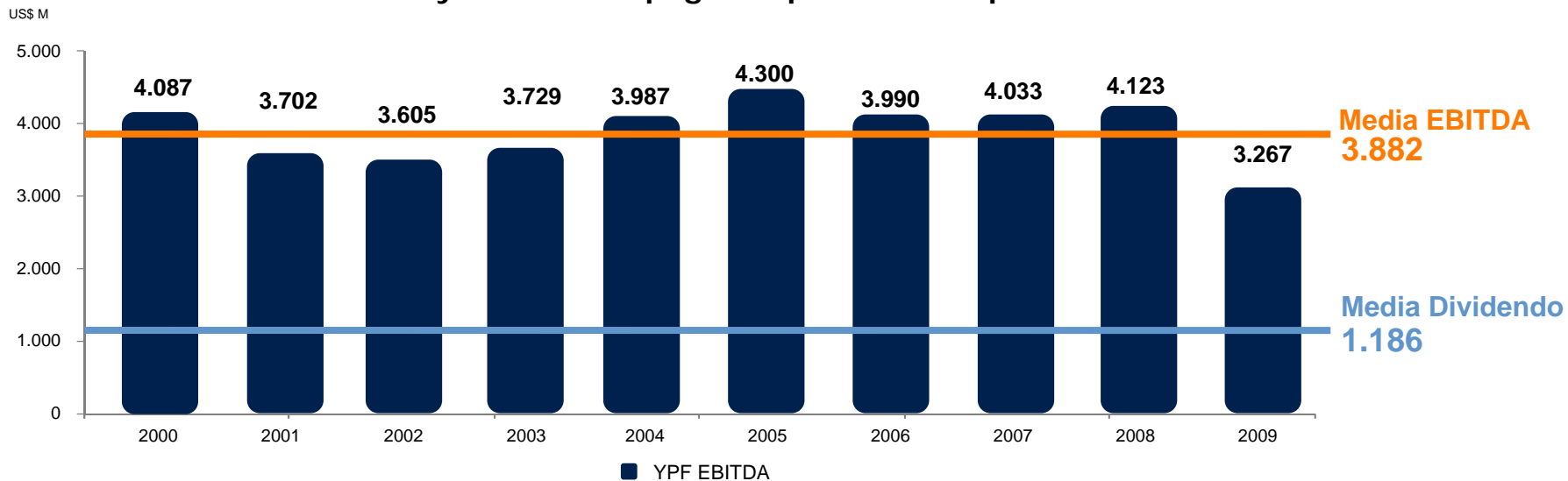
Horizonte 2014



**Gestión orientada al crecimiento de los resultados**

# YPF: Comportamiento favorablemente en un contexto económico mundial difícil

## EBITDA y dividendos pagados por YPF a Repsol



Horizonte 2014



**Reducción del EBITDA en 2009 muy por debajo de la media de la industria**

- Dos años del Plan Estratégico 2008-2012
- Perspectivas sector energético
- Horizonte 2014
  - Claves para generar valor en los próximos años
  - Upstream y gas natural licuado (GNL)
  - Downstream
  - YPF
- Perspectivas corporativas y financieras

## Responsabilidad corporativa

---

- **Reconocimiento internacional por la transparencia y la responsabilidad social**
  - Miembro del Dow Jones Sustainability Index
  - Gold class por el informe de responsabilidad corporativa según Pricewaterhouse Coopers y Sustainable Asset Management Agency (SAM)
  - Empresa española que crea más trabajos para personas con discapacidad según la Fundación Empresa y Sociedad
  - Mejor portal de internet en España según Aeca
- **Trabajo con las comunidades locales**

