

Plan  
Estratégico  
2021-2025

# Acelerando en la Transición

## Crecimiento y valor



Repsol Compromiso  
Cero Emisiones Netas  
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.

# Plan Estratégico 2021-2025: La mejor opción para invertir en la transición energética



Liderando el  
**viaje**

A un ambicioso  
**destino**

- Compañía con **dos grandes motores generadores de caja** y una sólida base de activos para acelerar en la transición energética
  - **Negocios rentables** y centrados en las áreas con mayores **ventajas** competitivas: Downstream y la Península Ibérica
  - **Nuevo modelo operativo** para cristalizar más valor y acelerar la descarbonización
  - Líder en retribución a los accionistas, con una **remuneración situada en el primer cuartil**
  - Preservando la fortaleza financiera
- 
- Objetivo de ser cero emisiones netas de forma **rentable** y garantizando **el crecimiento de la compañía** (flujo de caja libre en aumento)
  - Ambición **diferencial** de transformación a 2030 en cuanto a velocidad, intensidad y viabilidad

**Crecimiento rentable en la transición energética, con un fuerte aumento de la generación de caja y con disciplina financiera**



# Índice

01. Un entorno complejo, generador de oportunidades
02. Repsol: propuesta de valor única para acelerar en la transición energética
03. Hoja de ruta 2030
04. Estrategia 2021-2025: acelerando en la transición
05. Oportunidad de inversión única
06. Conclusiones



**Un entorno complejo,  
generador de oportunidades**

**01.**



## Recuperación económica

- Entorno económico complejo
  - Recuperación de los niveles de 2019 no antes de 2023
- La demanda global de energía se recuperará a menor ritmo que la economía
- Crecimiento a largo plazo de la demanda de energía
  - Una mayor población global y el aumento del nivel de vida impulsarán el crecimiento a pesar del incremento de la eficiencia

## Transición energética y descarbonización

- La descarbonización es prioritaria para la sociedad y las instituciones regulatorias
- Mayor electrificación del mix energético con presencia creciente de energías renovables
- El petróleo y el gas mantienen un papel clave en el mix energético
- Nuevas tecnologías que impulsan el cambio energético (hidrógeno, biocombustibles, economía circular, sumideros de carbono)

## Entorno de precios volátil

- Incertidumbre y volatilidad en los mercados
- El COVID-19 ha bajado el precio del crudo a niveles cercanos a 40 dólares y ha puesto a los márgenes de refino bajo presión
- Fuerte reducción de inversiones y cierre de actividades en el sector del petróleo y gas
  - Potencial de mejora de precios como resultado de la recuperación económica
- Precios retadores de petróleo y gas a largo plazo

# Repsol: propuesta de valor única para acelerar en la transición energética

# 02.





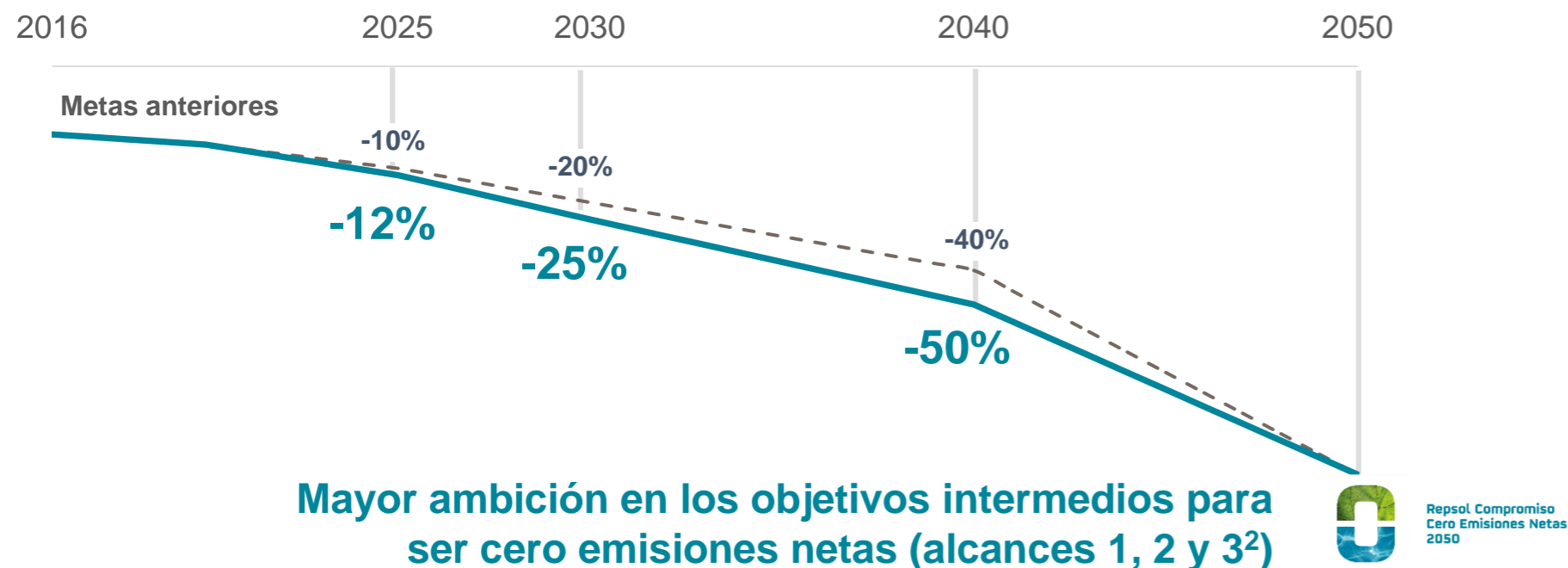
# Pioneros en compromisos con las metas de descarbonización



Primera compañía del sector con el objetivo cero emisiones netas

Mayor ambición sobre el compromiso de diciembre de 2019

Meta de reducción del Indicador de Intensidad de Carbono<sup>1</sup> [gCO<sub>2</sub>/MJ]



Liderando la transición energética, en línea con los objetivos del Acuerdo de París de limitar el aumento de la temperatura global a menos de 2°C

Líder del sector en rankings ESG<sup>3</sup>



Máxima categoría 2020



Máxima categoría 2019



Primer quintil 2020

32%

de las acciones institucionales está en manos de inversores ESG...

15%

...más del doble que la media del sector

1. Sobre cifras de 2016. 2. Emisiones de alcance 3 basadas en el uso de los productos derivados de la producción de Upstream de Repsol. 3. ESG: ambiental, social y de gobierno. Nota: TPI: nivel 4 "Strategic Assessment"; CDP: Sector Oil & Gas: A-; MSCI: compañías integradas Oil & Gas: AA; Fuente: Leaders Arena Research agosto 2020 y Repsol SID List febrero 2020.



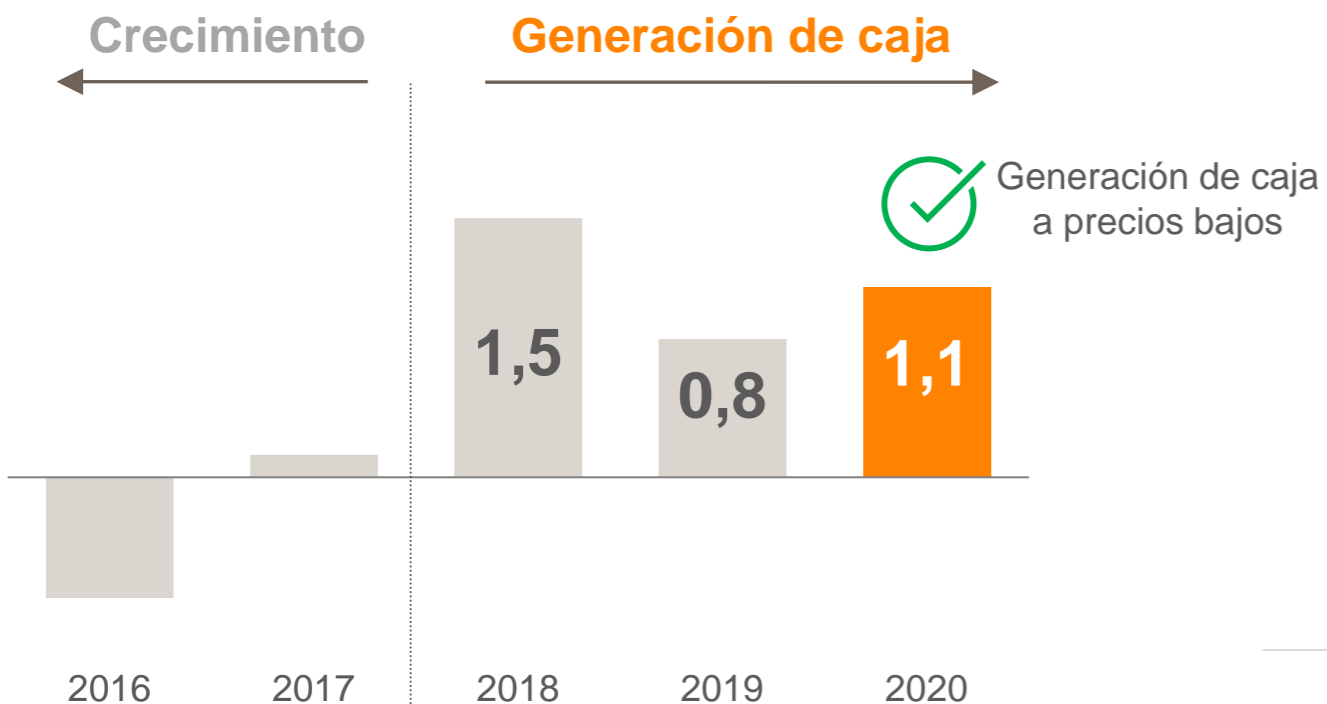
# Dos motores generadores de caja

Upstream



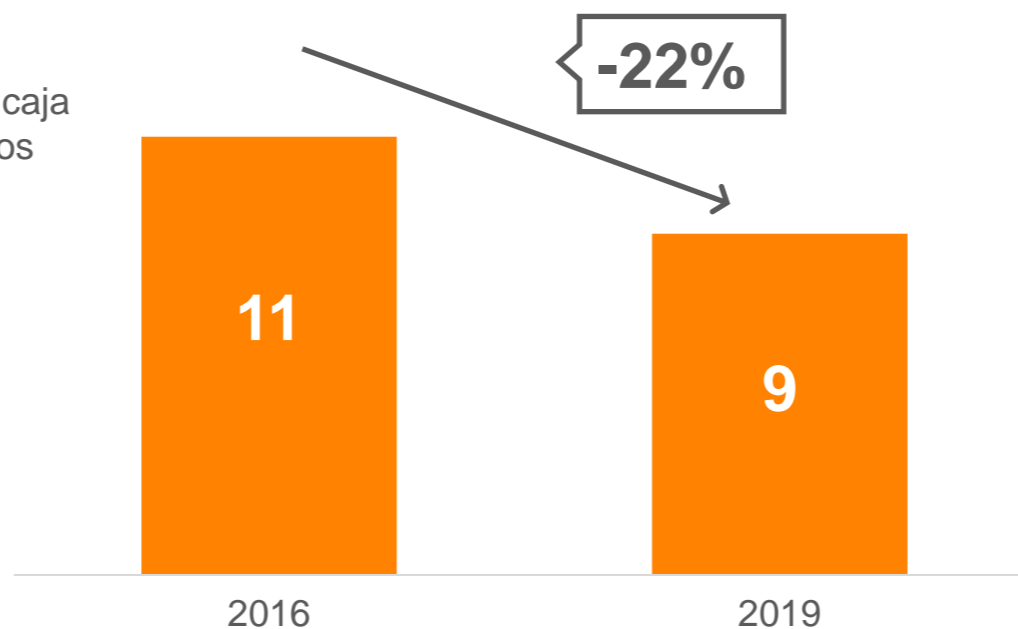
## Fuerte generación de caja

### Flujo de caja libre (Mil M€/año)



## Foco en la reducción de los gastos operativos (\$/bep)

### Opex (\$/bep)



## Criterio de valor vs. volumen

- **Portafolio de activos diverso**, con una exposición equilibrada y múltiples opciones
- **Asignación selectiva de capex** → intensidad: <10 \$/barril equivalente de petróleo<sup>1</sup>
- **Programa de eficiencia continua** capex/opex
- **Sólido desempeño:**
  - **Reconversión** de los activos
  - **Desarrollo seguro, rápido y ágil** de proyectos
  - **Líderes** en exploración

1. 2019.  
Nota: bep – barriles equivalentes de petróleo.

# Dos motores generadores de caja

Downstream

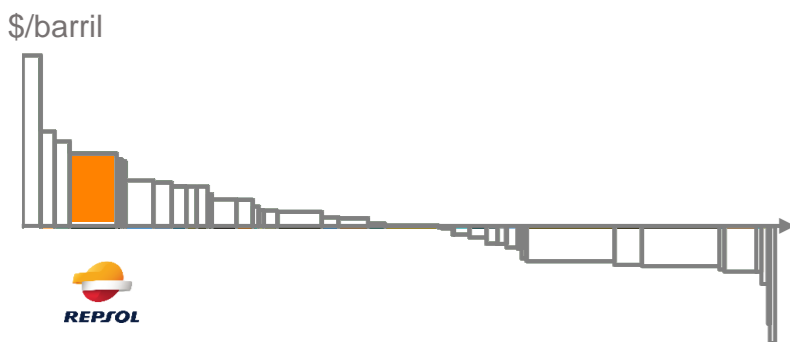


## 1. Negocio Industrial de prestigio mundial<sup>1</sup>, con activos de primer nivel

### Modelo WMK<sup>2</sup> de margen de caja de compañías UE 2020

123

(42 compañías, 84 refinerías)




### Sólido negocio químico integrado

- 40% GLP **flexibilidad de insumo** vs. 25% media UE
- **Diferenciación e integración vertical** con productos de valor añadido
- **Orientado al cliente**
  - 2020 Premio<sup>3</sup> al Mejor Productor de Polímeros



**Sólida integración de Refino, Química y Trading**

## 2. Líder en la Península Ibérica en negocios orientados al cliente

- Marca **energética líder** en la Península Ibérica por cuota de mercado
- Negocio creciente en **non-oil**
- **Fuerte incremento** de los resultados 2015-19: **+43% EBITDA** 
- **Productos y capacidades digitales** punteras
- **Gran resiliencia**: aportación de **500 M€ de caja libre** durante un año 2020 retador

**Margen de refino + comercial: Repsol +2 \$/barril de margen frente a competidores de la UE en 2015-2019<sup>4</sup>**

1. Incluye negocios de Refino, Química, Trading y Perú. 2. Modelo Wood Mackenzie de evaluación de Refino Europa (actualización preliminar 2020 después de inversiones). Actualizado mayo 2020. 3. Premio al Mejor Productor de Polímeros de Europa de la European Plastic Converters. 4. Margen integrado calculado como CCS/LIFO- Ajuste de beneficio de operación del segmento R&M dividido por el volumen total de crudo procesado (excluye el negocio petroquímico). Basado en estimaciones e informes anuales. Pares de la UE: Eni, Cepsa, Galp, OMV, MOL, Hellenic, PKN Orlen, Neste Oil.

# Repsol hoy: partiendo de una posición sólida para la transición

Generadores de flujo de caja constante y sostenible y relevante portafolio de bajas emisiones



## CLIENTE

### 24 M de clientes

1 M de clientes de electricidad y gas (+40% en 18 meses)  
2 M de usuarios **waylet**

### Líder en productos<sup>1</sup> multienergéticos bajos en carbono

66% Biocombustibles; 74% GLP

### 1.250 Puntos de recarga

Líder de recarga rápida y puntos públicos de recarga en España

## RENOVABLES

### 1,1 GW en operación<sup>2</sup> en España y Chile

0,7 GW hidroeléctrica  
0,4 GW eólica

### 11,7 GW sólido portafolio

0,4 GW en construcción  
3,5 GW con alto grado de madurez  
7,8 GW en desarrollo y negociación

## INDUSTRIAL

**700 mil t/año** producción de biocombustibles

**250 mil t/año** biocombustibles avanzados

DFI<sup>3</sup> aprobada en Cartagena

**7 mil t: primer** biojet producido en España

**Poliolefinas circulares**

10 mil t de residuo plástico retirado desde 2015

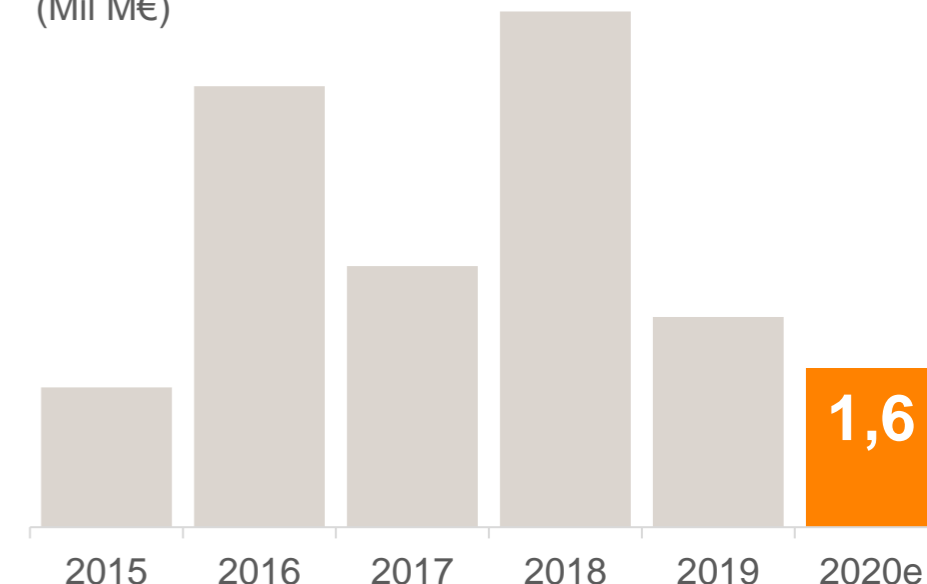
**CCU proyecto de planta piloto**

2,5 mil t/año capacidad de biocombustibles

## Flujo de caja libre resiliente

✓ Única compañía con flujo de caja operativo positivo durante el ciclo de precios bajos

Flujo de caja libre (Mil M€)



**La capacidad de adaptarse y extraer valor en entornos cambiantes es una de las fortalezas que garantizan el futuro éxito de Repsol**



# Hoja de ruta 2030

03.



## Descarbonizar el portafolio



## Nuevo modelo operativo

Cero emisiones netas en 2050

Atractiva propuesta de inversión



# Cuatro pilares de negocio para cristalizar valor



Centro Corporativo del Grupo (gobernanza, gestión financiera y estratégica e integración de sinergias)

Servicios Globales del Grupo (eficiencia y economías de escala)

 <b>Upstream</b> Upstream	 <b>Industrial</b> Refino <sup>1</sup> Trading Mayorista de gas y Trading Biocombustibles Química	 <b>Cliente</b> Movilidad GLP LAE <sup>2</sup> Electricidad y gas minorista Soluciones energéticas Movilidad eléctrica	 <b>Generación baja en carbono</b> Renovables Generación convencional baja en carbono Soluciones energéticas																																																												
<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><u>2019</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EBITDA</td> <td style="text-align: right;">4,3 Mil M€</td> <td style="text-align: center;">✔</td> </tr> <tr> <td>CAPEX</td> <td style="text-align: right;">2,5 Mil M€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reservas P1:</td> <td style="text-align: right;">2,1 Mil M bep</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Producción:</td> <td style="text-align: right;">709 Mil bep/d</td> <td></td> </tr> </table>		<u>2019</u>		EBITDA	4,3 Mil M€	✔	CAPEX	2,5 Mil M€		Reservas P1:	2,1 Mil M bep		Producción:	709 Mil bep/d		<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><u>2019</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EBITDA</td> <td style="text-align: right;">2 Mil M€</td> <td style="text-align: center;">✔</td> </tr> <tr> <td>CAPEX</td> <td style="text-align: right;">0,9 Mil M€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad Refino</td> <td style="text-align: right;">1,0 M barriles/día</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad Química</td> <td style="text-align: right;">2,8 M t/año</td> <td></td> </tr> </table>		<u>2019</u>		EBITDA	2 Mil M€	✔	CAPEX	0,9 Mil M€		Capacidad Refino	1,0 M barriles/día		Capacidad Química	2,8 M t/año		<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><u>2019</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EBITDA</td> <td style="text-align: right;">1 Mil M€</td> <td style="text-align: center;">✔</td> </tr> <tr> <td>CAPEX</td> <td style="text-align: right;">0,4 Mil M€</td> <td></td> </tr> <tr> <td># Clientes</td> <td style="text-align: right;">24 M</td> <td></td> </tr> </table>		<u>2019</u>		EBITDA	1 Mil M€	✔	CAPEX	0,4 Mil M€		# Clientes	24 M		<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><u>2019</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EBITDA</td> <td style="text-align: right;">0,04 Mil M€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CAPEX</td> <td style="text-align: right;">0,2 Mil M€</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><u>2020</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad operativa:</td> <td style="text-align: right;">3,3 GW</td> <td style="text-align: center;">✔</td> </tr> <tr> <td>Renovables (incluido hidro)</td> <td style="text-align: right;">1,1 GW</td> <td></td> </tr> </table>		<u>2019</u>		EBITDA	0,04 Mil M€		CAPEX	0,2 Mil M€			<u>2020</u>		Capacidad operativa:	3,3 GW	✔	Renovables (incluido hidro)	1,1 GW	
	<u>2019</u>																																																														
EBITDA	4,3 Mil M€	✔																																																													
CAPEX	2,5 Mil M€																																																														
Reservas P1:	2,1 Mil M bep																																																														
Producción:	709 Mil bep/d																																																														
	<u>2019</u>																																																														
EBITDA	2 Mil M€	✔																																																													
CAPEX	0,9 Mil M€																																																														
Capacidad Refino	1,0 M barriles/día																																																														
Capacidad Química	2,8 M t/año																																																														
	<u>2019</u>																																																														
EBITDA	1 Mil M€	✔																																																													
CAPEX	0,4 Mil M€																																																														
# Clientes	24 M																																																														
	<u>2019</u>																																																														
EBITDA	0,04 Mil M€																																																														
CAPEX	0,2 Mil M€																																																														
	<u>2020</u>																																																														
Capacidad operativa:	3,3 GW	✔																																																													
Renovables (incluido hidro)	1,1 GW																																																														
<b>Rentabilidad y foco selectivo</b>	<b>Rentabilidad y nuevas plataformas</b>	<b>Rentabilidad y transformación</b>	<b>Rentabilidad y desarrollo del negocio</b>																																																												