Perspectivas  
corporativas  
y financieras

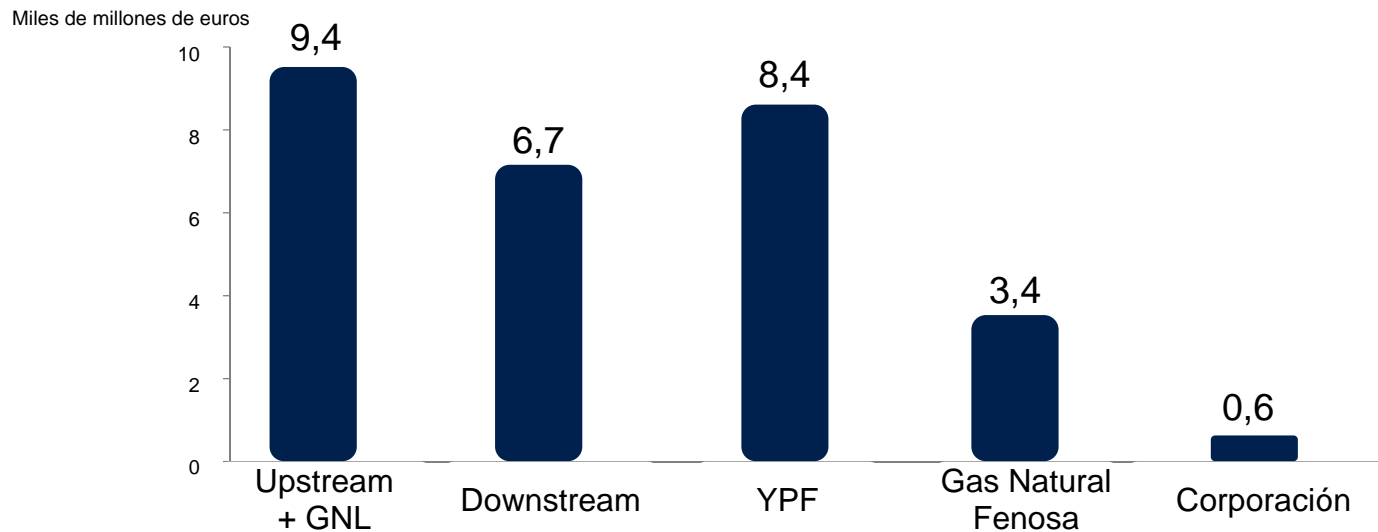


**Reconocimiento internacional por la transparencia y la responsabilidad social**

Perspectivas  
corporativas  
y financieras



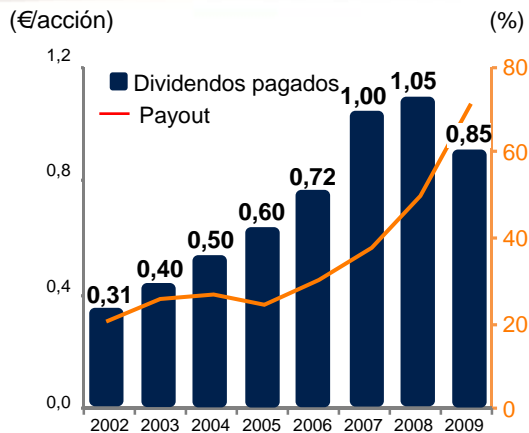
## Inversiones acumuladas (2010-2014)



**Inversión total del grupo 2010-2014: 28.500 millones de euros**

# Retorno al accionista y disciplina financiera

Perspectivas corporativas y financieras



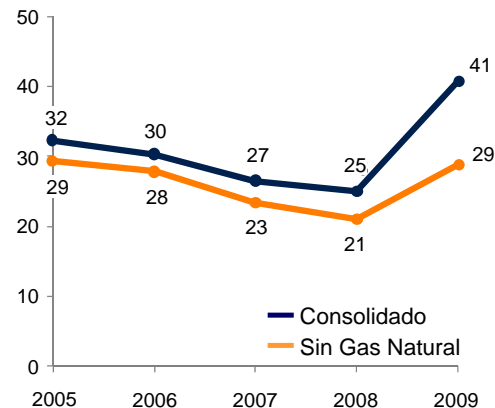
- **Incremento temporal del nivel de deuda en 2009**