SOCIO MINORITARIO u OPV

## Nuevo modelo corporativo que prima la responsabilidad y hace aflorar más valor

1. Refino España y Perú Refino y Marketing. 2. Lubricantes, asfaltos y especialidades.





Clara **diferenciación entre perfiles de negocio y estrategia** dentro del Grupo



**Alineamiento del coste de capital** con el perfil de negocio en cada área



Capacidad para desarrollar **alianzas adecuadas** para cada negocio



**Cristalización del valor** y transparencia

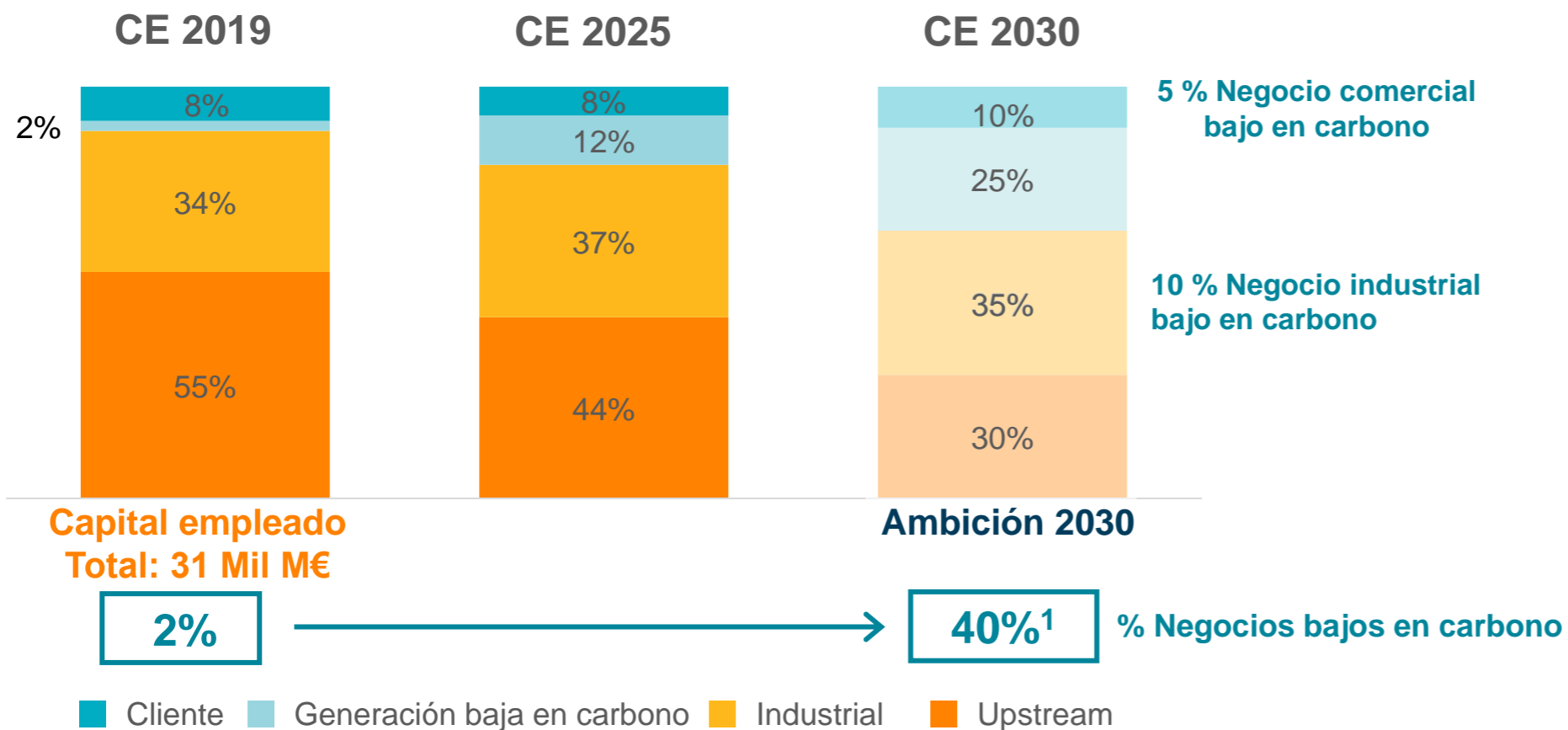


Aceleración de **nuevas formas de trabajar**

# Repsol 2030: una compañía más sostenible y rentable

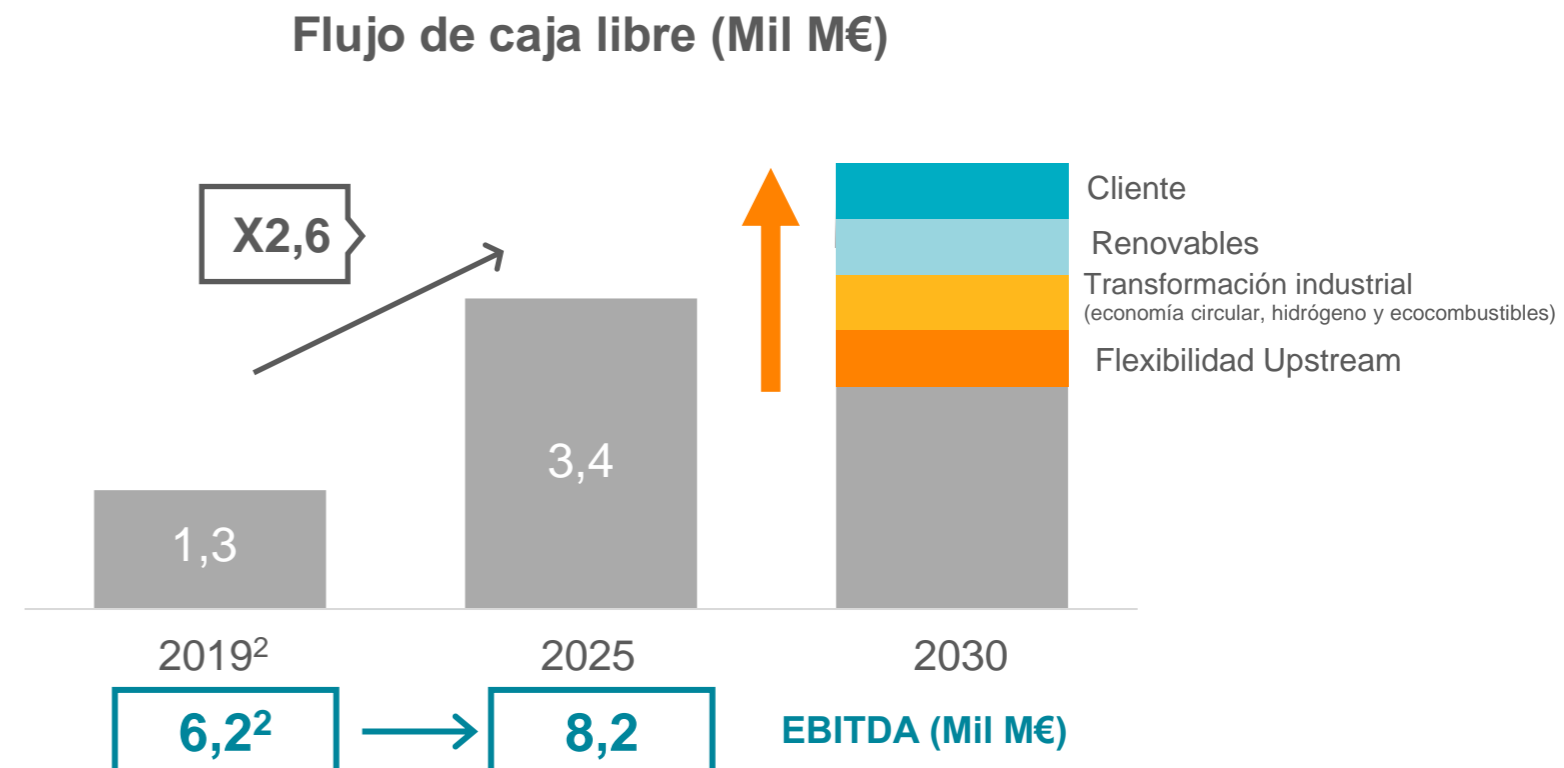


## Transformando el portafolio de la compañía



Negocio bajo en carbono en 2030: ~40% del capital empleado

## Sólido crecimiento del flujo de caja



Aumento del flujo de caja libre en 2030 muy por encima de 2025

1. Aumento del capital empleado bajo en carbono a partir de inversiones en generación baja en carbono, nuevas plataformas industriales de bajas emisiones (economía circular, hidrógeno, ecocombustibles, etc.), descarbonización mediante iniciativas de eficiencia, movilidad eléctrica, y servicios de valor añadido, entre otros. 2. Base de precios homogénea a 50 \$/barril y 2,5 \$ HH. Nota: CE de Renovables considerando la consolidación en base al método proporcional. Las cifras de capital empleado no incluyen Corporación (2 Mil M€ en 2019).

# Propuesta única para crecer en la transición energética: proyecto diferencial con sólidas bases y ventajas competitivas frente a los competidores



La **ambición**  
correcta

Un **tamaño**  
adecuado

Un **mercado**  
propicio

- La descarbonización como una **oportunidad de negocio** basada en plataformas de crecimiento rentables
- **Negocios tradicionales** que generan la caja requerida para impulsar la transición
- **Con capacidad para construir** una compañía líder en transición energética
- **Tamaño de compañía** que permite afrontar una transformación eficaz de la cartera de activos y aprovechar oportunidades atractivas
- **Liderazgo en negocios comerciales en la Península Ibérica** a través de una marca reconocida
- **Activos industriales de primer nivel** que sirven de base para desarrollar negocios bajos en carbono
- España y Portugal como mercado prioritario con ventajas (hidrógeno renovable, economía circular, etc.) y con amplias fuentes de **energía renovables**



# Estrategia 2021-2025: acelerando en la transición

# 04.



# Cumplimiento de objetivos financieros y transformación de la compañía

Ambición 2021-2025



## 2021 - 2022

## 2023 - 2025

### Garantizando un excelente desempeño y fortaleza financiera

En un incierto entorno económico y de materias primas

- Eficiencia y disciplina de capital
- Reducción del capex
- Política financiera prudente y compromiso con el actual rating crediticio

### Acelerando la transformación y generando crecimiento

- Transformación del portafolio y nuevas plataformas de negocio
- Crecimiento de las métricas y gran intensidad del capex
- ROCE y nivel de deuda

**Plan autofinanciado a 50 \$/barril y 2,5 \$/Mbtu HH**

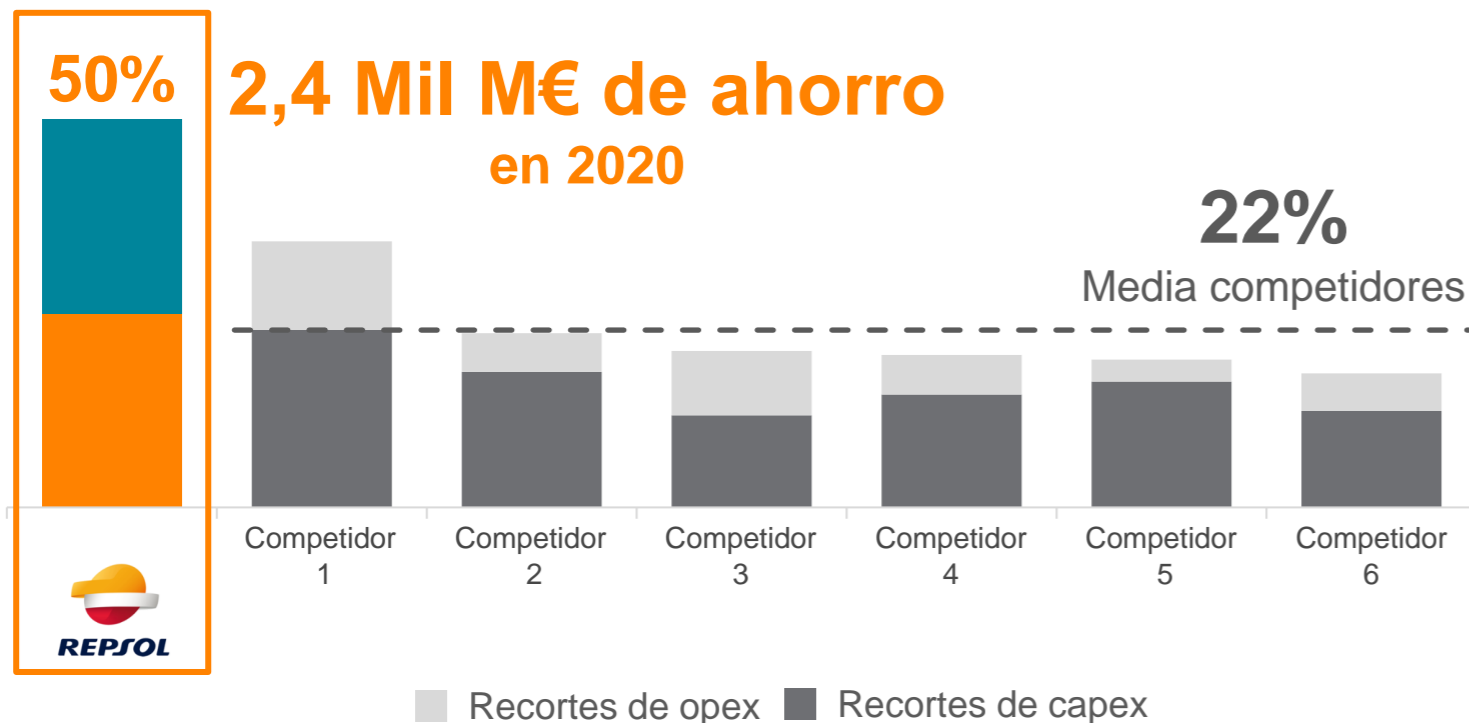
Garantizando el máximo valor para el accionista



# 2020: exitosa gestión durante la pandemia y demostración de resiliencia, marcando el camino a 2021

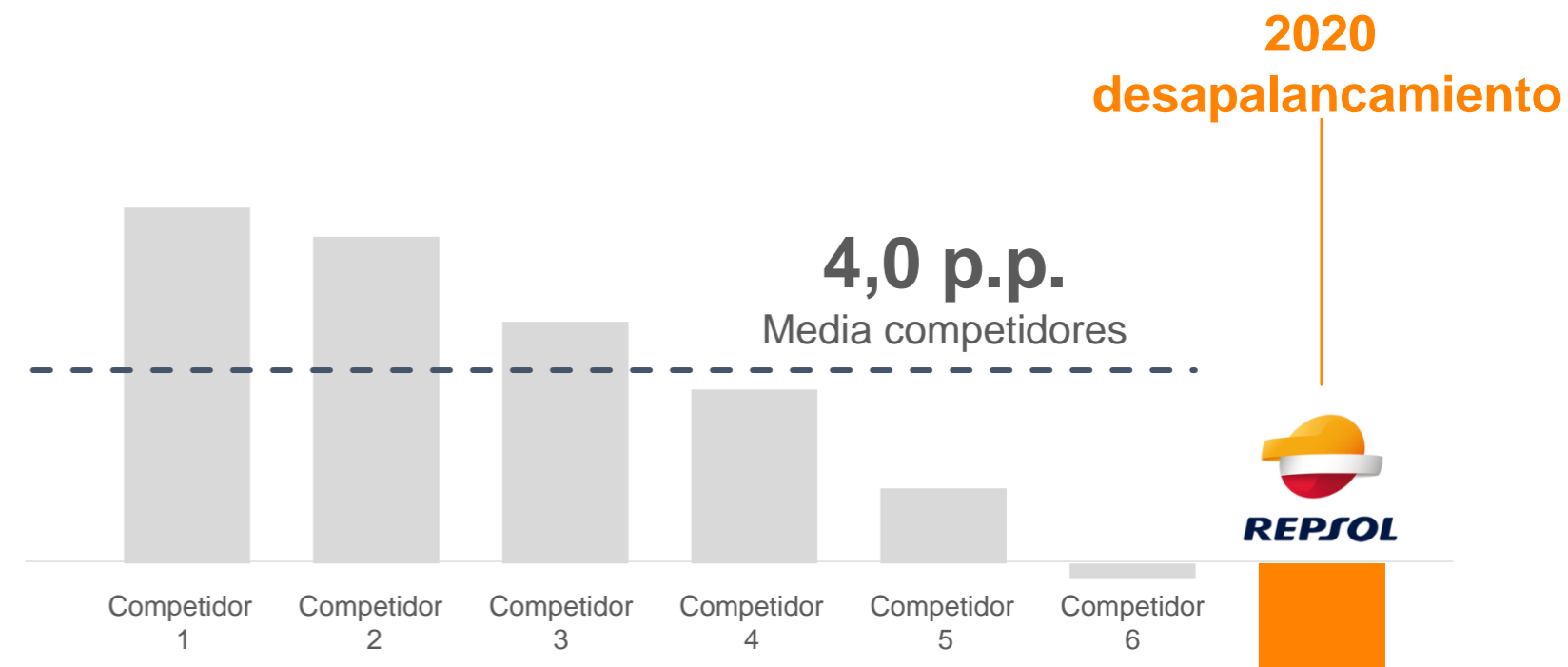


## Ahorros del Plan de Resiliencia como % del flujo de caja operativo<sup>1</sup> en 2019



## Plan de resiliencia líder en el sector

## Incremento del apalancamiento<sup>2</sup> en 2020



## Solidez financiera de primer nivel en 2020 (estimada)

Liquidez suficiente para cubrir 3 veces los vencimientos de deuda a corto plazo y el total de vencimientos hasta 2036

1. Energía evaluada para deuda y flujo de caja operativo 1,13 \$/€ 2019 utilizada para modelos de precios flexibles en euros. Medidas de dominio público incluyendo ahorros de opex (+WC) y capex. 2. Thomson Reuters 17 de noviembre. Incremento de apalancamiento calculado como deuda neta / (capital de deuda neta e inversores). Competidores UE: BP, Eni, Equinor, OMV, Shell y Total.

# Recuperación de los niveles pre-COVID-19 en 2022 vs. 2019 con la misma base de precios

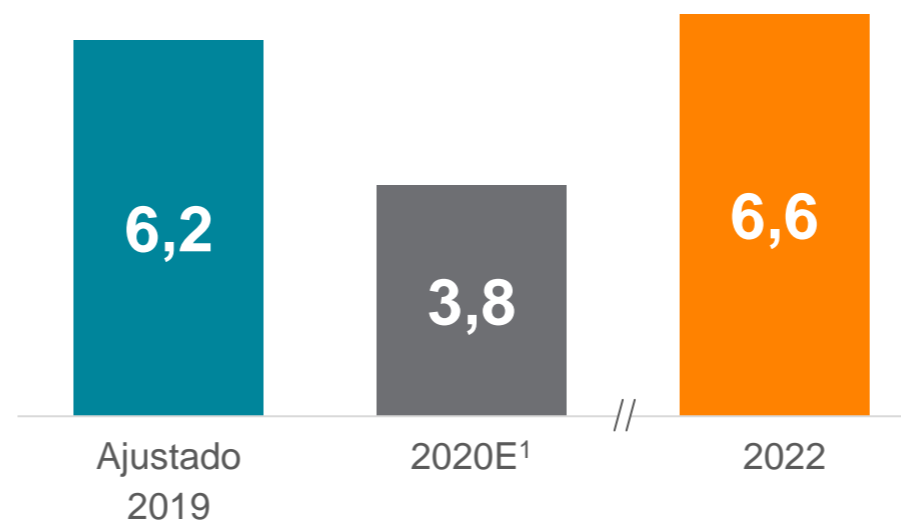


Se ampliarán y reforzarán los programas de competitividad en 2021 para maximizar la resiliencia

- Impacto 2021**
- Programa de eficiencia en contratos**  
Iniciativas de renegociación, estandarización, simplificación e implementación de nuevas herramientas digitales  
**+ 170 M€**
  - Optimización del capital circulante**  
**> 160 M€**
  - Corporación más eficiente y redimensionamiento de la organización**  
**+ 90 M€**

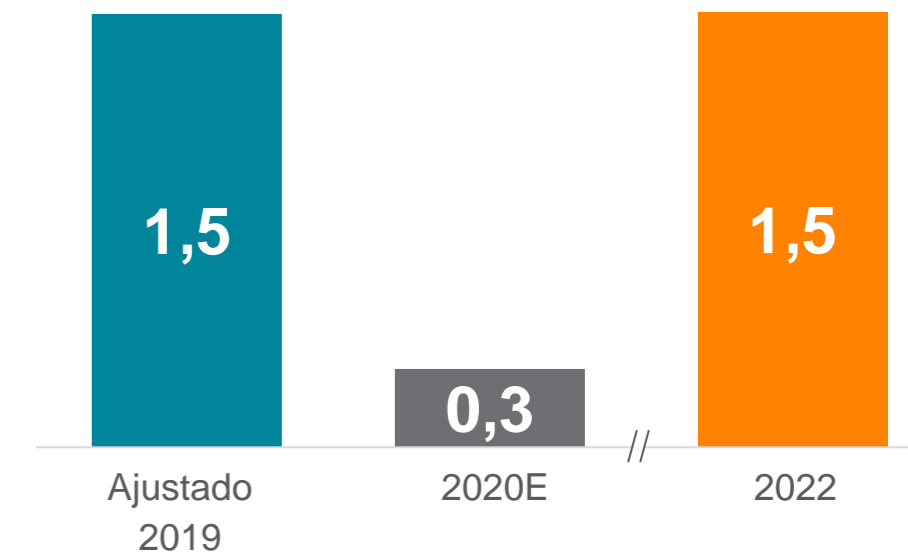
## EBITDA

Mil M€



## Resultado neto ajustado

Mil M€



1. EBITDA CCS. Nota: cifras homogeneizadas 50 \$/barril y 2,5 Henry Hub.



# Los negocios tradicionales y los nuevos liderarán el desempeño del portafolio durante la transición



## Contribución al perfil financiero del portafolio 2021-2025



1. Industrial incluye Refino en España y Perú Refino y Marketing, Química, Mayorista de gas y Trading.  
 Nota: Valores corporativos no incluidos.