- Adquisición de Unión Fenosa por Gas Natural

- Inversiones en oportunidades de crecimiento en un entorno económico desafiante

## Gestión financiera activa durante el ciclo

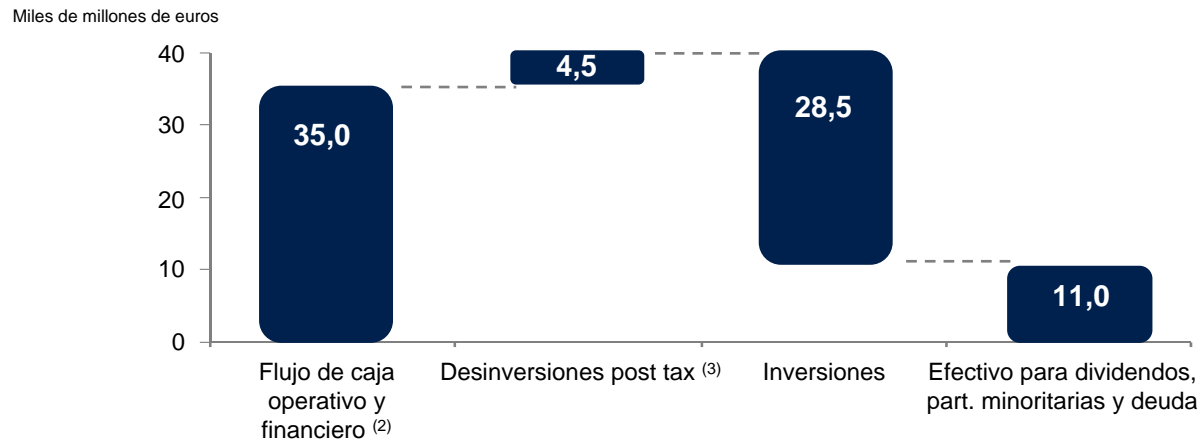
Deuda neta + Acciones preferentes / Capital empleado (%)



**Alta flexibilidad para gestionar el endeudamiento, si es necesario**



### Flujos de caja en 2010-2014<sup>(1)</sup>



**Compromiso con el crecimiento y la rentabilidad**

(1) Escenario asumido: Precio de crudo Brent: 70 \$/bbl (2010), 90\$/bbl (2014); precio Henry hub: 5 \$/MMbtu (2010), 5,5 \$/MMBtu (2014); margen de craking NWE Brent: 2,27 \$/bbl (2010), 3,32 \$/bbl (2014) tipo de cambio 1,35 \$/€ post 2010. (2) Incluye gastos financieros netos (3) Incluye desinversiones en YPF y otros activos no estratégicos



**Repsol está...**

**Posicionada para crecer**

- El Upstream convertido en el motor de crecimiento de la compañía
- Los recientes éxitos exploratorios impulsarán la creación de valor del Grupo
- Los excelentes activos de refino y marketing son una ventaja competitiva para capitalizar, cuando se produzca, la recuperación del mercado

**Dispone de...**

**Inversiones con alto potencial  
para crear valor**

- Transitando en YPF hacia un mercado energético más abierto y con la flexibilidad de negocio y financiera que nos otorga Gas Natural Fenosa

**Y cuenta con...**

**Sólida posición financiera**

- Fortaleza en el balance para financiar el crecimiento
- Retribuir adecuadamente el capital