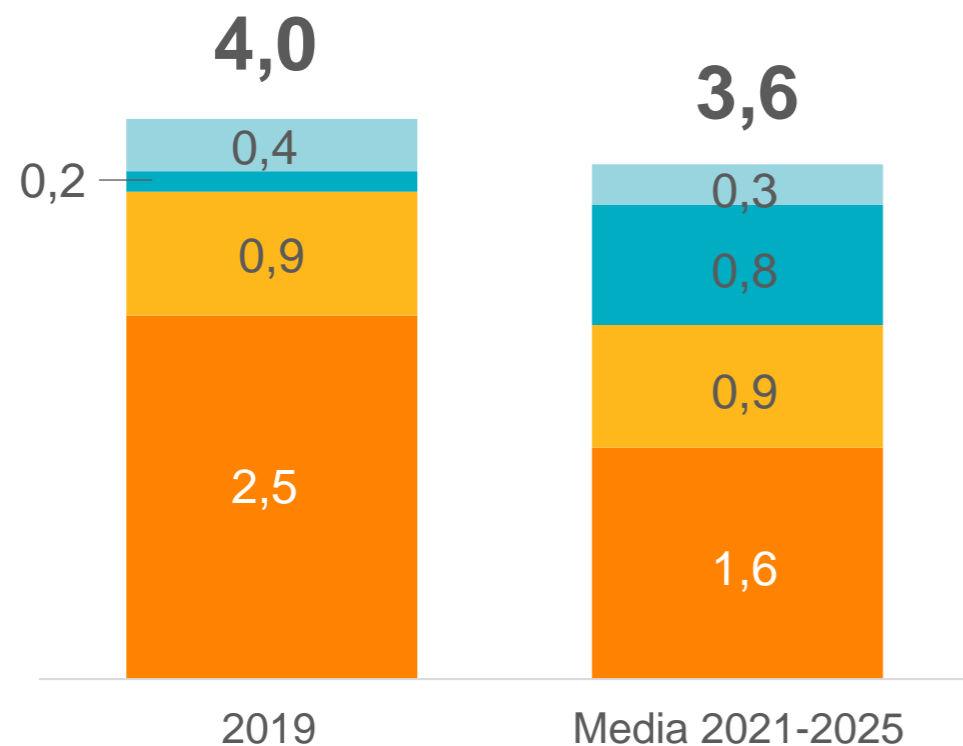
# Transformación, flexibilidad y disciplina financiera

Capex 2021-2025



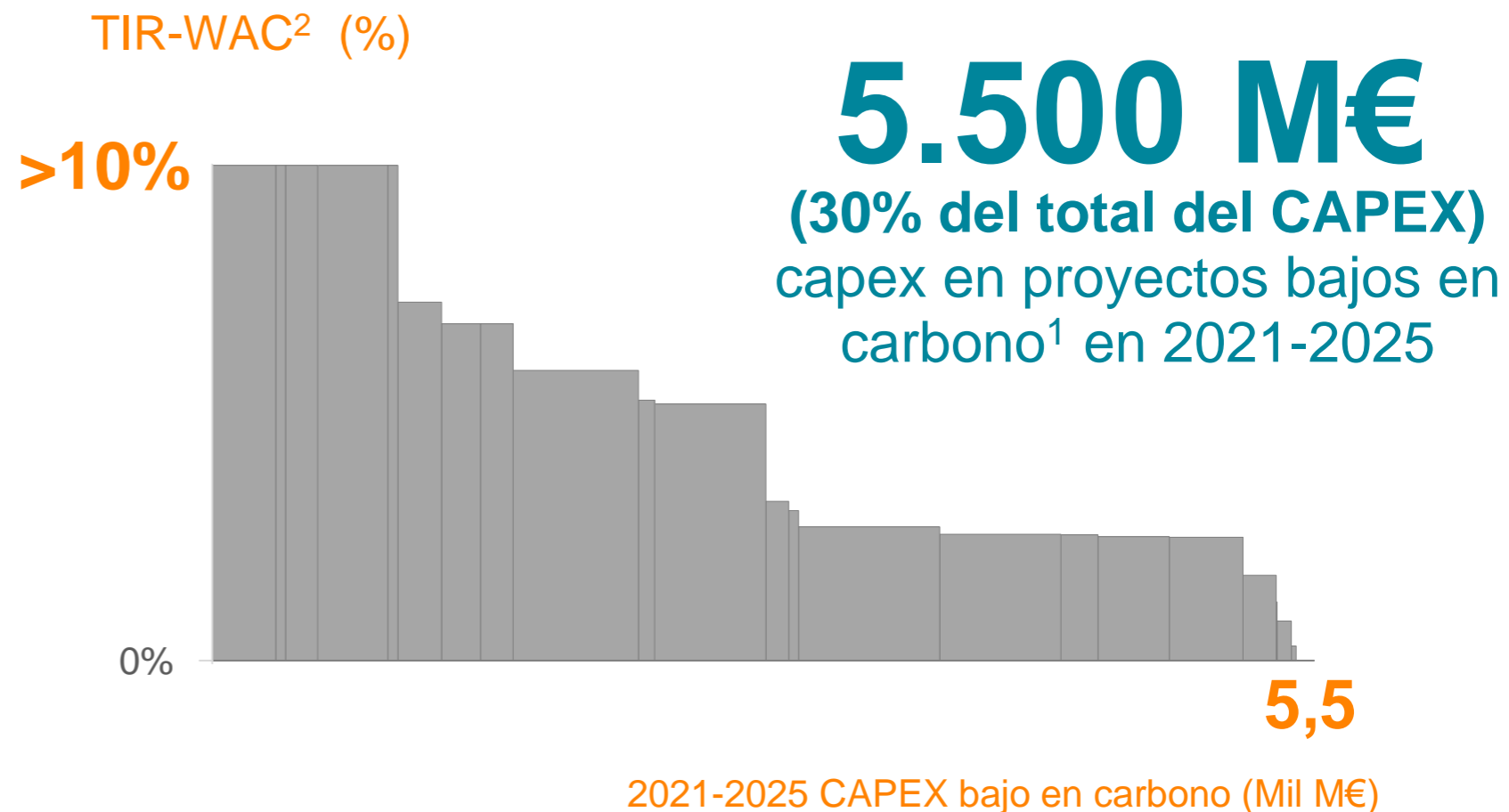
## Impulsando la transformación 2021-2025

Capex (Mil M€/año)



■ Cliente 
 ■ Generación baja en carbono 
 ■ Industrial 
 ■ Upstream

## Descarbonización rentable



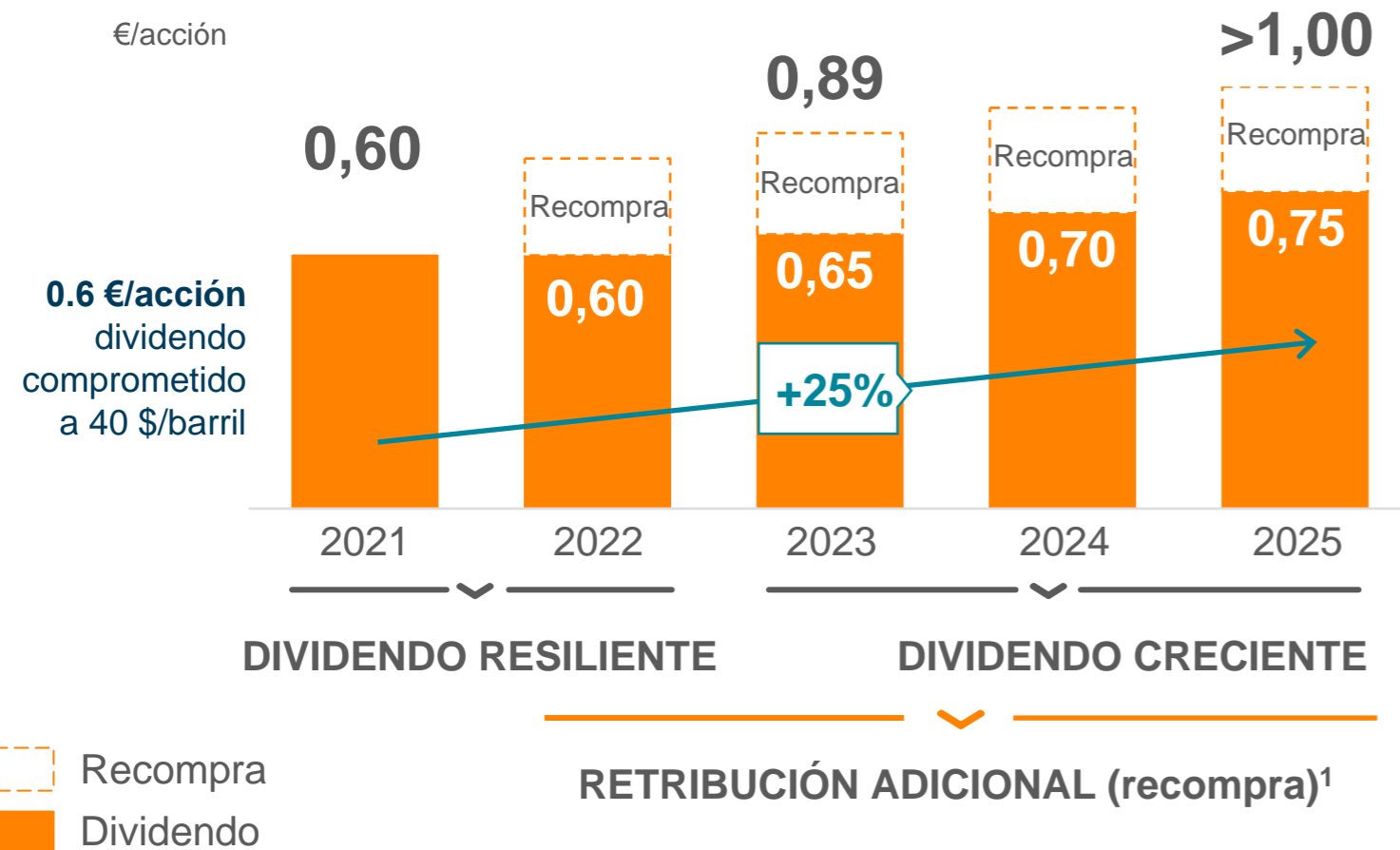
1. Incluye inversiones en generación baja en carbono, nuevas plataformas bajas en carbono, proyectos de eficiencia en descarbonización, movilidad eléctrica y servicios con valor añadido. 2. WAC específico en cada negocio. Nota: sin incluir Corporación en las cifras de capex.

# Líder en retribución y marco claro de asignación del capital

Asignación del capital 2021-2025



## Retribución al accionista resiliente



DISCIPLINA FINANCIERA

## Prioridades en la asignación del capital

Precios superiores a los estimados

- 4 Retribución adicional para el accionista
- 3 Capex adicional negocio bajo carbono

Con el escenario base

- 2 Remuneración al accionista
- 1 Capex para generar valor

Precios inferiores a los estimados

- 0 Flexibilidad de capex

1. 200 millones de acciones en el periodo del Plan: 50 millones de acciones al año en 2022-2025. 1,4 - 2,0 Mil M€ de caja asignados a las recompras.

# Estrategia 2021-2025: acelerando en la transición

Estrategia en los negocios

04.





# Estableciendo las nuevas prioridades de los negocios



Upstream



Rentabilidad y foco selectivo



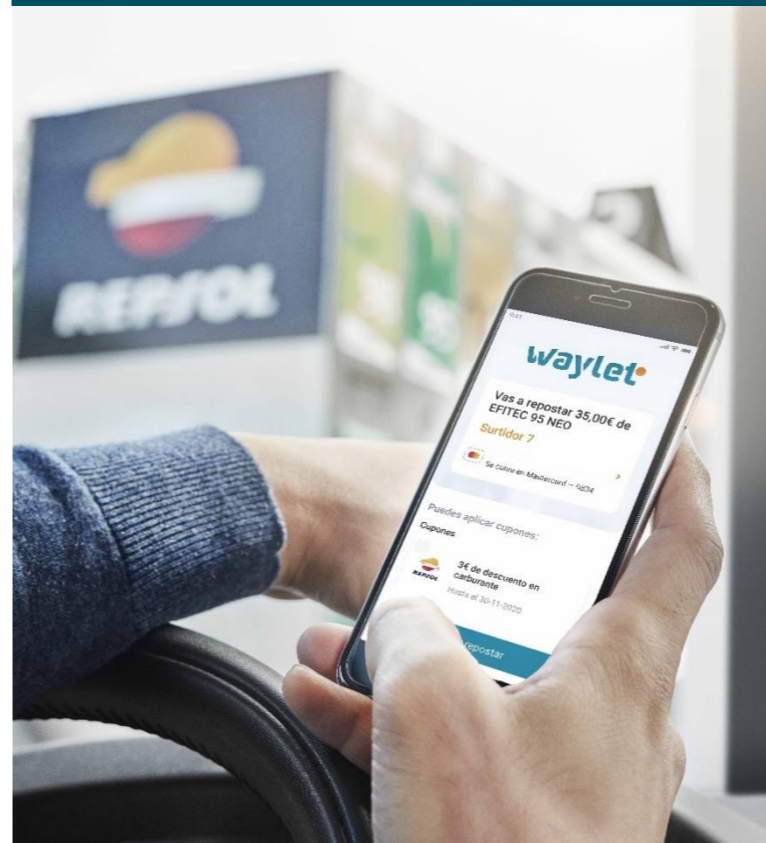
Industrial



Rentabilidad y nuevas plataformas



Cliente



Rentabilidad y transformación



Generación baja en carbono



Rentabilidad y desarrollo del negocio



# Estableciendo las nuevas prioridades de los negocios



Upstream



Rentabilidad y foco selectivo



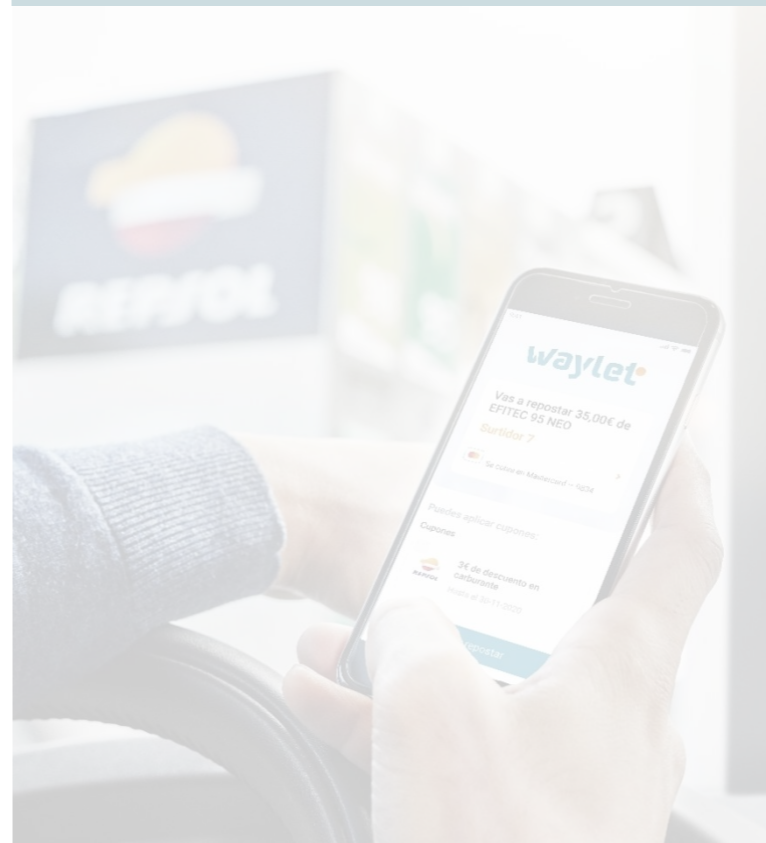
Industrial



Rentabilidad y nuevas plataformas



Cliente



Rentabilidad y transformación



Generación baja en carbono



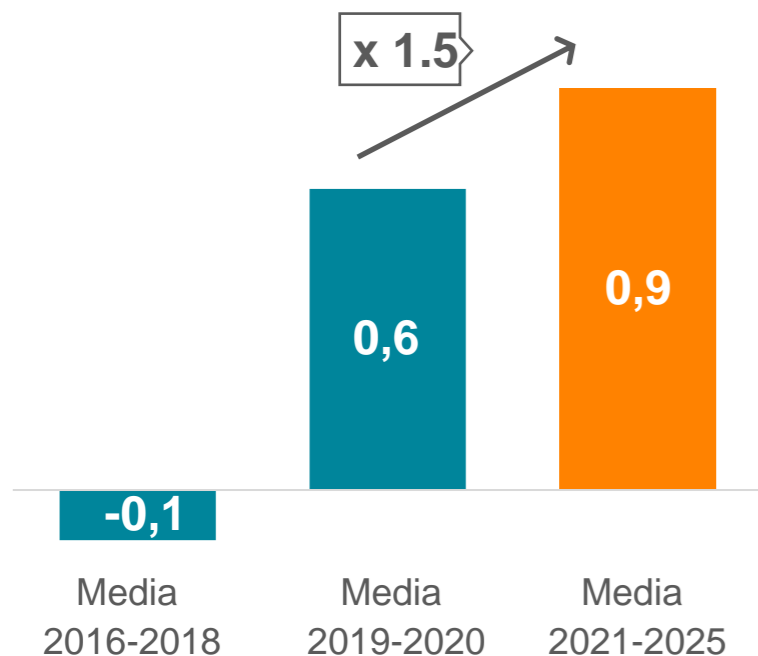
Rentabilidad y desarrollo del negocio

# Foco en la eficiencia y en la generación de caja

Upstream

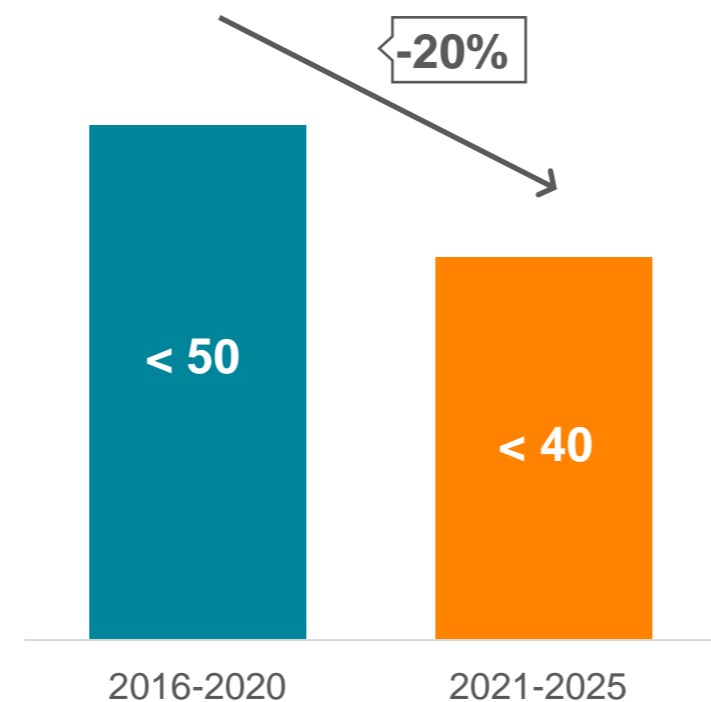


**Flujo de caja libre (Mil M€)**  
(para 50 \$/barril Brent y 2,5 \$/Mbtu HH)



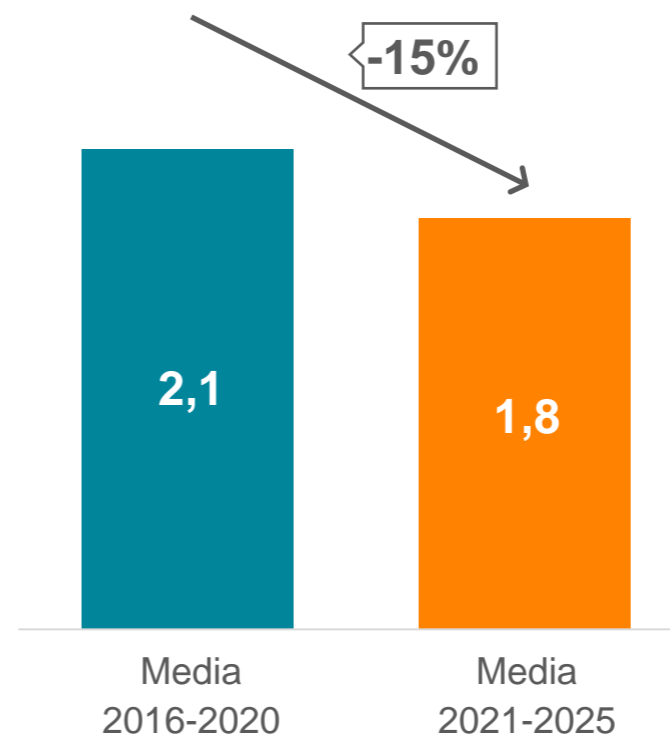
Rol generador de caja

**Breakeven de flujo de caja libre**  
(\$/barril Brent)



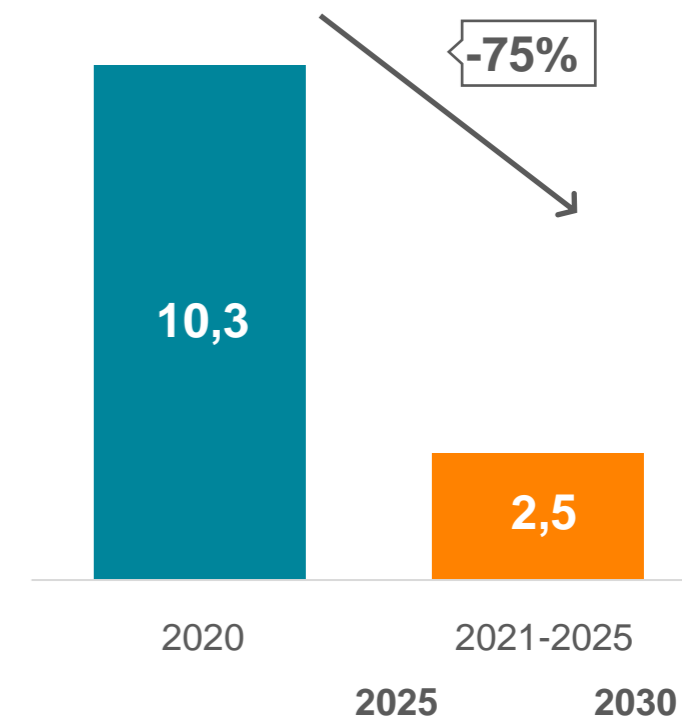
Caja resiliente

**Reducción opex**  
(Mil M€)



Excelencia en las operaciones

**Reducción emisiones**  
(en millones de t CO<sub>2</sub>)



Reducción de flaring -50%<sup>1</sup> Estrategia de **cero flaring**

Intensidad de metano -25%<sup>2</sup> <0,2

1. En activos operados respecto a 2018. 2. En activos operados respecto a 2017.

# Prioridades del negocio de Upstream 2021-2025



## 1 Prioridad de flujo de caja libre (liderazgo en el *breakeven*)

- *Breakeven* de flujo de caja libre < 40 \$/barril
- Baja intensidad de capital y alta flexibilidad
- Generación de 4,5 Mil M€ de flujo de caja libre a 50 \$/barril Brent y 2,5 \$/Mbtu Henry Hub
- -15% reducción opex

## 2 Generación de valor resiliente

- Liderazgo en rentabilidad por proyectos
- Rápido retorno de la inversión
- Digitalización
- Reducción del 30% en costes generales y administrativos

## 3 Portafolio con mayor foco

- Valor sobre volumen
  - Nivel de producción flexible (~650 mil barriles equivalentes de petróleo al día 2021-2025)
  - < 14 países
- Exploración eficiente y geográficamente concentrada

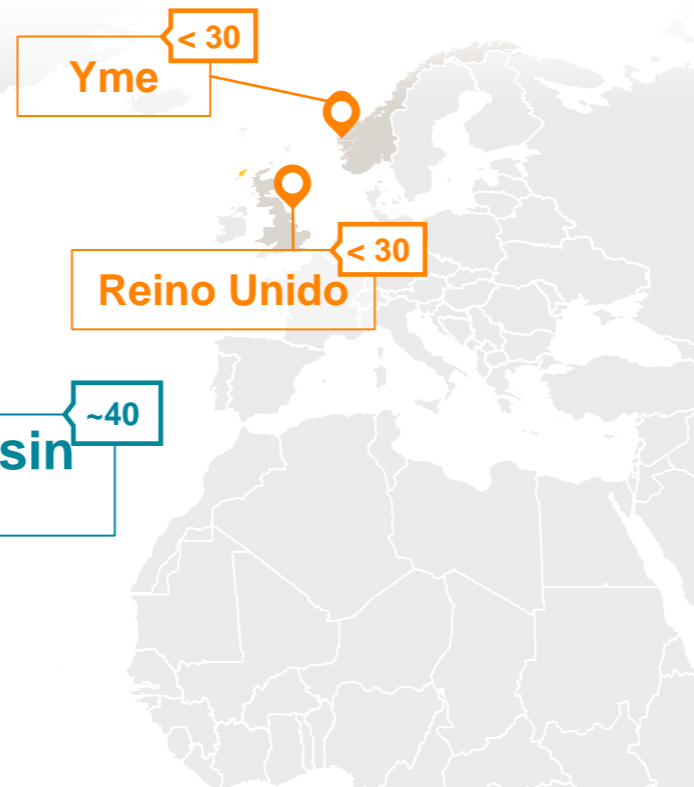
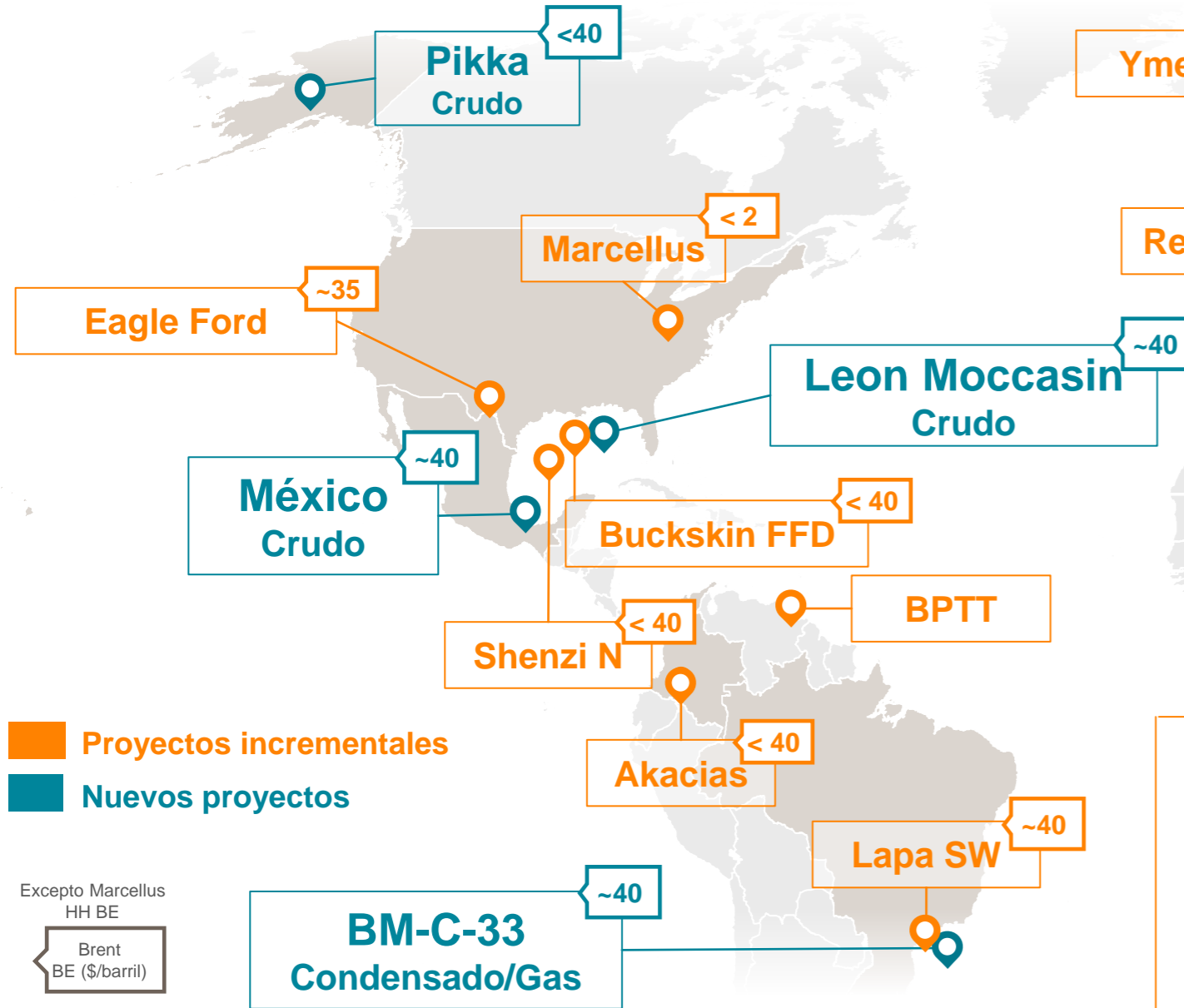
## 4 Líder en reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>

- Reducción de la intensidad de emisiones en un 75%
- Racionalización del portafolio con proyectos más eficientes
- Declino/salida en proyectos no estratégicos o intensivos en carbono

Desarrollando opcionalidades y flexibilidad estratégica

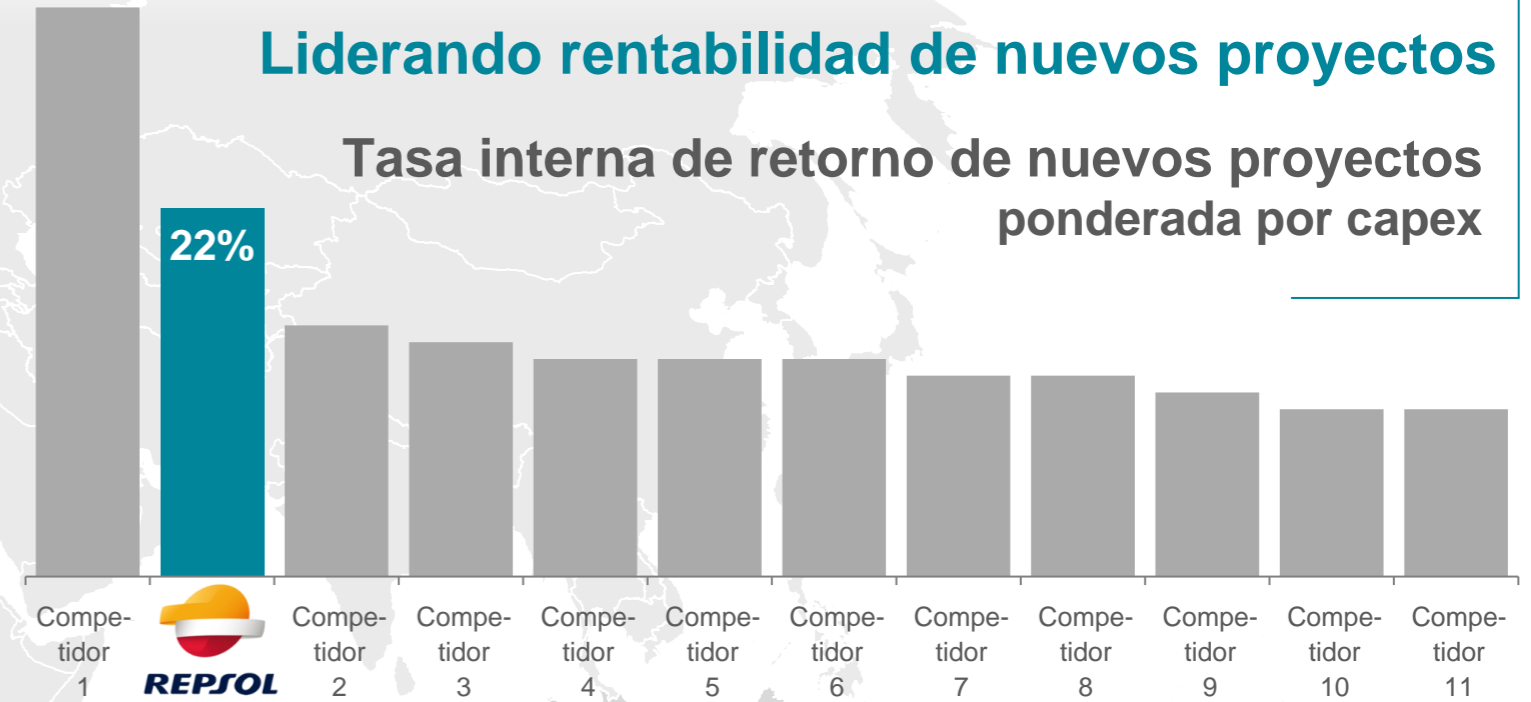


# Sólido portafolio de proyectos de ciclo corto y retornos atractivos



## Liderando rentabilidad de nuevos proyectos

Tasa interna de retorno de nuevos proyectos ponderada por capex



## Proyectos incrementales altamente rentables

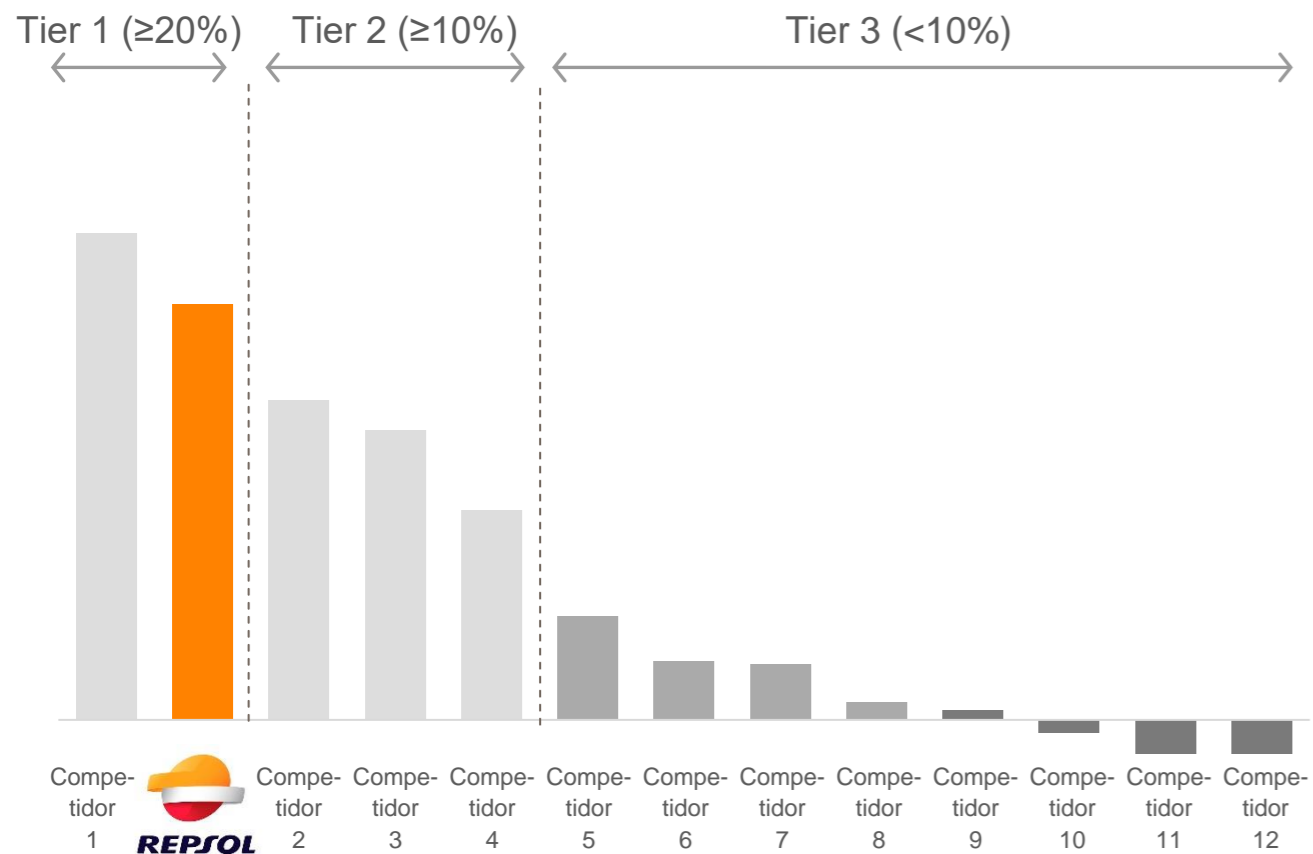
Retorno de inversión en ~3 años  
 Bajo capex por barril usando infraestructuras existentes  
 Retrasar decomisionados

**Sakakemang**  
 Gas a precio fijo

# Maximización del valor con uno de los capex más bajos <8 \$/bep



## Crecimiento del valor actual neto %, 2025 vs. 2020



**Crecimiento<sup>1</sup> de valor actual neto Repsol >20%**

## Capex 2021-2025



## 2025+ Flexibilidad

### Maximizar el valor de las inversiones

- Gran opcionalidad de capex que permite maximizar el valor o entrar fácilmente en fase de recolección de caja en 2025

**Business as usual:** manteniendo los niveles de producción en 2025-2030 con 2 Mil M\$/año

### Opciones para maximizar la generación de caja libre

1. Dejar de invertir en exploración
2. Recursos contingentes con decisión final de inversión post 2025
3. Detener la inversión en no convencionales



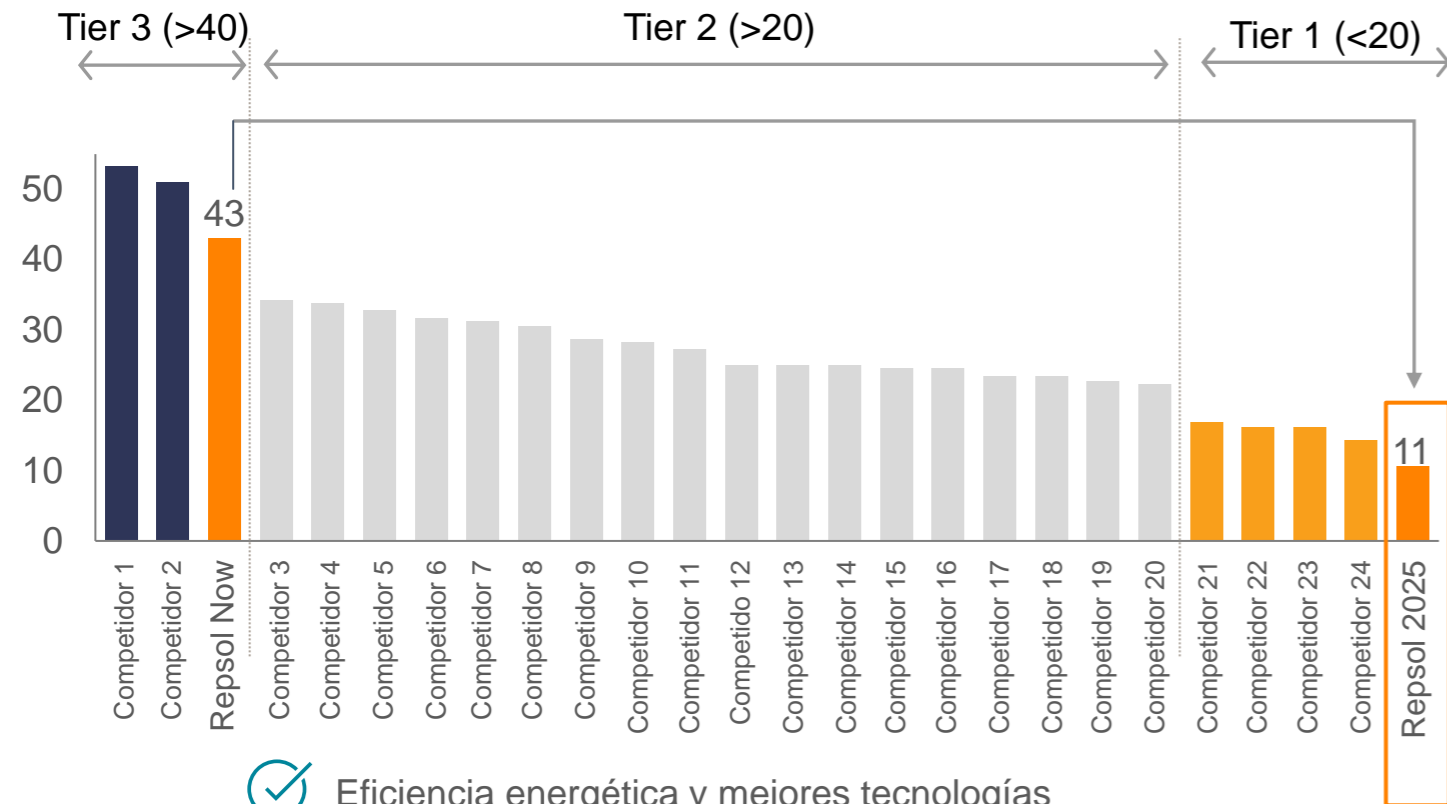
1. Valor interno. Nota. Competidores: Apache, ConocoPhillips, OMV, Total, Shell, ENI, Occidental, Equinor, Exxonmobil, Chevron, BP, Devon. Fuente: Wood Mackenzie Lens Upstream (15 nov 2020).

# Mejoras en el portafolio orientadas a la reducción de la intensidad de carbono



## Liderando la disminución de la intensidad de carbono tras una reducción del 75%

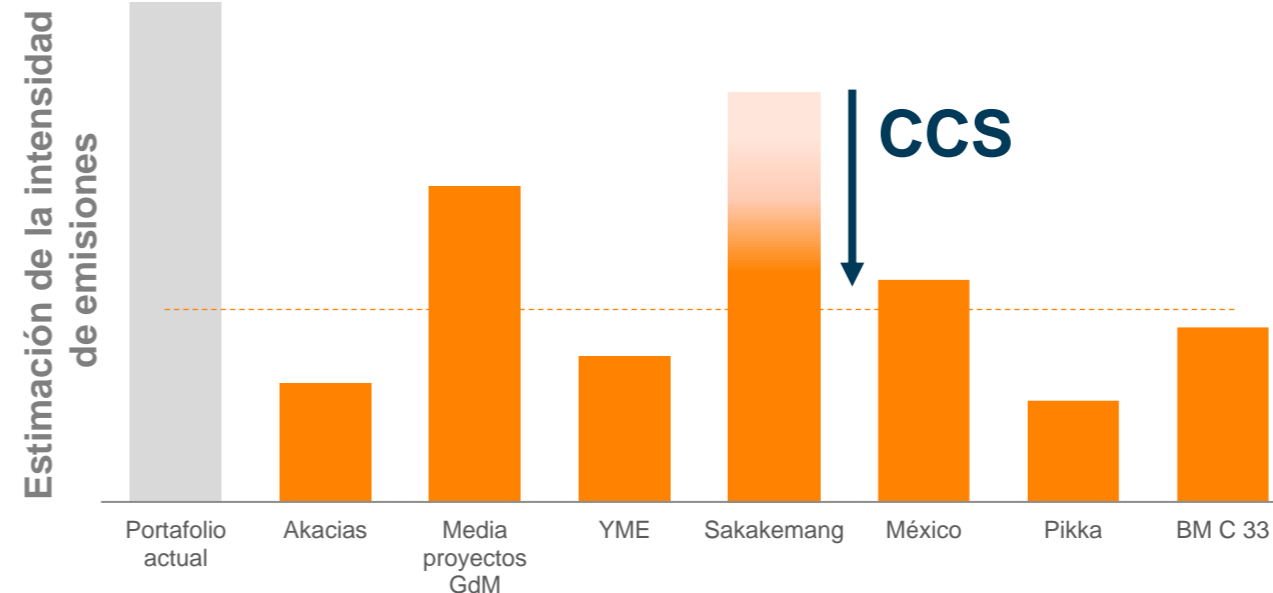
Intensidad de emisiones por barril producido (kgCO<sub>2</sub>/bep)



- ✓ Eficiencia energética y mejores tecnologías
- ✓ Declino/salida de activos más intensivos en carbono y no estratégicos

## Producción de nuevos barriles con menor intensidad de carbono

La nueva producción presionará a la baja la intensidad de emisiones



Proyectos de reducción de emisiones en los activos más intensivos

### Sakakemang:

Proyecto de captura y almacenamiento de CO<sub>2</sub> para la fase de desarrollo, con capacidad para capturar 1,5-2 Mt CO<sub>2</sub>/año y una inversión total de 247 M€

Nota: los competidores del gráfico son Eni, Gazprom, BHP, Conoco, Petronas, Hess, Anadarko, Exxon, Woodside, Equinor, CNPC, Total, Occidental, Kosmos, Marathon, CNOOC, Shell, OMV, Chevron, Petrobras, BP, Rosneft, Noble y Apache. Fuente: herramienta de emisiones de Wood MacKenzie Benchmark.