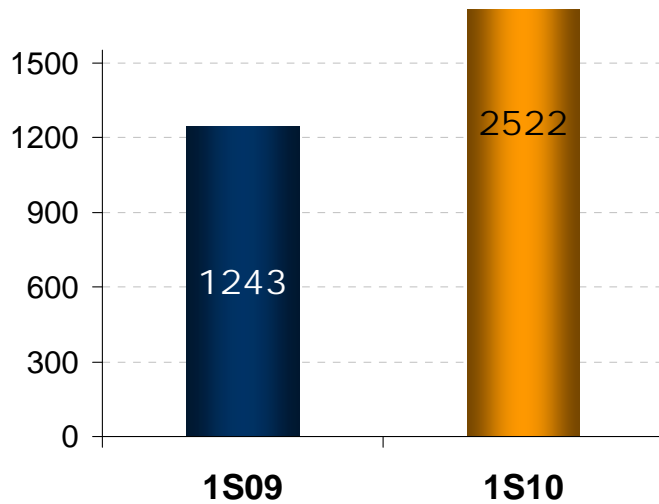
# **Plan Estratégico 2010 - 2014**



# **Resultados primer semestre 2010**

# Resultado de explotación recurrente a CCS 1S 2010

Millones €

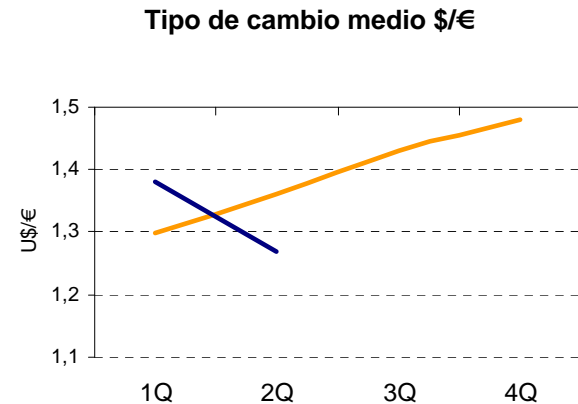
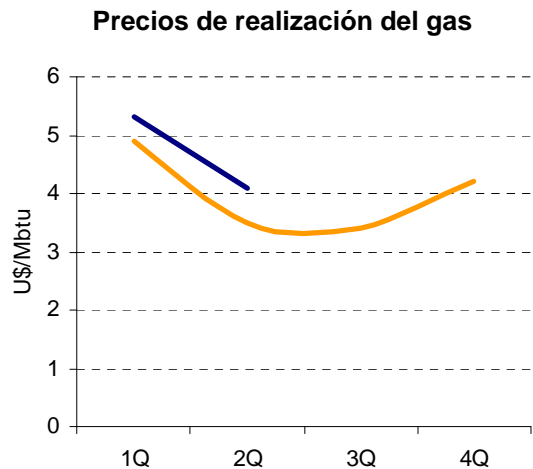
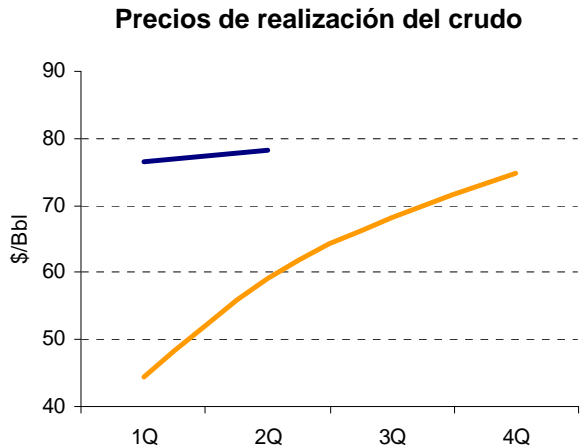


- ↑ Precios Internacionales y dólar fuerte.
- ↑ Negocios integrados de Refino y Marketing
- ↑ Negocio Químico
- ↑ Negocio en Argentina
- ✓ **Control de Costes en todas las áreas**