# Estableciendo las nuevas prioridades de los negocios



Upstream



Rentabilidad y foco selectivo



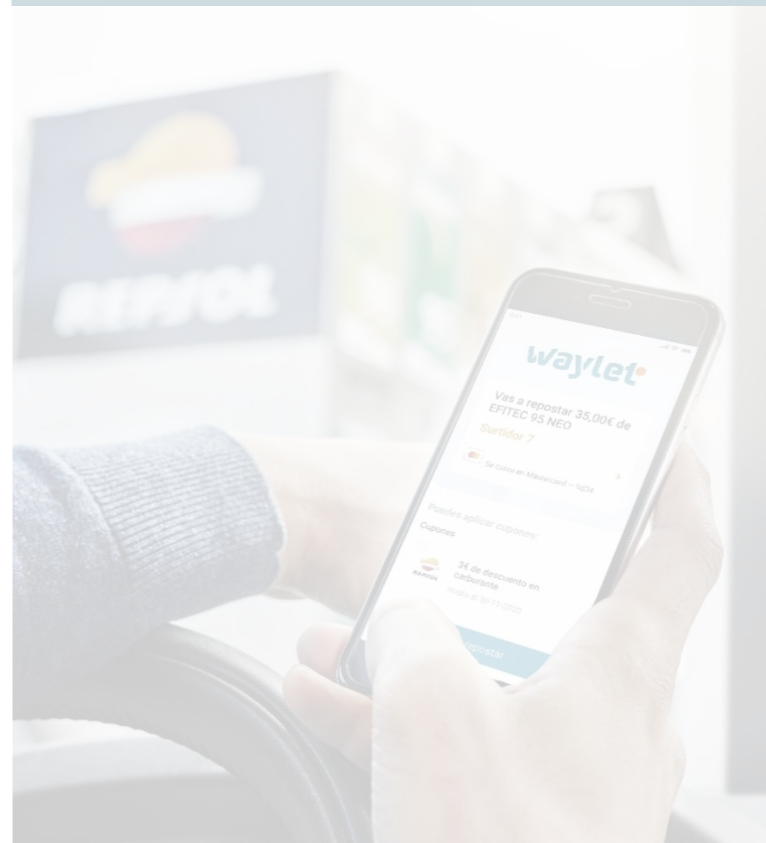
Industrial



Rentabilidad y nuevas plataformas



Cliente



Rentabilidad y transformación



Generación baja en carbono



Rentabilidad y desarrollo del negocio

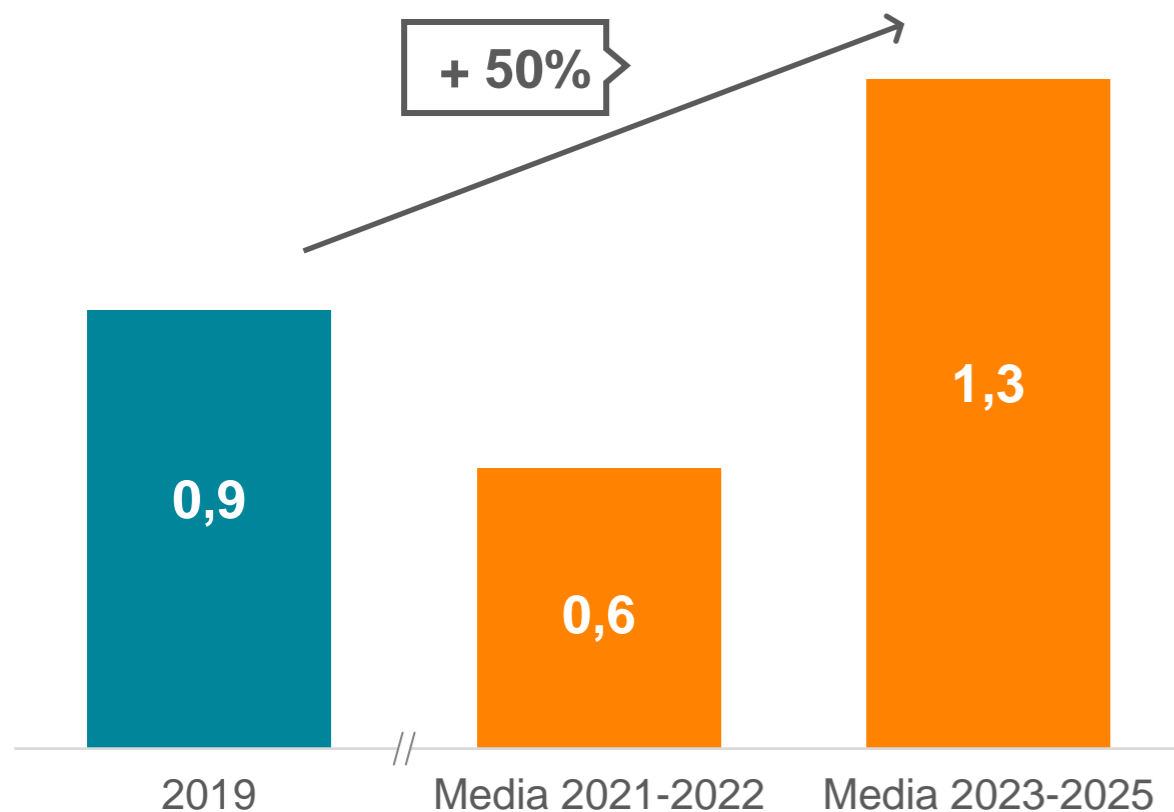


# Sólida generación de caja y desarrollo de nuevos negocios

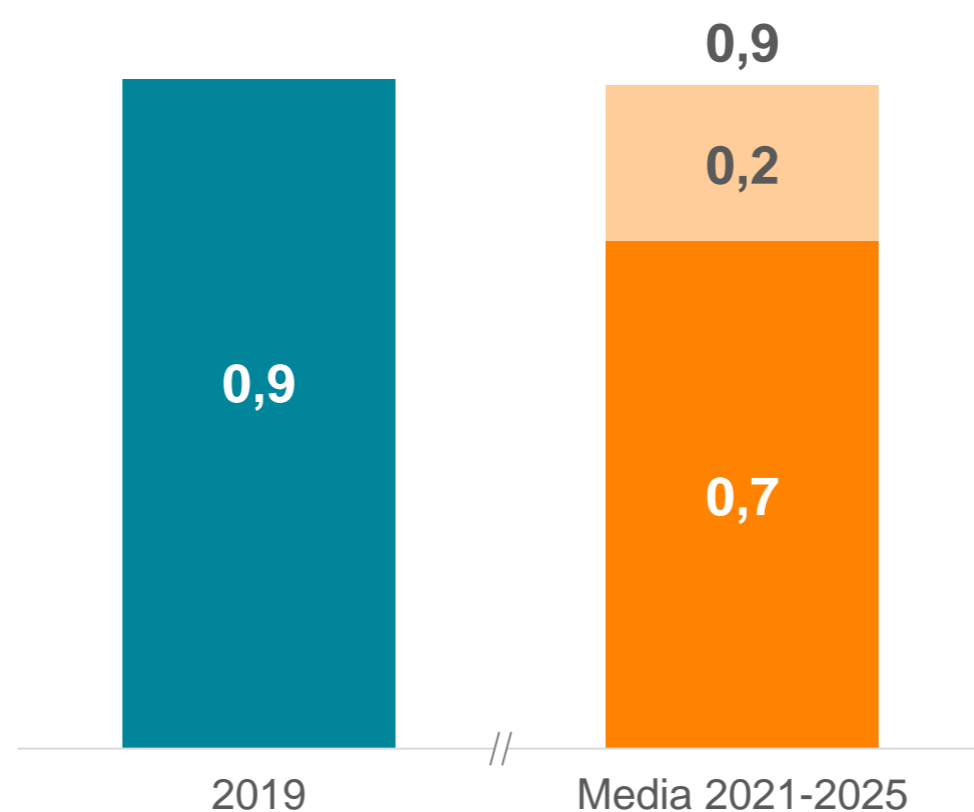
Industrial



### Flujo de caja libre (Mil M€)



### Capex (Mil M€)



■ Bajo en carbono

Reducción de *breakeven*<sup>1</sup>  
en 2025  
**>1,5 \$/barril**

Reducción<sup>2</sup> de CO<sub>2</sub>  
en 2025  
**> 2 Mt CO<sub>2</sub>**

1. Para el negocio de refino. 2. Emisiones de los alcances 1+2+3.

# Maximización de la rentabilidad y desarrollo del próximo ciclo de crecimiento



## 1 Rentabilidad

Generación de caja en un entorno complejo

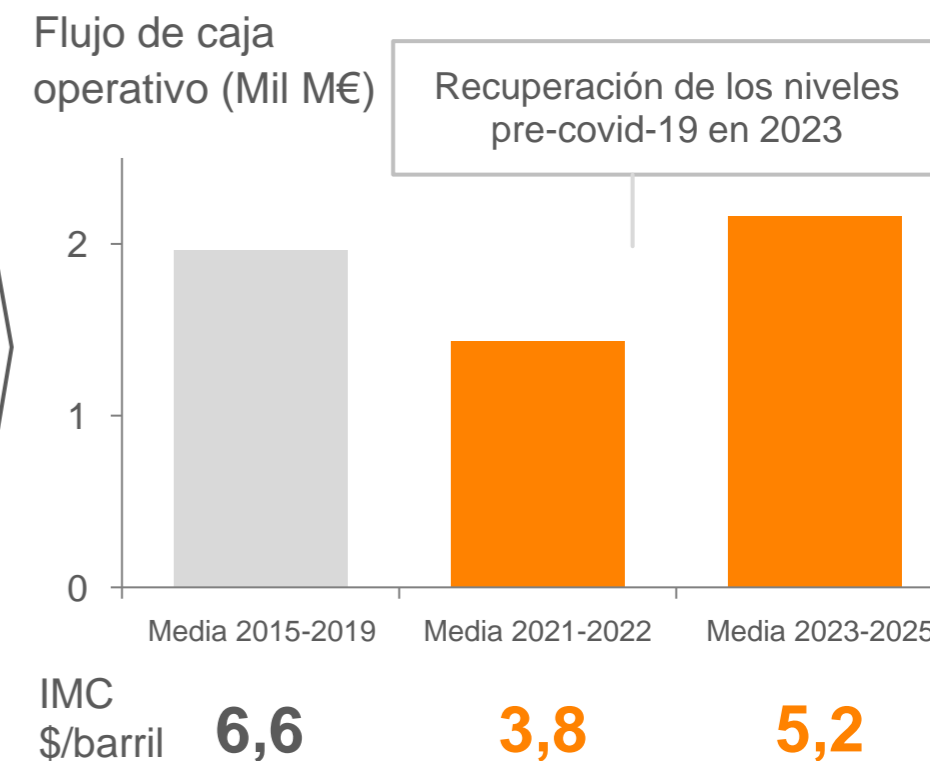
## 2 Digitalización

Industria 4.0, con un impulso de la integración y mejora en la toma de decisiones

## 3 Nuevas plataformas

Refino <sup>1</sup>	Química	Trading
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Margen neto de caja del primer trimestre Solomon y Wood Mackenzie</li> <li>– <b>Posición preferente</b></li> <li>– Mejora de la <b>competitividad</b> y el <b>desempeño operativo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Diferenciación</b> con productos de alto valor</li> <li>– <b>Crecimiento</b> en nuevas oportunidades</li> <li>– <b>Flexibilidad en materias primas</b> 60% de gas licuado de petróleo en <i>crackers</i> vs. 25% media Unión Europea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Maximizar la integración</b> y el valor de los activos</li> <li>– <b>Crecimiento</b> en <b>productos y mercados clave</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Optimización</b> de las unidades a través de la <b>automatización</b> y del uso de datos en tiempo real</li> <li>– <b>Mejora de la disponibilidad de los activos</b> para maximizar el rendimiento y optimizar los costes de mantenimiento (-5% en 2025)</li> <li>– <b>Integración de la gestión de la cadena de suministro</b> mediante modelos de planificación basados en la inteligencia artificial y <i>machine learning</i></li> <li>– Uso de <b>optimizadores inteligentes de energía</b> para reducir el consumo y las emisiones de gases de efecto invernadero (-0,1 Mt CO<sub>2</sub>)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo en nuevos <b>negocios bajos en carbono</b> (hidrógeno, revalorización de residuos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Plataformas de economía circular</b> (reciclaje y productos químicos a partir de residuos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Crecimiento en negocios de bajo carbono</b> (biogás/biocombustibles, CO<sub>2</sub>, etc.)</li> </ul>

## Maximización del margen en todos los negocios mediante una alta integración



Resiliencia y generación de caja incluso en un entorno complejo

1. Incluye España y Perú Refino y Marketing.

# Mantenimiento de la competitividad en un entorno complejo

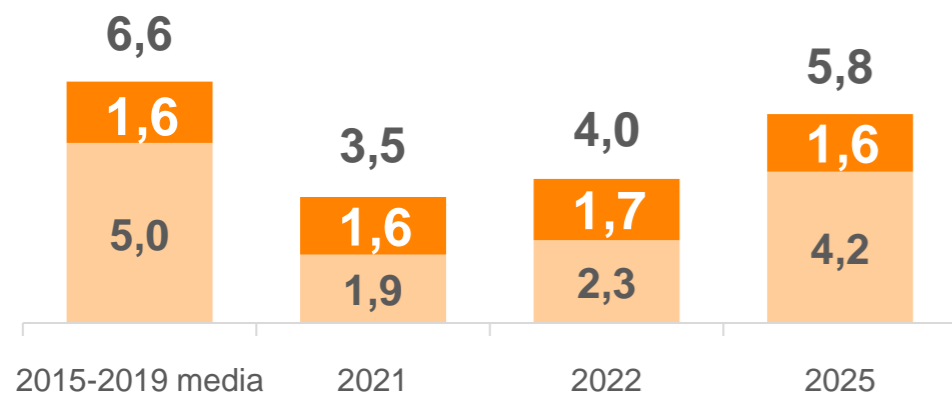
Refino



## Maximización de márgenes

Proyecciones del indicador de margen de refino, en progresiva recuperación<sup>1</sup>

Contribución de Repsol al indicador de margen (\$/barril)



- Referencia<sup>2</sup>
- Diferencial de contribución de Repsol al indicador de margen vs. referencia

## Foco en la mejora de la competitividad

### Maximización de márgenes

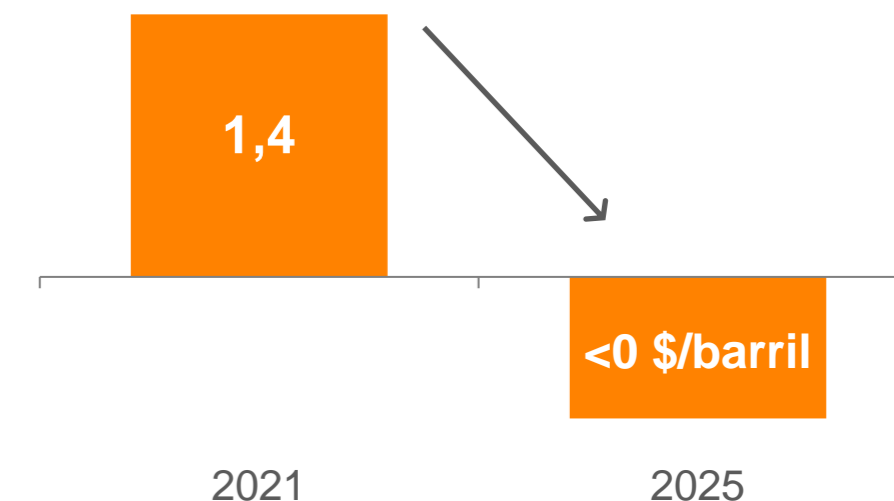
- Cadena de suministro: mayor integración con Trading / Petroquímica
- Mayor digitalización de la planificación y la operación
- Excelencia operacional: índice de Intensidad Energética (Plan 25-25), hasta el 97% de la disponibilidad operacional, optimización de los activos

### Optimización de opex

### Retornos de las nuevas plataformas de descarbonización

## Reducción del breakeven para apoyar la generación de flujo de caja

Breakeven de EBITDA de Refino @ Contribución de Repsol al indicador de margen (\$/barril)



1. Repsol supera la referencia del mercado (+1,6 \$/barril 2015-2019). 2. IHS NWE Margen de *sweet craking* en refino ajustado sobre una base homogénea de precio del crudo a 50\$/barril; proyecciones a partir de noviembre de 2020.

# Programa de descarbonización con una fuerte contribución a la mejora del margen y la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>



Adopción de las mejores tecnologías



Búsqueda de oportunidades de uso de la **energía** y **optimización** de las herramientas



**Digitalización** de las operaciones e integración con inteligencia artificial

## Eficiencia energética industrial 2021-2025

TIR estimado superior al **20%**

**0,4 Mil M€** de capex

Reducción<sup>1</sup> de **-0,8 Mt** de CO<sub>2</sub>

Más de **200** Iniciativas identificadas

Maximización de la **eficiencia energética** con retornos atractivos

## Nuevas tecnologías de descarbonización: proyectos destacados

### C-43: Planta de biocombustibles avanzados

Planta de HVO - Reducción de 900 mil t/año en emisiones de CO<sub>2</sub>

Inversión

**188 M€**

Capacidad

**250 mil t/a** Biocombustibles avanzados  
**300 mil t/a** A partir de residuos por año  
**Cartagena**

### Economía circular en Química

- Proyecto Zero: reciclado químico de plásticos usados
- Proyecto Reciclex: reciclado mecánico de poliolefinas

Inversión

**70 M€**

Capacidad

**74 mil t/a** Poliolefinas circulares<sup>2</sup>  
**Puertollano**

### Planta de generación de biogás a partir de residuos urbanos

Biogás que sustituirá el consumo de combustible tradicional

Inversión

**20 M€**

Capacidad

**10 mil t/a** Residuos urbanos  
**Petronor**

### Planta de combustibles cero emisiones netas

Producción de ecombustibles a partir de hidrógeno renovable y CO<sub>2</sub>

Inversión

**60 M€**

Capacidad

**10 MW** Electrolizador  
**Petronor**

1. Alcances de emisiones 1+2. 2. Reciclar el equivalente a un 20% de nuestra producción de poliolefinas en 2030, objetivo al que otras tecnologías también contribuirán (ej. gasificación).



# Estableciendo las nuevas prioridades de los negocios



Upstream



Rentabilidad y foco selectivo



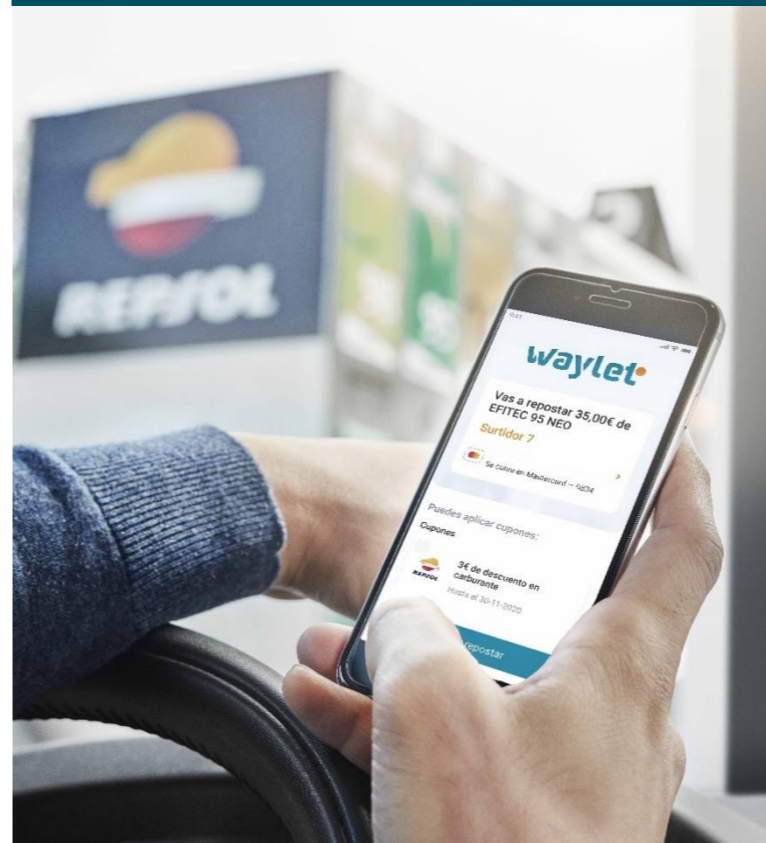
Industrial



Rentabilidad y nuevas plataformas



Cliente



Rentabilidad y transformación



Generación baja en carbono



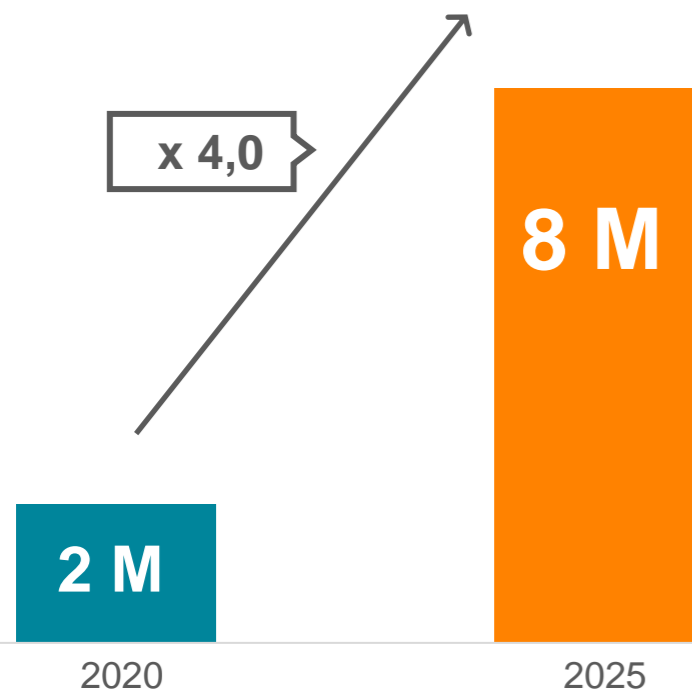
Rentabilidad y desarrollo del negocio

# Crecimiento con una fuerte generación de flujo de caja libre

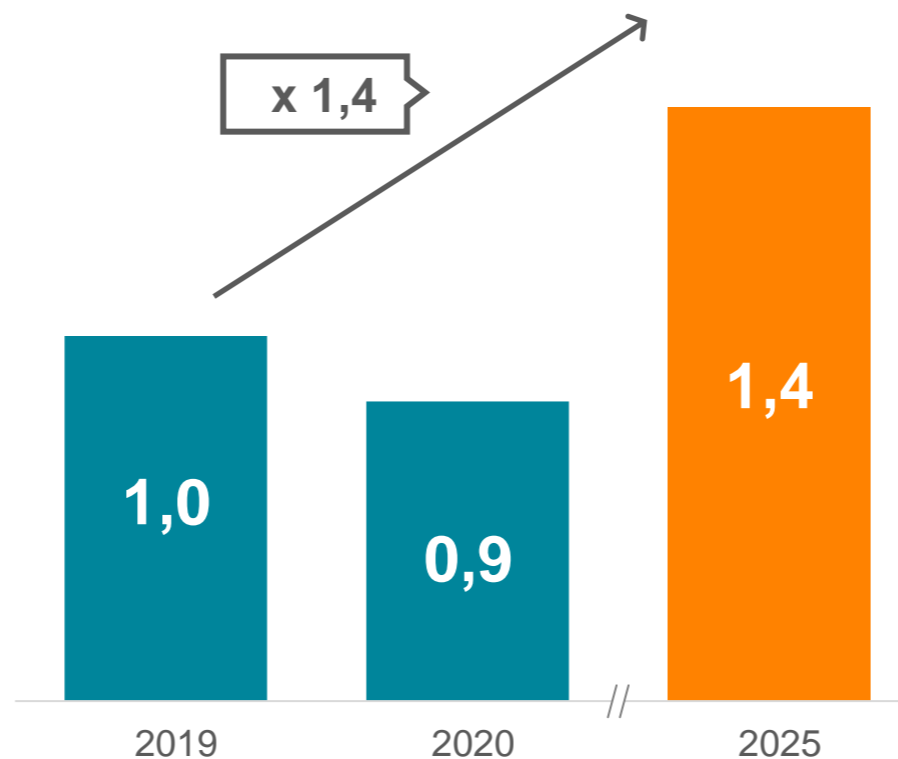
Negocio Cliente



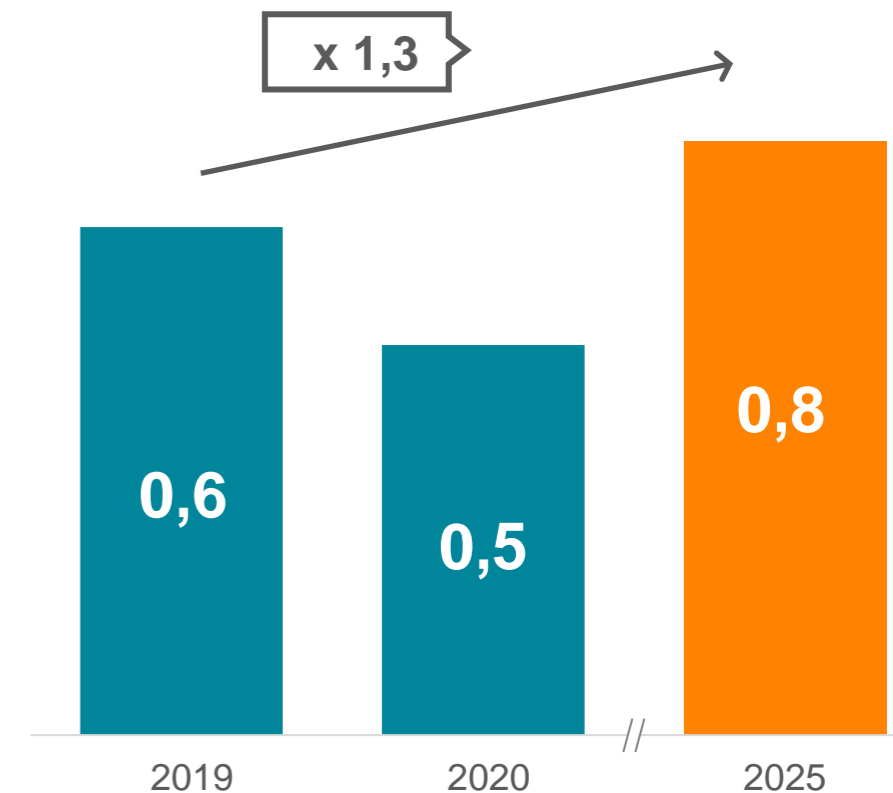
**Clientes digitales**  
(en M)



**EBITDA**  
(Mil M de €)



**Flujo de caja libre**  
(Mil M de €)



1,1 M



2 M

Clientes  
Electricidad y Gas +  
Movilidad eléctrica

Margen de contribución de movilidad (M€) **x 1,15**

Margen de contribución de non-oil (M€) **x 1,25**

# Crecimiento desde el liderazgo a partir de una exitosa trayectoria de transformación

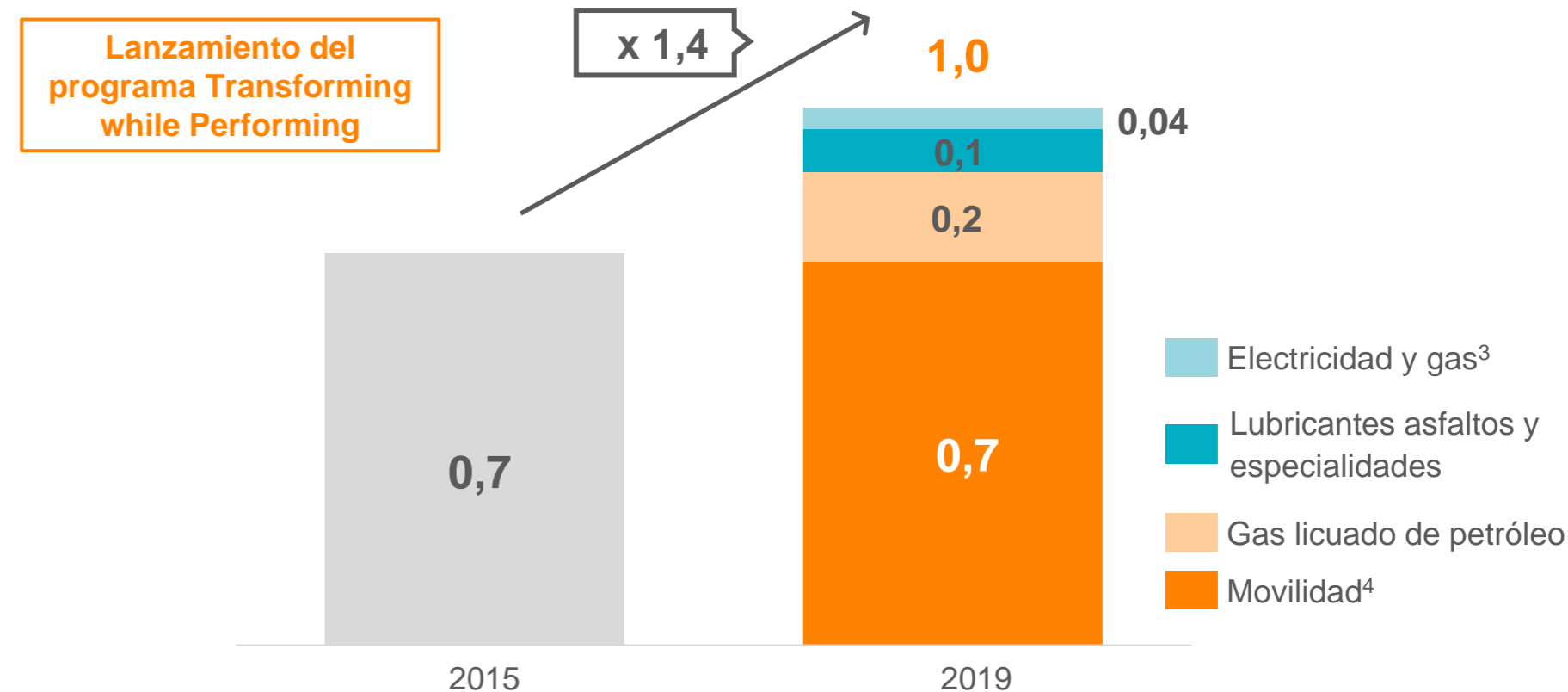
Negocio Cliente



## Líder en cuota del mercado<sup>1</sup>

	España	Portugal
Carburantes	34% (#1)	23% (#2)
GLP	74% (#1)	20% (#3)
Lubricantes	26% (#1)	19% (#3)
Electricidad y gas	3% (#5)	

## Evolución de EBITDA (M€)



- >24M clientes**  
~10 M de clientes registrados
- >4.300 Estaciones de servicio**  
>1.000 puntos de gestión directa
- #1 Marca energética más valorada en España<sup>2</sup>**

1. Cuota de mercado en volumen excepto Electricidad y Gas España, en clientes. Las cifras proporcionadas corresponden a 2019. 2. Estudio de Posicionamiento e Imagen de marca Repsol basado en la pregunta (enero de 2019): "En una escala de 0 – 10, ¿cómo de buena consideras que es la imagen de las siguientes compañías?" 3. Incluye la comercializadora de electricidad y gas minorista y los costes centrales de Electricidad y Gas. 4. Incluye las estaciones de servicio en España, Ventas Directas España y Aviación Internacional, Movilidad Portugal, Movilidad México, Movilidad Italia y el coste de Movilidad Central  
Nota: Los arrendamientos operativos y financieros se incluyen como gastos financieros. Crecimiento presentado como neto de 2015 a 2019.

# Principal comercializador multienergía de la Península Ibérica



Acompañando a más de 24 millones de clientes en la transición energética con la ambición de convertirnos en su proveedor multienergía en toda la cadena de valor



**Negocio comercial de energía tradicional (Movilidad, GLP...)**

6M de tarjetas de fidelización +  
2M de usuarios **waylet**

**>24M clientes actuales**



**Nuevos negocios en transición energética (movilidad eléctrica, servicios de energía...)**

200 mil usuarios de *carsharing*  
**wible**



**Comercialización de electricidad y gas**

>250 mil clientes que aprovechan ofertas conjuntas (con movilidad)

**>1 M Clientes actuales**

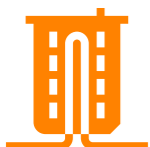
**Enfoque multienergético centrado en el cliente**

*Propuesta de valor única que aporta más crecimiento y mejores métricas, y con un conjunto de ventajas competitivas que no pueden ser replicadas por la competencia*



# Beneficios sólidos y crecientes y generación de caja

Estrategia en el negocio de Cliente 2021-2025



## Pilares

Energética líder en la Península Ibérica

Líder en movilidad y en continua transformación

Alto potencial de crecimiento en negocios para el cliente



## Vectores estratégicos para la transición energética

### Multienergía

Venta cruzada entre los actuales clientes y canales, incorporando nuevos servicios (movilidad eléctrica, servicios de energía y servicios de movilidad avanzada)

### Foco en el cliente

Despliegue de un nuevo programa transversal de fidelización para potenciar la vinculación con el cliente final

### Digitalización de primer nivel

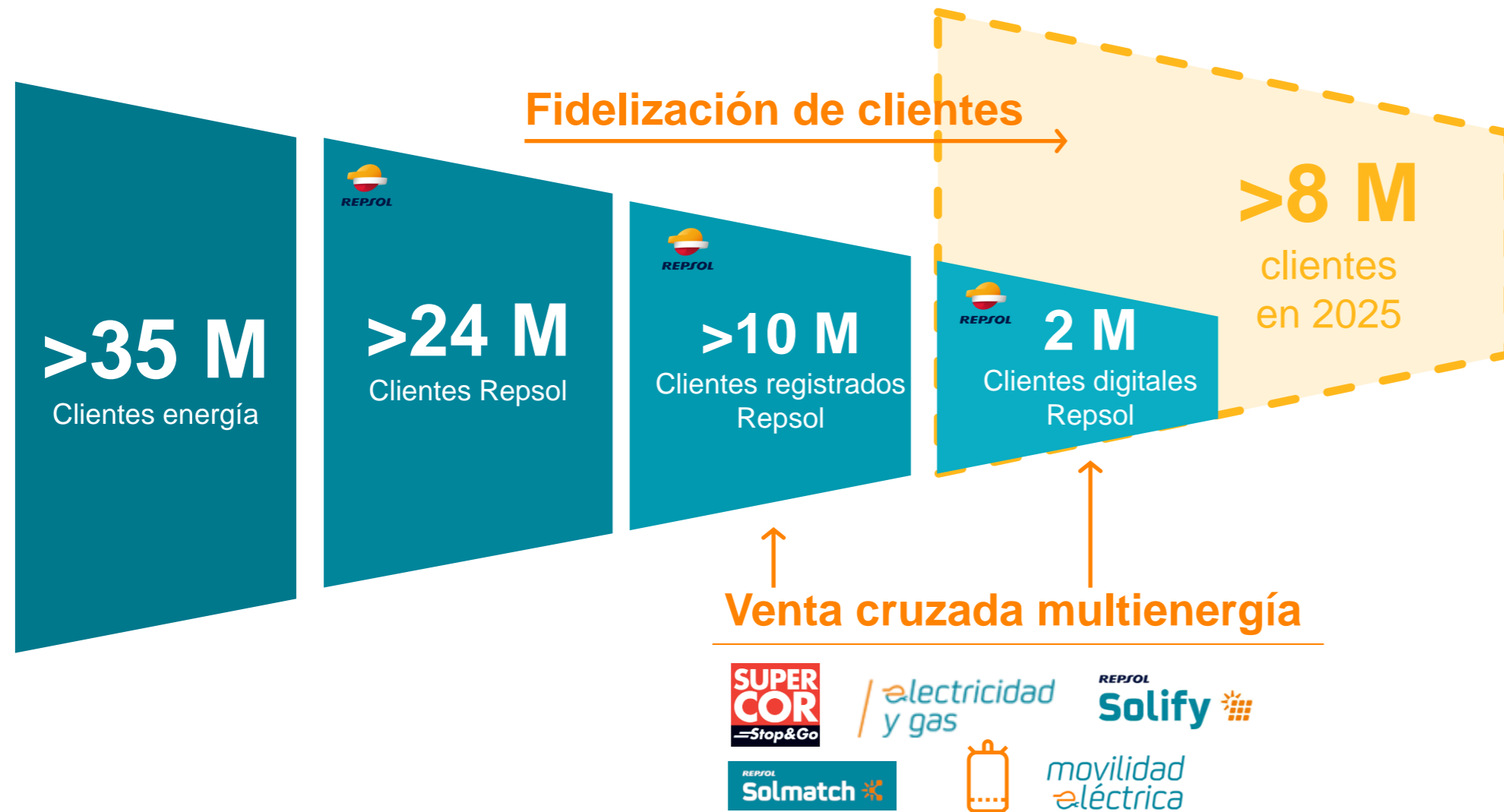
Expansión de plataformas digitales (apps Waylet y Vivit) para reforzar la vinculación con el cliente, con personalización basada en inteligencia artificial y un sistema de precios avanzado



## Formas de trabajo

Gestión más autónoma y que refuerza la cultura de emprendimiento

# Lanzamiento del Programa Transversal de Fidelización de Repsol para toda la base de clientes, con un enfoque multienergético centrado en sus necesidades



Nuevo programa transversal de fidelización para alcanzar 8M de clientes (100% digitales) e incrementar el margen a 2025

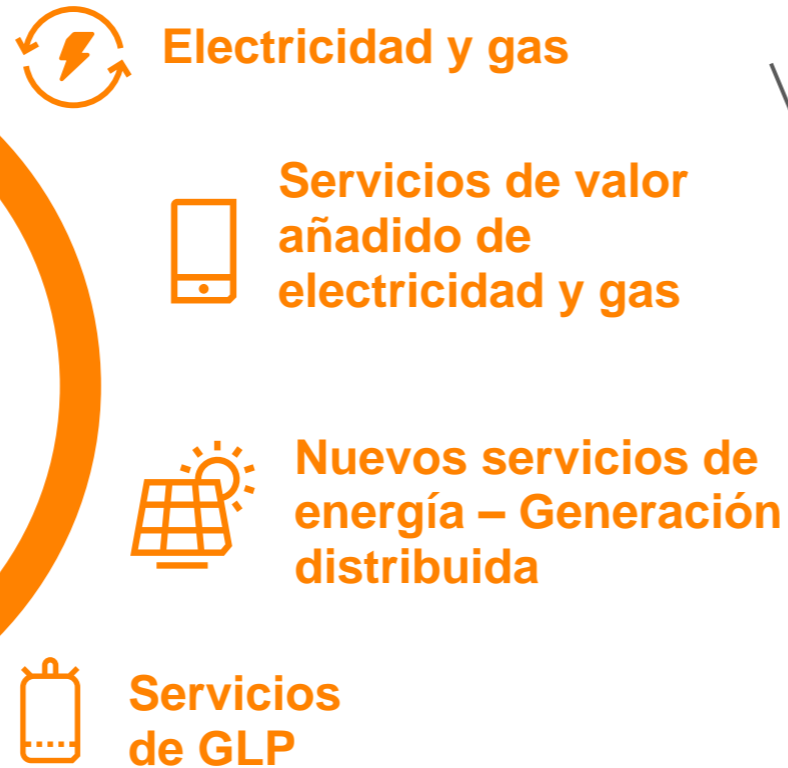
# Propuesta única para cubrir las necesidades multienergía de los clientes



## Movilidad



## Hogar



Aumento de más del doble del margen de contribución por cliente

Margen (€/cliente)



+ Clientes

+ Clientes

Clientes cruzados

# Estableciendo las nuevas prioridades de los negocios



Upstream



Rentabilidad y foco selectivo



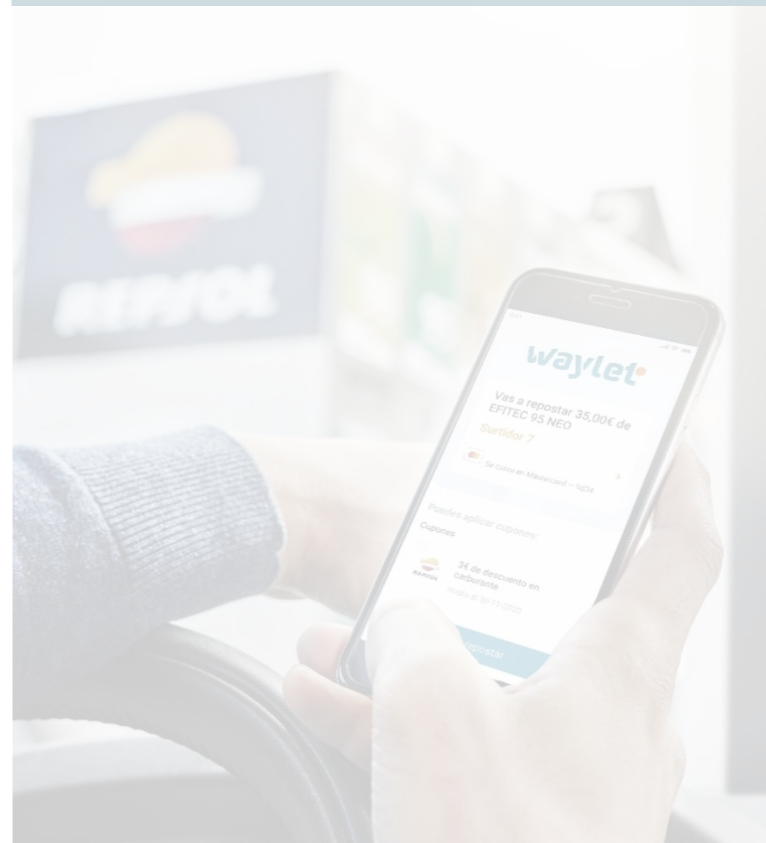
Industrial



Rentabilidad y nuevas plataformas



Cliente



Rentabilidad y transformación



Generación baja en carbono



Rentabilidad y desarrollo del negocio

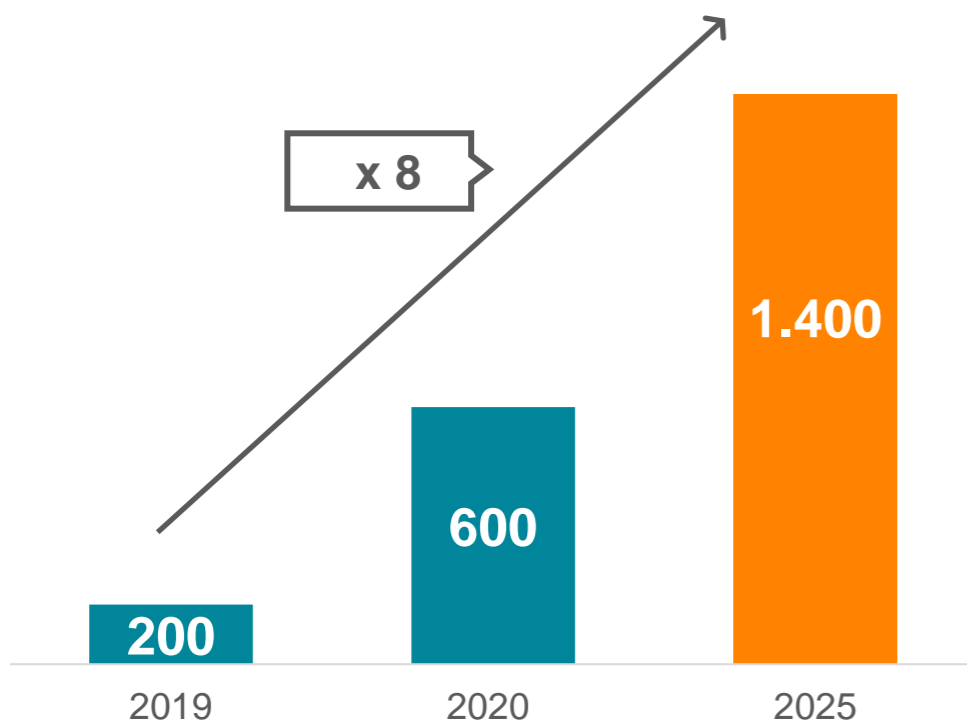


# Desarrollando un nuevo negocio con objetivos ambiciosos

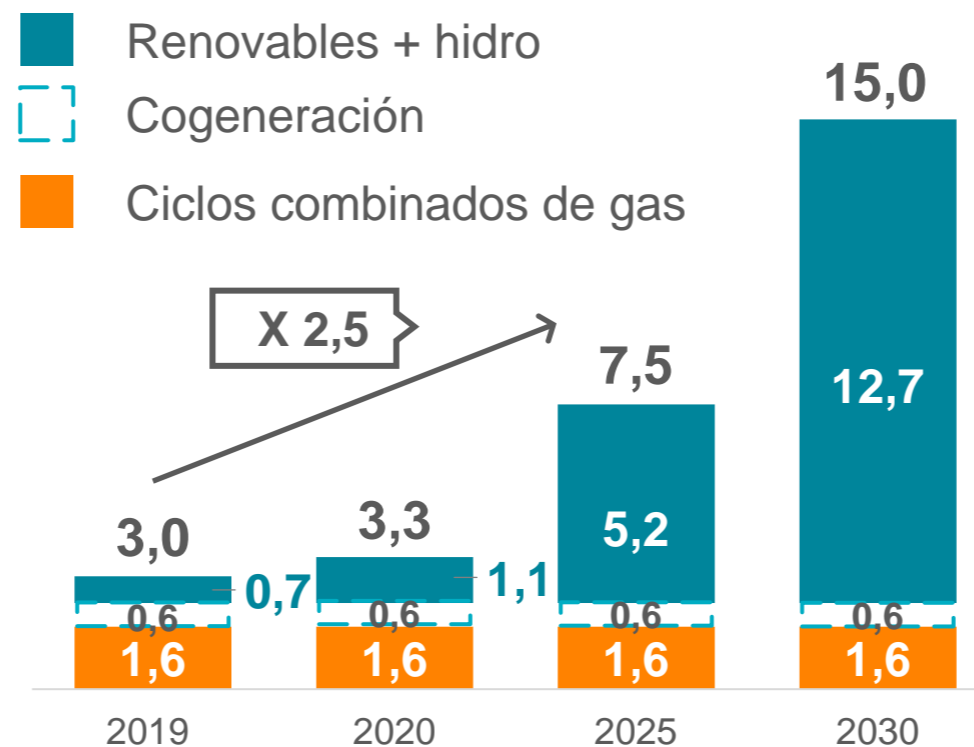
Generación baja en carbono



Capex (M€)

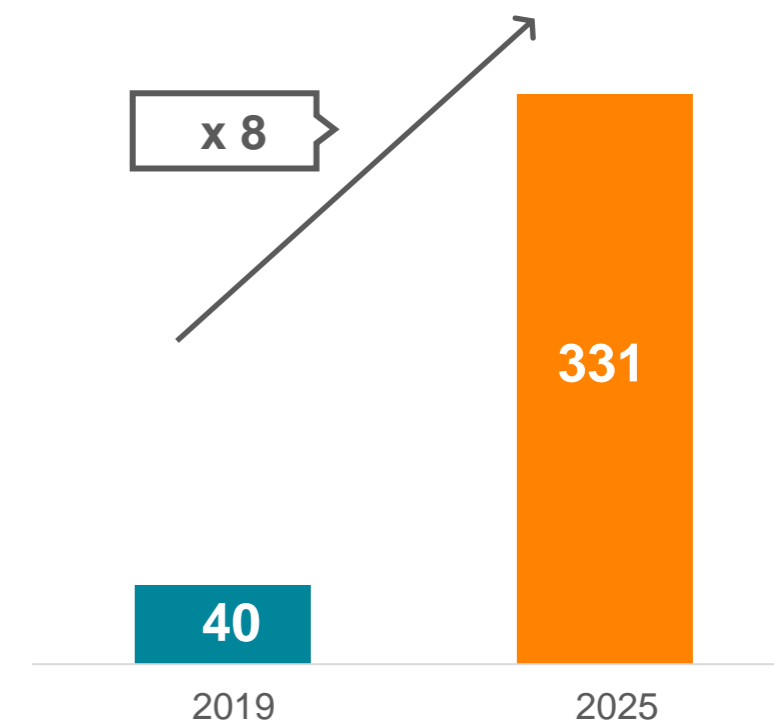


Capacidad operativa baja en carbono consolidada<sup>1</sup> (gigavatios)



TIR con PPA **>10%**

EBITDA<sup>2</sup> bruto (M€)



Precio medio de la electricidad en España 42,5 €/MWh

1. Capacidad consolidada se refiere a la capacidad disponible a final de año. 2. Excluye costes de estructura. EBITDA de 2025 estimado asumiendo la capacidad consolidada de 2025 operativa durante todo el año por razones de comparación. La cifra solo considera una capacidad operativa estimada de 7,4GW para 321 M€. Nota: Capex, capacidad y EBITDA considerando 50% de participación en Chile y 100% de participación en España y resto del mundo. Las cifras de EBITDA y Capex no incluyen las cogeneraciones.

# Actor competitivo en renovables con presencia internacional



Capacidad operativa baja en carbono estimada (GW)<sup>1</sup>

Fase I  
2019 **3,0 GW**

- **Crecimiento orgánico** – desarrollar activos en etapas tempranas y listos para construir
- Desarrollar **capacidades y cartera de proyectos** renovables

Fase II  
2020-2025 **7,5 GW**

- Construir y poner en funcionamiento una cartera de proyectos, con **más de 500 megavatios al año** en activos de etapas tempranas
- Crear plataformas internacionales

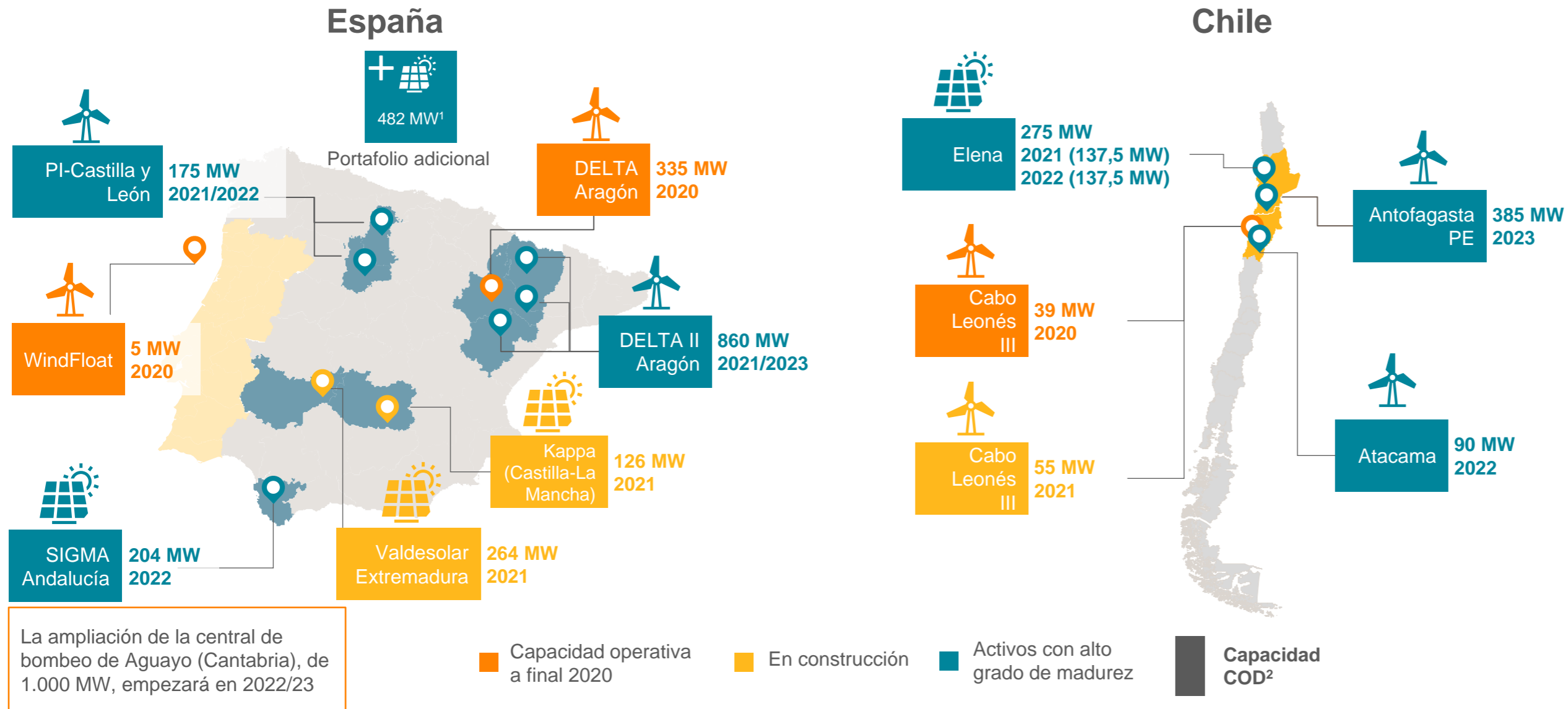
Fase III  
2026-2030 **15 GW**

- Acelerar el desarrollo orgánico **por encima de 1 gigavatio al año**
- Optimizar el portafolio aprovechando oportunidades



1. Renovables considerando 100% en España e internacional (excl. Chile) y 50% de participación en JV en Chile. 2. No incluye otras generaciones convencionales como cogeneración (622 MW) y ciclos combinados (1.648 MW).