Resultados  
1<sup>er</sup> Semestre  
2010



# Situación Macro



Entorno  
del sector



— 2009

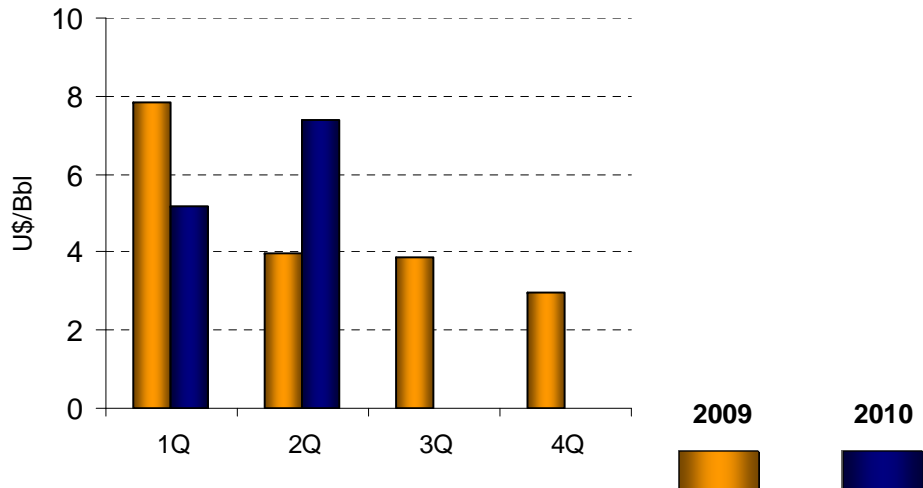
— 2010

**Entorno del sector más favorable en 2010 que en 2009**

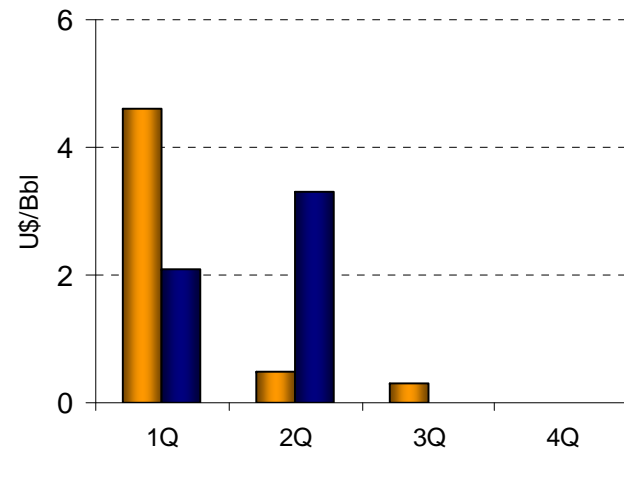
# Margen de refino



## Margen integrado

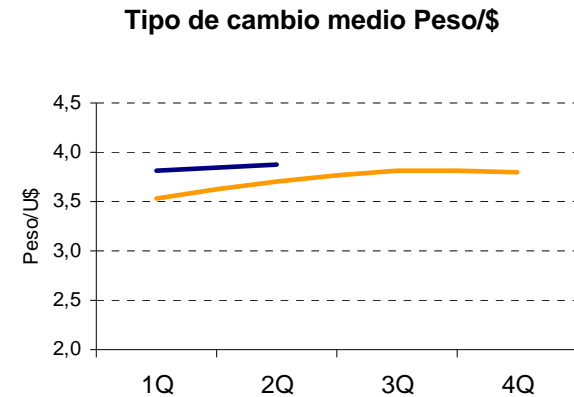
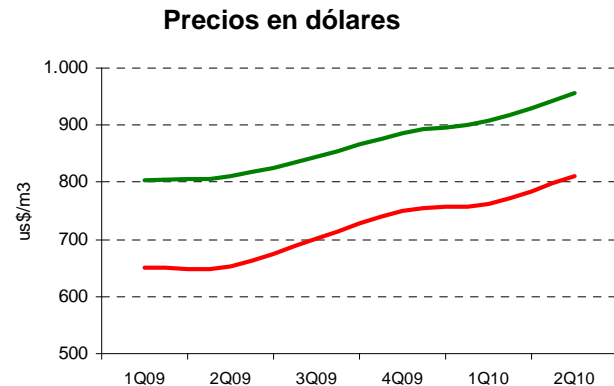
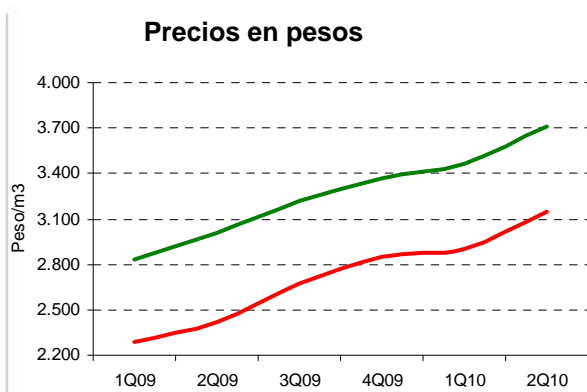