# Sólida cartera de proyectos en fase avanzada con un crecimiento material a corto plazo y una rentabilidad robusta



Mejora de la rentabilidad de los proyectos a través de la excelencia en la gestión y las economías de escala

**+3-4% TIR<sup>3</sup>**

- Costes de desarrollo reducidos
- Excelencia en la construcción y operación
- Gestión energética
- Estructura financiera optimizada

1. Cartera de activos greenfield con derechos de interconexión incluidos proyectos de hibridación solar en el portafolio eólico. 2. COD: fecha de inicio de la operación comercial. 3. Cifras promedio estimadas para los proyectos eólicos y solares sin la venta de participaciones. Nota: Incluye el 50% de la joint venture en Chile.



# Estrategia 2021-2025: acelerando en la transición

Más allá de 2025: plataformas  
de negocio aventajadas para  
ser cero emisiones netas

# 04.





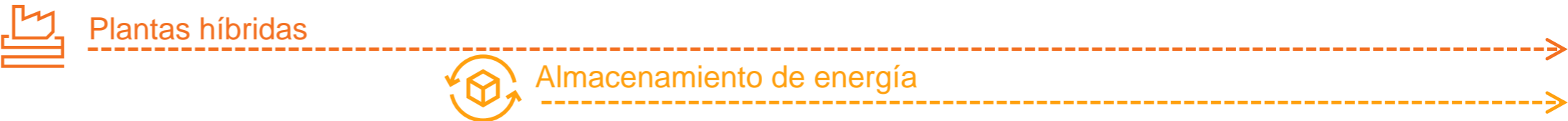
# La descarbonización es una oportunidad para crear plataformas de negocio a medida que la tecnología avanza



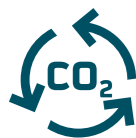
## Transformación industrial



## Generación renovable



## Negocios centrados en el cliente final



## Sumideros de carbono



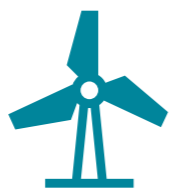
# Ambición de ser líderes en la Península Ibérica

Hidrógeno renovable



## Enfoque multitecnológico

que proporciona flexibilidad, optimizando la producción



**Electrólisis**



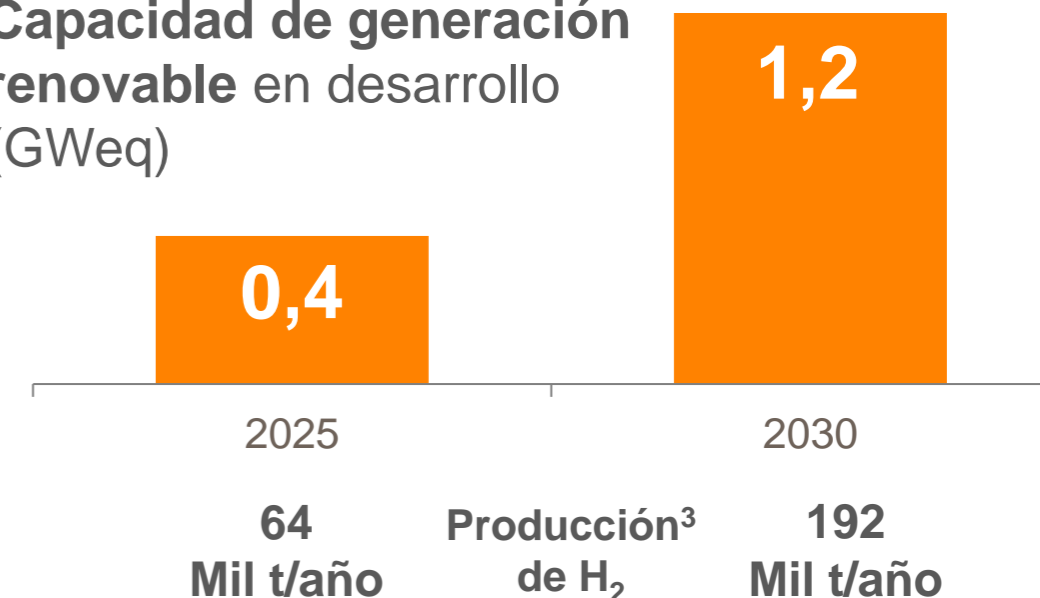
**Biometano en SMRs<sup>1</sup> existentes**



**Fotoelectrocatalisis**  
tecnología propia

## Clara ambición<sup>2</sup> de liderar en la Península Ibérica

Capacidad de generación renovable en desarrollo (GWeq)



**El mayor consumidor de hidrógeno (72%) y productor en España.**

Posición privilegiada como compañía energética integrada que permite a Repsol **arbitrar entre autoconsumo y otros usos**

**Transporte y combustibles sintéticos,** aprovechando la red de estaciones de servicio

**Incorporado a la red de gas,** vía mezcla, para uso en calefacción doméstica e industrial

**Materia prima** para otras industrias

**Almacenamiento energético** para flexibilizar la generación de electricidad renovable

**Repsol se convertirá en un actor relevante en todas las aplicaciones del hidrógeno,** y en socio estratégico para alcanzar la meta propuesta por el Gobierno

1. Reformado de gas natural con vapor. 2. La ambición de hidrógeno de Repsol condicionada al acceso a cambios regulatorios y a la disponibilidad de los fondos del plan de recuperación para Europa de la Comisión Europea. 3. Considerando un ratio de 0.02 t/h por MW y 8.000 horas de operación al año, basado en anteriores proyectos de Repsol.

# Repsol tiene claras ventajas en la producción de hidrógeno renovable

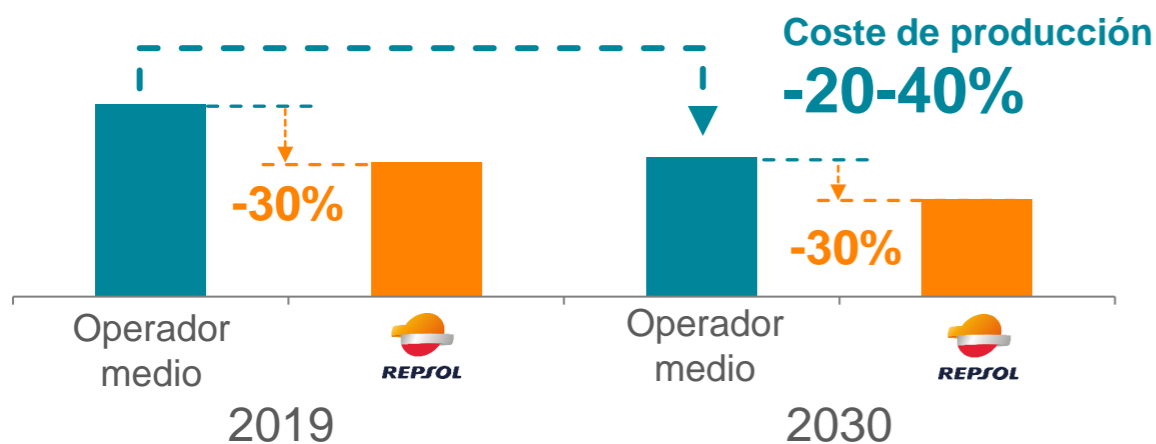


Hidrógeno renovable

Repsol está en una **posición privilegiada**, con **LCOH<sup>1</sup> ~30%** inferior respecto a un productor local de hidrógeno renovable

- Producción de hidrógeno renovable competitiva a corto plazo a partir de biometano
- Integración con centros actuales y con la propia producción renovable de electricidad

Coste de producción de hidrógeno renovable para un operador medio en España (€/kg)



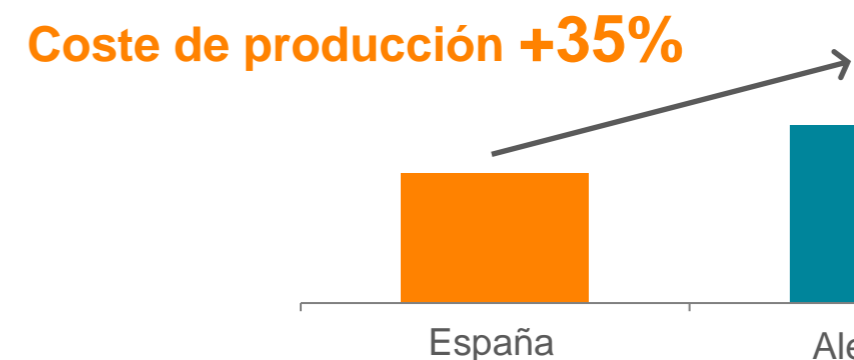
Competitividad entre hidrógeno electrolítico vs. fósil prevista para 2030 puede anticiparse con:

- Reducción del coste de la tecnología (adopción masiva)
- Aumento del precio del carbono
- Mecanismos regulatorios en función de las necesidades

España es uno de los mejores países de la Unión Europea para producir hidrógeno con electrolizadores

- Menores costes de producción gracias al acceso a mejores recursos renovables
- España alcanzaría costes competitivos en hidrógeno renovable (con electrolizadores) cinco años antes que Alemania

Coste de la producción de un electrolizador en 2030<sup>2</sup>, escenario de mínimos (€/kg)



1. Se asume un 50% de producción renovable de H<sub>2</sub> a partir de biometano y el 50% restante con electrolizadores. 2. España presenta un valor de LCOE de 33,2 €/MWh y Alemania de 48,3 €/MWh en 2030.

**Repsol es la compañía mejor posicionada para liderar el desarrollo y la competitividad en costes del H<sub>2</sub> como principal consumidor en España (frente a otros actores no consumidores que están interesados en precios altos para impulsar la producción)**

# Repsol, productor aventajado

Biocombustibles sostenibles



Repsol es la compañía mejor posicionada para la producción de biocombustibles sostenibles

Se alcanzarán >2 Mt/anuales de biocombustibles sostenibles en 2030<sup>1</sup>

Con enfoque multitecnológico y diversidad de materias primas



Ya es uno de los principales productores y el **primer comercializador de biocombustibles en España** (cuota del 66%)



Aprovechando nuestras instalaciones industriales de primer nivel para producir biocombustibles, realizando modificaciones en las unidades actuales

- **Reducción del capex:** < 500 €/t en plantas actuales (vs. > 1.000 €/t en plantas nuevas de competidores)

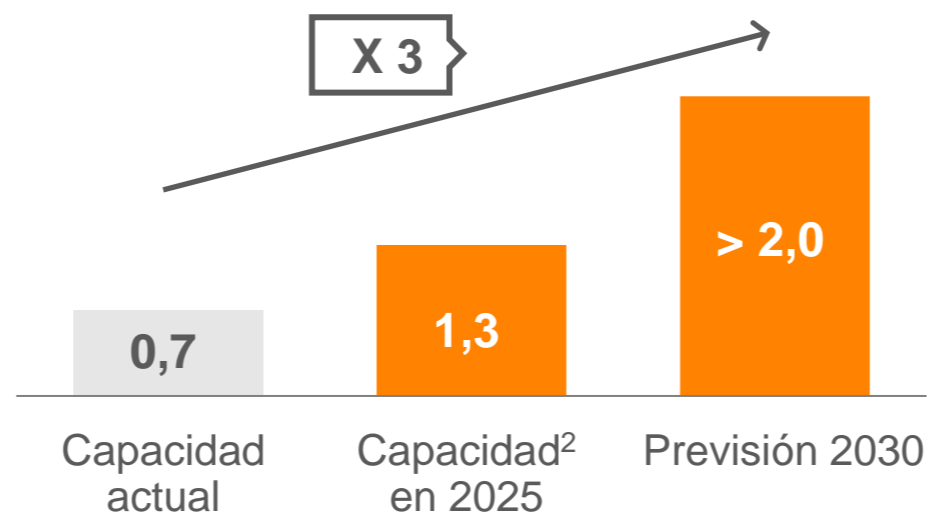


**Tasa interna de retorno >15%** de media en los proyectos



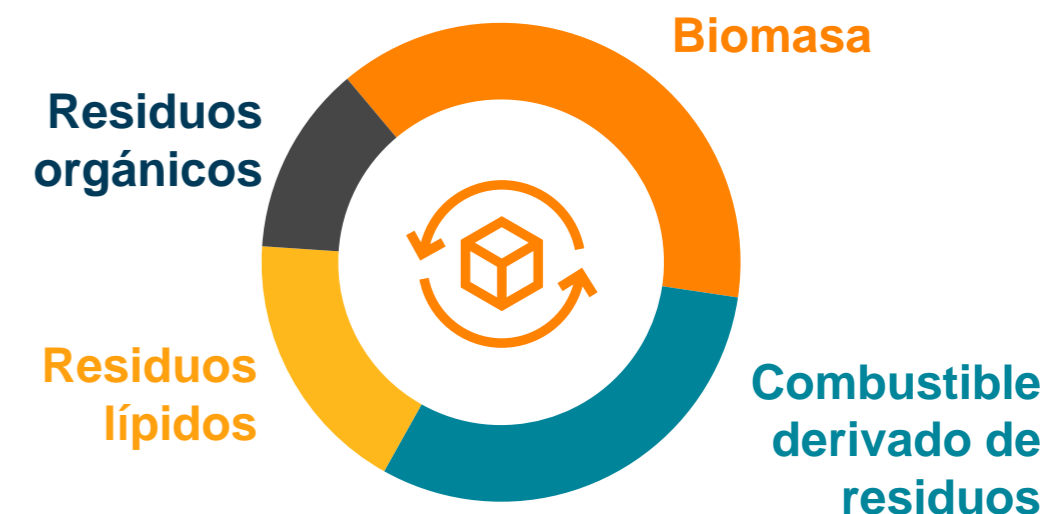
**El posicionamiento, la escala y la relevancia de nuestros centros** industriales es clave para asegurar la materia prima

Producción bruta de biocombustibles sostenibles (M t/anuales )  
**Objetivo actualizado:**  
de 600 mil t de hidrobiodiésel a >2 Mt de biocombustibles sostenibles



Ambición de Repsol de ser **líder en biocombustibles sostenibles**

Uso de residuos como materia prima



- >65% de los biocombustibles producidos a partir de residuos en 2030 (pudiendo alcanzar el 100% para satisfacer las demandas del mercado o de la regulación)
- Gran **disponibilidad de materia prima, con flexibilidad** entre las opciones
- ~4 Mt de residuos<sup>3</sup> usados como materia prima en 2030

1. Volúmenes brutos. 2. La capacidad prevista de biocombustibles avanzados en 2025 incluye: 700 mil t/año de la capacidad existente actual, 250 mil t/año de la planta de biocombustibles avanzados en Cartagena, 130 mil t/año de una planta de gasificación para producir metanol y ~300 mil t/año de capacidad mediante modificaciones en las unidades existentes. 3. Volumen bruto incluye la estrategia en economía circular de Repsol: biocombustibles, productos químicos y plásticos circulares y producción de biogás.

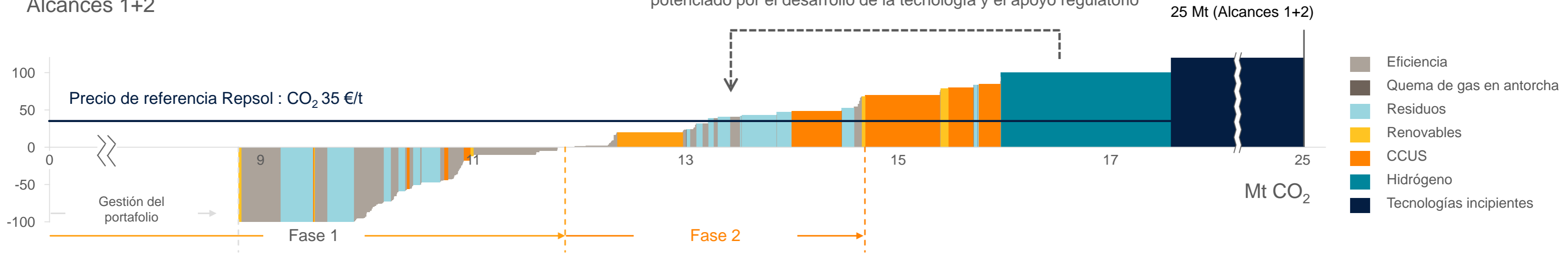


# Iniciativas prioritarias para el abatimiento de la curva de CO<sub>2</sub>



Curva de costes para la retirada de CO<sub>2</sub> en 2030 (€/t CO<sub>2</sub>e)  
Alcances 1+2

El coste de abatimiento del H<sub>2</sub> podría ser significativamente inferior, potenciado por el desarrollo de la tecnología y el apoyo regulatorio



## Fase 1 (2020-2025)

Iniciativas rentables:

- Eficiencia energética
- Metano & reducción de quema de gas en antorcha
- Electricidad renovable para las emisiones de Alcance 2
- *Waste-to-Energy* con residuos de menor coste

Gestión del portafolio / reducción de barriles de altas emisiones asociadas

## Fase 2 (2025-2030)

Tecnologías en desarrollo:

- Procesos adicionales *Waste-to-Energy*
- Proyectos de alta/media concentración de captura y almacenaje de carbono
- Primeros proyectos de hidrógeno renovable
- Proyectos de captura y uso de carbono
- Renovables + almacenamiento
- Otras iniciativas de eficiencia energética

## A largo plazo

Tecnologías incipientes, con elevada incertidumbre en los costes:

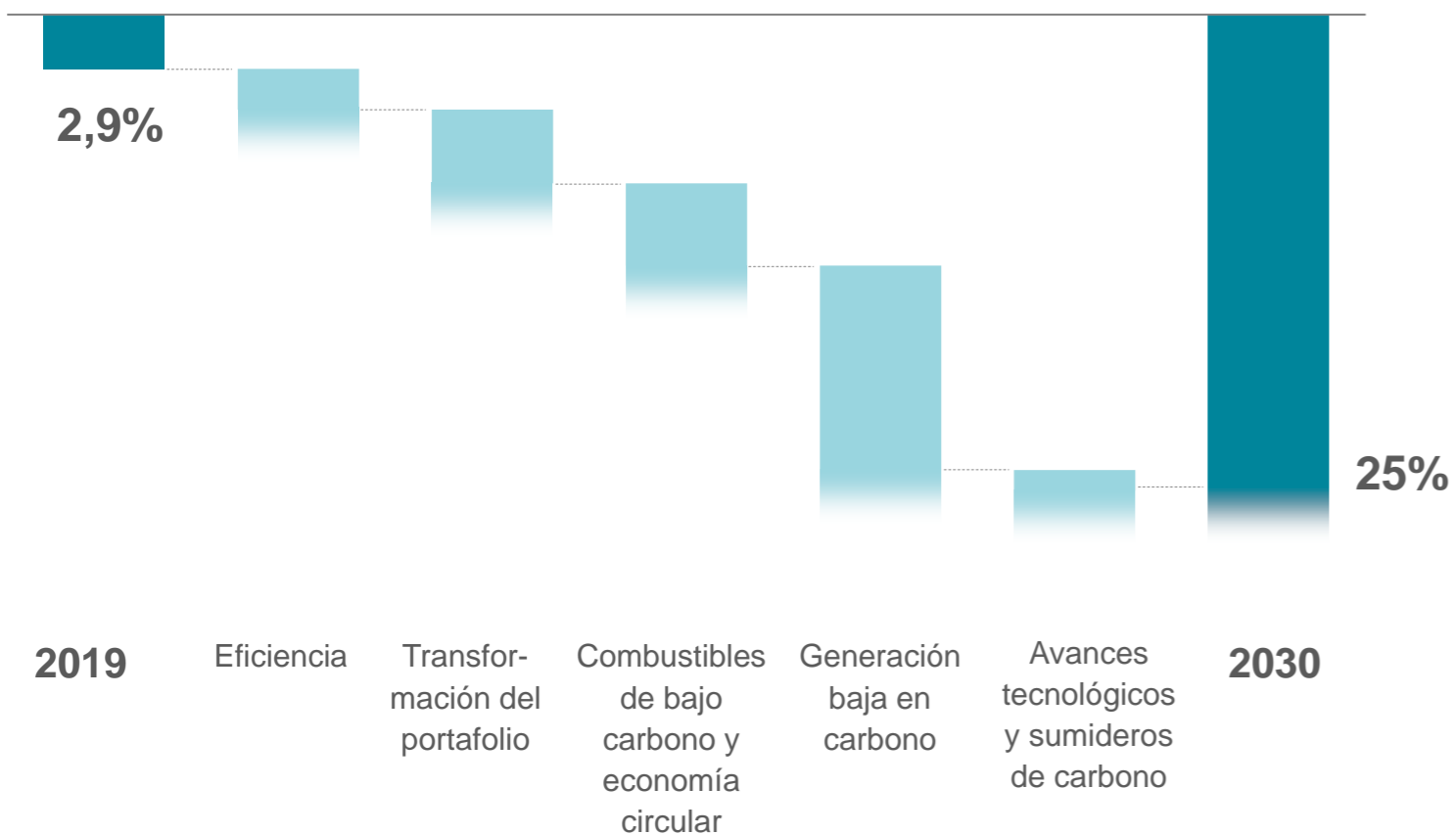
- Captura y almacenaje de carbono (en función del acceso a proyectos de almacenamiento)
- Tecnologías de captura y uso de carbono (por ejemplo ecocombustibles)
- Hidrógeno renovable a escala
- Mayor grado de electrificación (Power-to-Heat, etc.)