## Indicador de margen



**Indicador de margen superior en 1S10 (2,8 \$/bbl) que en 1S09 (2,5 \$/bbl)**

# Situación macro. Precios en Argentina



Gasolina Regular

Diesel

2010

2009

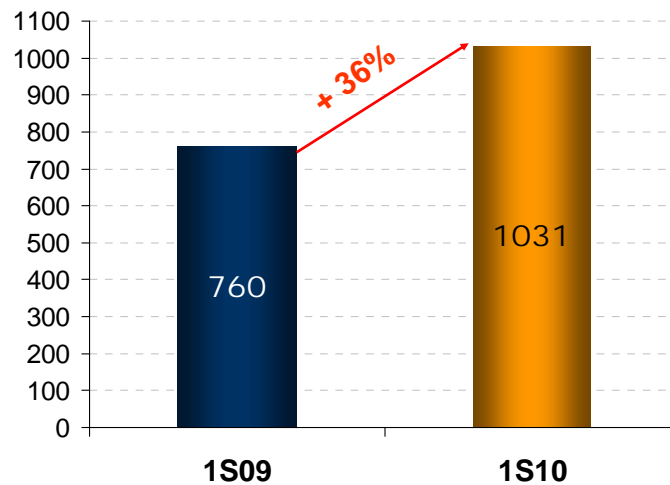
**Mejora continua de los precios y tipo de cambio favorable en Argentina**

Entorno  
del sector



# Resultado neto recurrente a CCS 1S 2010

Millones €

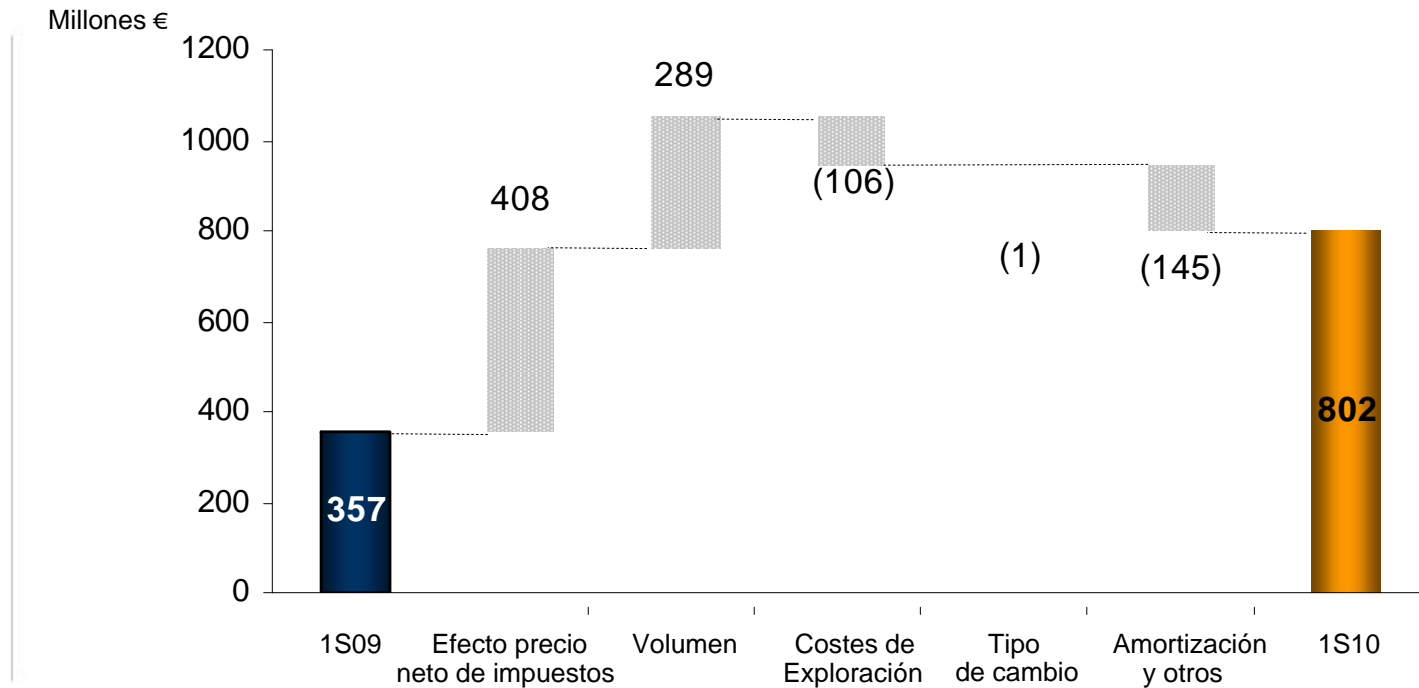


**35,7% incremento del resultado neto a CCS**

Resultados  
1<sup>er</sup> Semestre  
2010

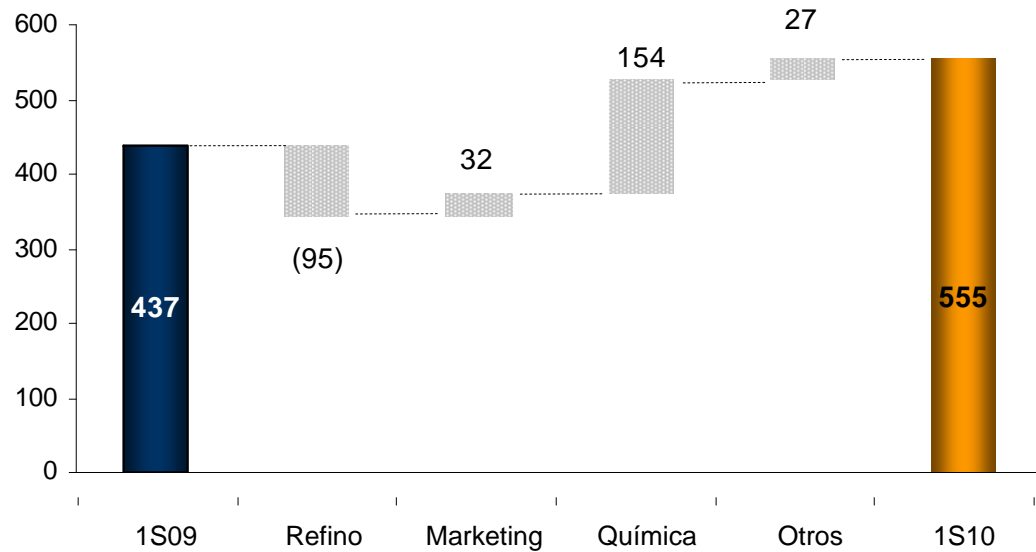


# Upstream: Resultado de explotación recurrente 1S 2010



# Downstream: Resultado de explotación recurrente a CCS 1S 2010

Millones €

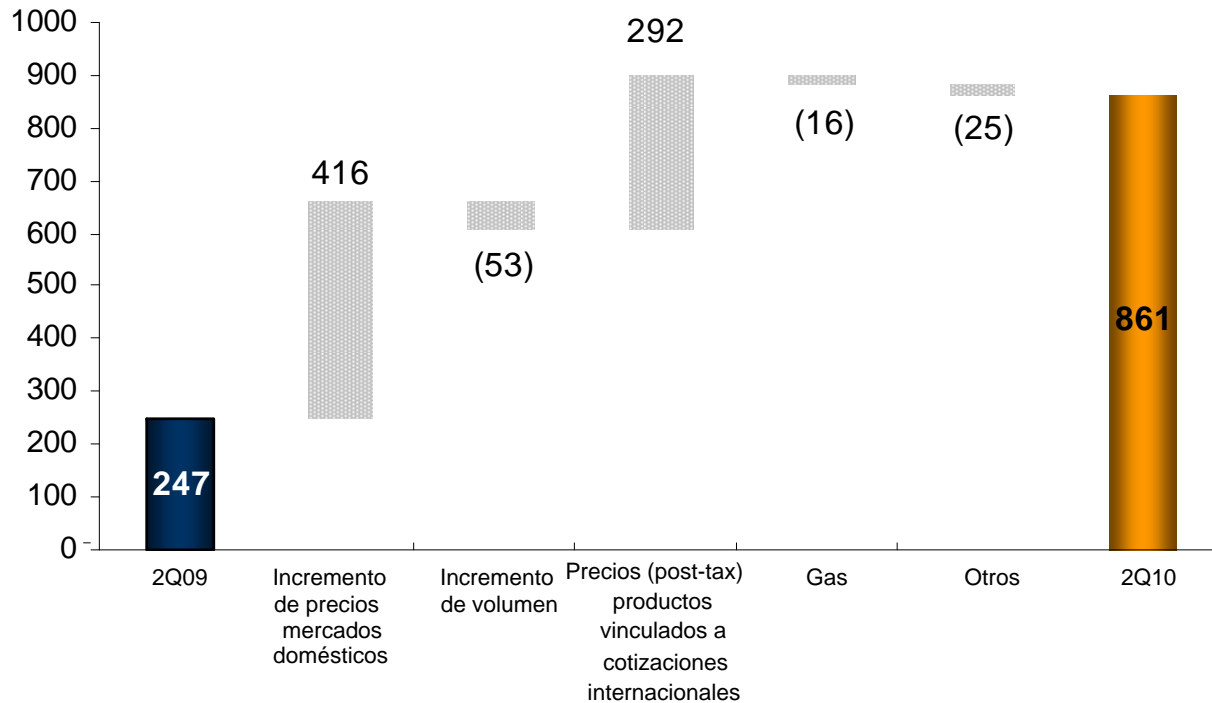


Resultados  
1<sup>er</sup> Semestre  
2010



# YPF: Resultado de explotación recurrente 1S 2010

Millones €

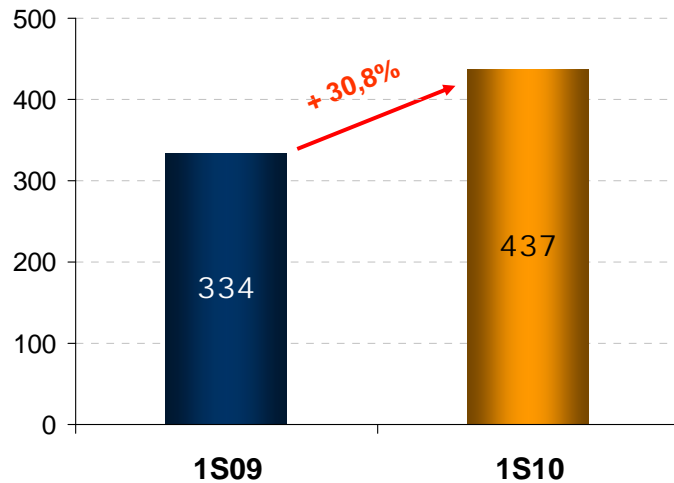


Resultados  
1<sup>er</sup> Semestre  
2010



# Gas Natural Fenosa: Resultado de explotación recurrente 1S 2010

Millones €



Resultados  
1<sup>er</sup> Semestre  
2010