# Repsol acelera la transformación aumentando sus objetivos de reducción de carbono del 20% al 25% para 2030



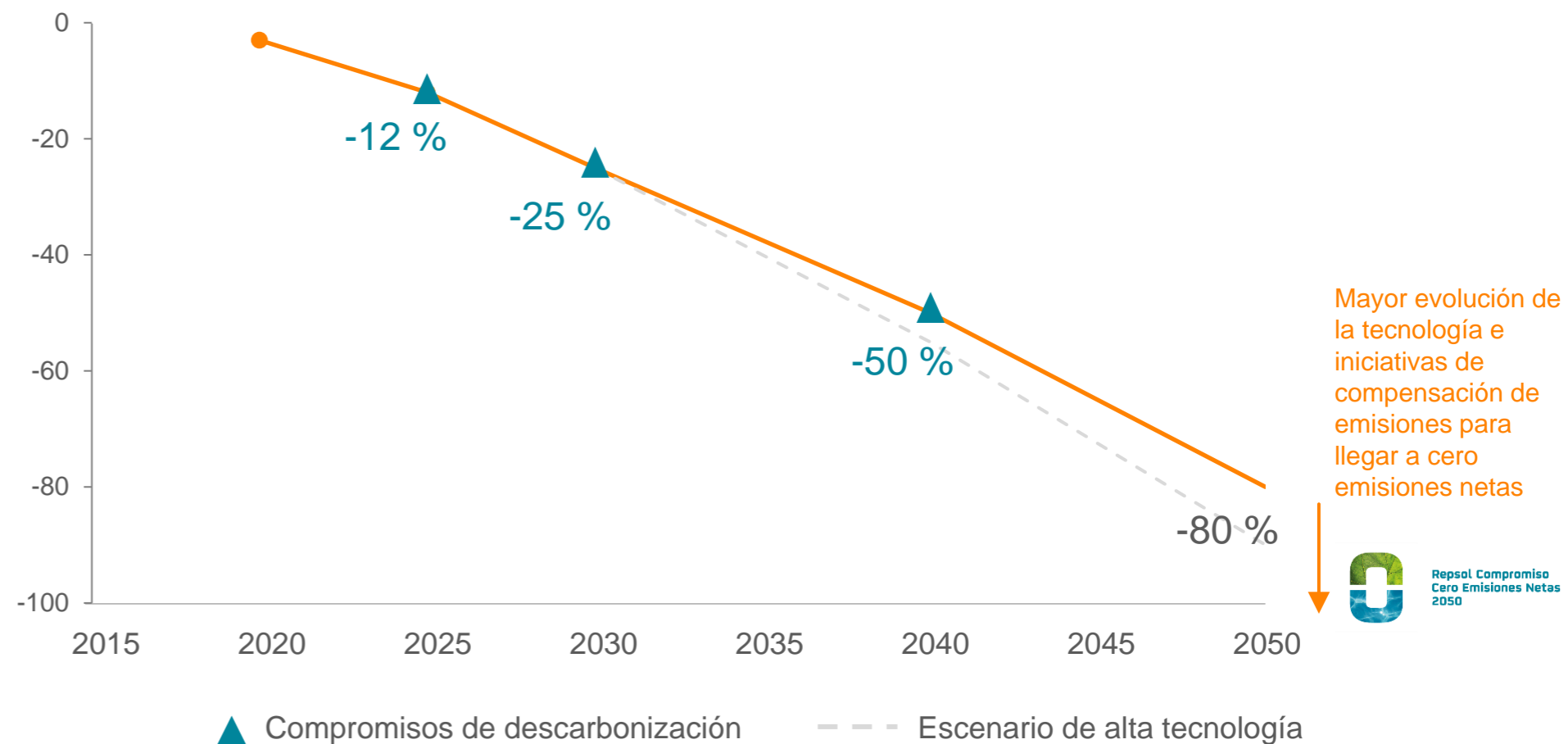
## Desglose de reducción del Indicador de Intensidad Carbono por vías de descarbonización

% reducción en el IIC (base 2016)



## Una clara ruta de descarbonización hacia las cero emisiones netas

% reducción en el IIC (base 2016)



# Estrategia 2021-2025: acelerando en la transición

## Nuevo modelo operativo

# 04.



# Un nuevo modelo operativo más sencillo y con nuevas formas de trabajar

Más ágil y eficiente



## Gestión estratégica del talento

Reconversión y mejora de las competencias para hacer frente a la digitalización, los nuevos negocios y la descarbonización

Impulsar la cultura de los datos

Ofrecer un nuevo y adaptado marco de desarrollo profesional

Diversidad e inclusión

## Organización ágil

**Agile & Lean**  
Nuevas formas de trabajar en toda la cadena de valor

Simplificar la estructura corporativa y acelerar el modelo de servicios globales

Promover la flexibilidad, la productividad y el equilibrio entre vida profesional y privada

Liderazgo más inspirador y emprendedor

## Objetivos 2025

**-20%**  
de la estructura directiva

**35%**  
liderazgo femenino

**-20%**  
costes corporativos

**1<sup>er</sup>** cuartil  
liderazgo<sup>2</sup>

**-20%**  
niveles de gestión<sup>1</sup>

**>70%**  
índice<sup>2</sup> de cultura Repsol



# Digitalización de primer nivel mundial

En marcha la transformación de la forma de operar nuestros negocios



## Exploración y producción

**0,5%** Aumento de la producción bruta en nuestros activos

**-7%** Reducción del tiempo de perforación

## Industrial y Trading

**+0,4 \$/barril** Aumento del margen de refino gracias a iniciativas digitales

**+2.000** Usuarios de apps móviles en nuestras refinerías

## Negocios comerciales

**2 M** Clientes digitales registrados en la app Waylet

**+150 mil** Clientes diarios gestionados desde la nueva plataforma Salesforce

## Corporación

**+100 mil** Operaciones realizadas con robots de software inteligentes

**+2.500** Servidores con infraestructura en la nube

Impacto económico

(flujo de caja operativo incremental + ahorros de capex, M€)

82

308

2018

2020e

Inversiones en programas digitales (capex + opex, M€)

90

136

# **Iniciativas** digitales

**+120**

**+250**

Reconocimiento externo

“ Repsol ha puesto en marcha un ambicioso programa de transformación digital que está generando aportaciones esenciales a su modelo de negocio

“ Repsol, líder en la transición energética... Un gran ejemplo de desempeño digital, transformación real del negocio y contribución de valor

**MIT Sloan**  
Management Review



# El impulso a la digitalización aportará 800 M€ en 2022

Digitalización de primer nivel mundial



## Inteligencia Artificial

El enfoque “Inteligencia artificial primero” es una palanca clave para que los datos basen la toma de decisiones en todos los procesos de negocio de la compañía



## Operaciones automatizadas

Mejorar la eficiencia operativa de nuestros activos industriales, incluyendo *digital twins*, centros de operaciones, robótica e IoT



## Cliente en el centro

Hacer de Repsol una compañía multienergética digital con una visión global del cliente 360º

ARiA

## Plataforma de datos Repsol

Potenciar nuestra plataforma de análisis y datos, impulsar los casos de IA utilizando nuestro programa de aceleración y mejorar las competencias digitales de los empleados en nuestra escuela de datos



## Tecnología en la nube

Enfoque integrado hacia una multinube híbrida que maximice los beneficios en términos de ahorro de costes, agilidad y flexibilidad

# 800 M€

Incremento de flujo de caja operativo + ahorros de capex en 2022 vs. 2018

# 160 M€/año

Media de capex digital + opex en el periodo 2021–2022

# Repsol cuenta con una gran plataforma tecnológica para la descarbonización y la transformación de los negocios



Gestión basada en tecnología

Nuestro objetivo es transformar el sector energético a través de la innovación tecnológica

## Repsol Technology Lab



26

patentes en 2018-2019



+190

alianzas para transformar el sector energético

## Repsol Ventures



80% de su inversión en iniciativas de transición energética

Enfocado en **movilidad avanzada y renovables**, bajo carbono y economía circular, y **tecnología digital para optimización de activos**. Con una cartera de **18 start-ups** y formando parte del fondo OGCI CI

finboot tech

BeGas

wattio

NANOGAP  
SUBMITTIPARTICLES

amPLe

## Logros tecnológicos relevantes (Ejemplos)



### Procesos industriales disruptivos

Caracterización de crudos que combinan espectrometría y *deep learning*

- 90% reducción del tiempo de respuesta, reducción del 50% en los costes de las pruebas y 10 M€/año de ahorro

Evaluación de más de 40 tipos de residuos y tecnologías diferentes para biocombustibles avanzados y plásticos circulares



### Procesos más breves para diseñar productos

Diseño de productos con química computacional y machine learning

- Modelos predictivos en los que se reduce el tiempo de respuesta un 70% y los costes un 50%



### Contribución tecnológica al objetivo cero emisiones netas

Producción de hidrógeno renovable a partir de energía solar (fotoelectrocatalisis)

- Planta piloto que actualmente se está escalando a un proyecto de escala industrial con un socio

Nueva planta en Bilbao para producir combustibles sintéticos y gas a partir de residuos

# Propuesta de inversión líder

05.





# Retribución líder para el accionista

Aspectos destacados 2021-2025



## Retribución a los accionistas resiliente...

- 2021 ● **0,6 €/acción dividendo pagado en efectivo (excepto enero 2021)**
  - Comprometido a 40 \$/barril de Brent
- 2022-2025 ● **Aumento del dividendo en efectivo**
  - Anualmente desde 2023 hasta 0,75 euros/acción en 2025
- Recompras adicionales (50 M acciones/anuales)<sup>1</sup> alcanzando >1 euro/acción en 2025**
  - 1,4-2,0 Mil M€ destinados a recompras en 2022-2025

1. 200 millones de acciones en el periodo del plan estratégico.

## ...creciente con excesos de caja orgánicos en el escenario de precios del Plan

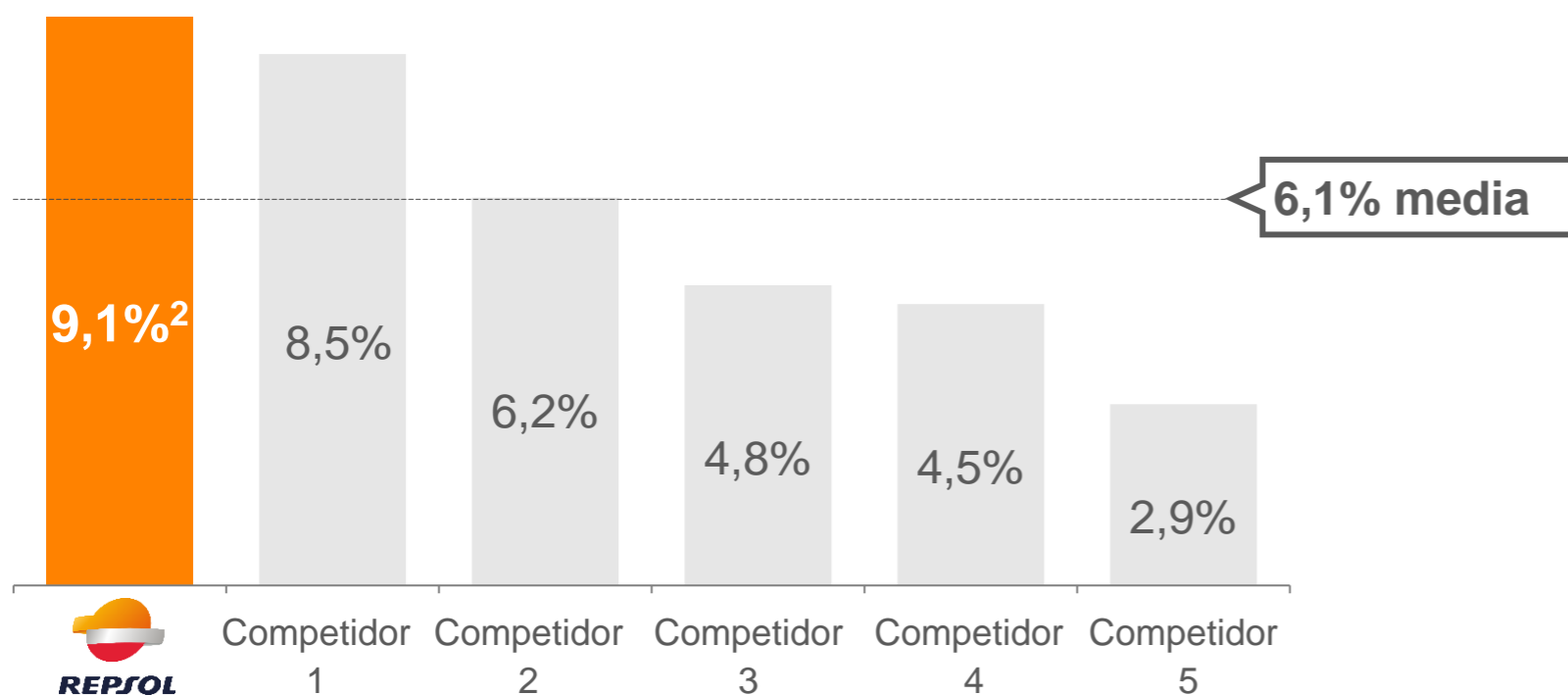


**Reducción de la retribución media 2021-2025 < 15% vs. propuesta previa**

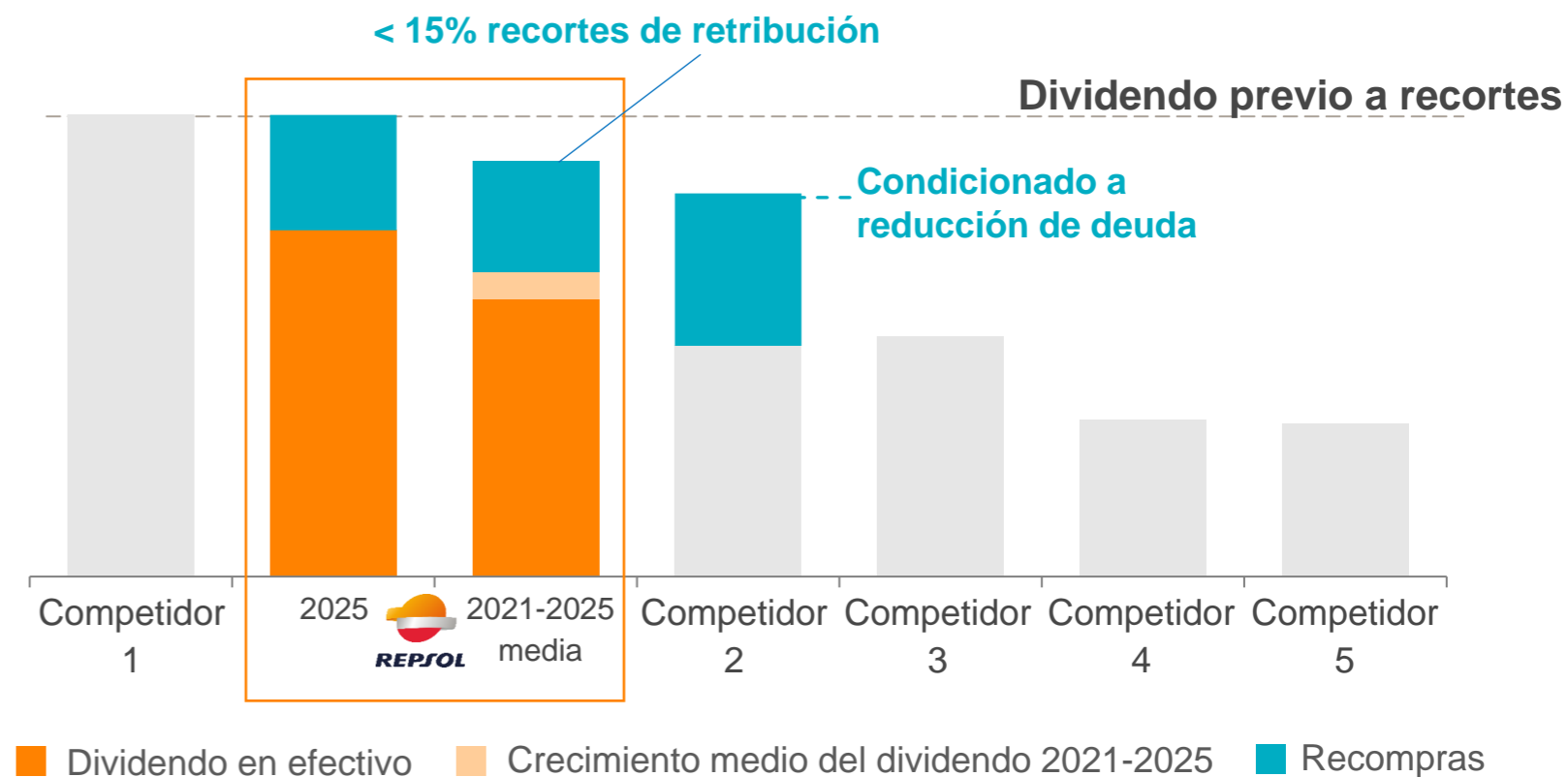
# La rentabilidad y resiliencia del dividendo de Repsol son superiores a las de sus competidores



Rentabilidad por dividendo<sup>1</sup> 2020 (%)



Nuevos esquemas de retribución a 50\$/barril Brent comparados con propuestas anteriores a los recortes (%)



Dividendo/  
Flujo de caja  
operativo 2019

**16%**

**33%**

**16%**

**11%**

**12%**

**11%**

**En el escenario de precios del Plan, Repsol tiene el dividendo más resiliente entre sus pares y ofrece una rápida capacidad de crecimiento de la remuneración**

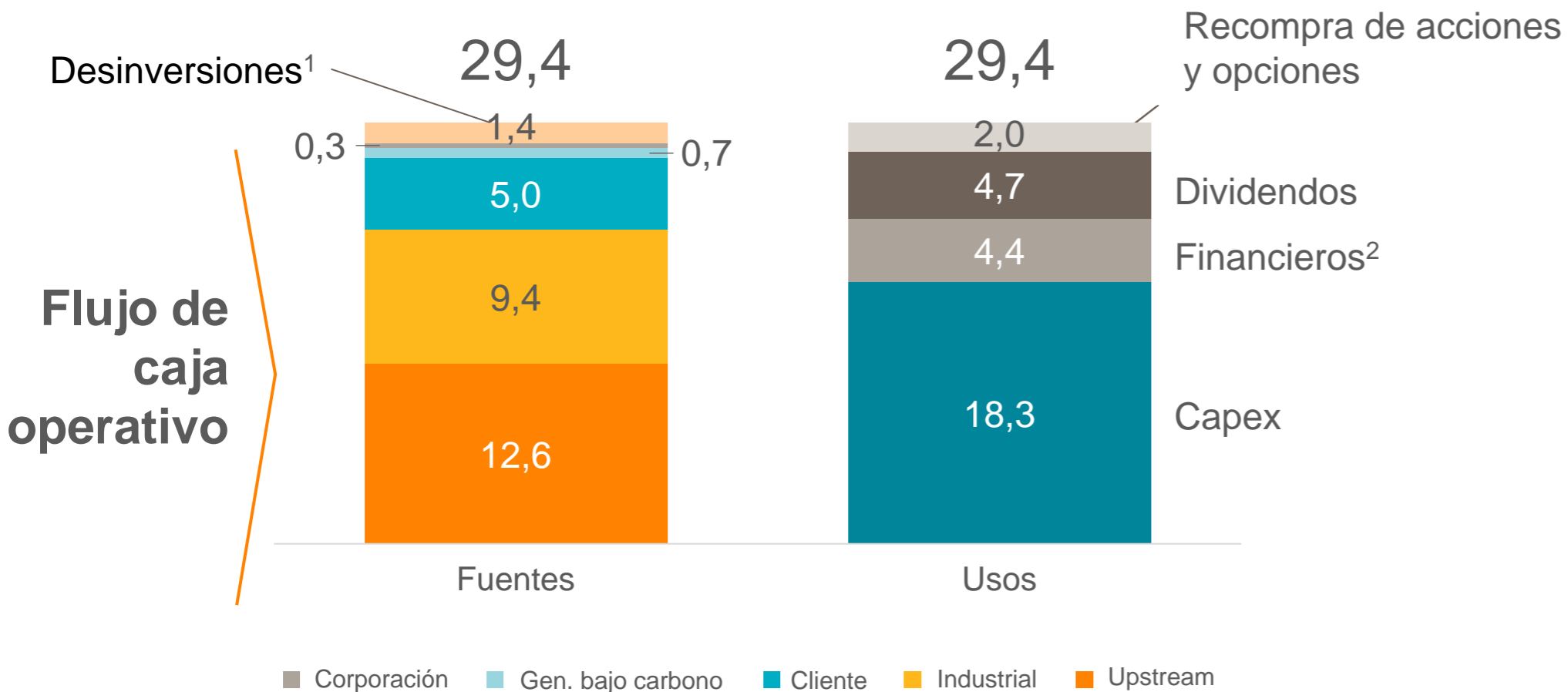
1. Dividendos por recortes considerados para todos los competidores y asumiendo un valor constante durante todo el año (precio medios de la acción entre el 1 de julio y el 11 de noviembre de 2020). 2. Considerado el dividendo anunciado por acción de 0,6€  
Nota: las compañías competidoras tenidas en cuenta son BP Eni, Equinor, Shell y Total.  
Fuente: anuncios de compañías; Capital IQ.

# Plan autofinanciado

Generación de caja



## Fuentes y usos de caja acumulados, 2021-2025 (Mil M€)



## Breakeven después de dividendos 2021-2025 (\$/barril)

**50 \$/barril**  
Breakeven de flujo de caja libre (incluidas recompras)

**< 45 \$/barril**  
Breakeven de flujo de caja (previo a recompras)

1. Incluye desinversiones en el portafolio de renovables. Otras potenciales transacciones inorgánicas guiadas por el nuevo modelo corporativo no están incluidas en las fuentes y usos de caja. 2. Incluye intereses y otros como dividendos a accionistas minoritarios e intereses de bonos híbridos.

# Objetivo de apalancamiento que garantiza nuestra solidez financiera



Apalancamiento<sup>1</sup> medio del 25% en 2021-2025

Deuda 2020  $\approx$  Deuda 2025

EBITDA 2020



EBITDA 2025 **8.200 M€**

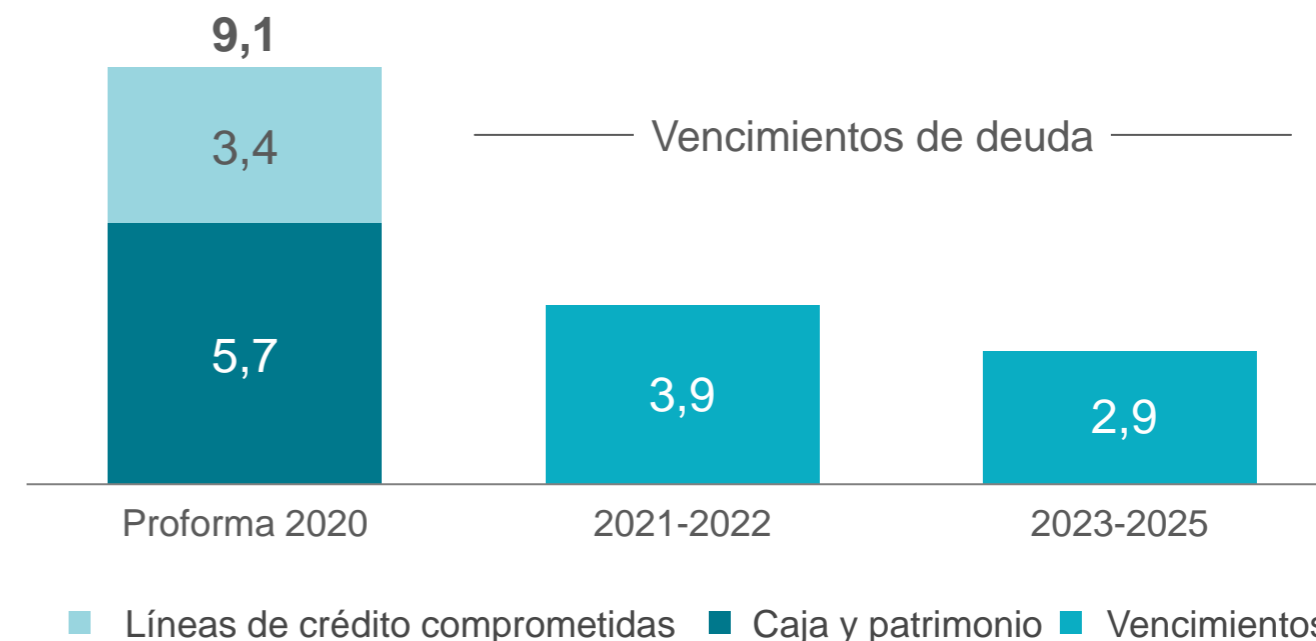
## Mantenimiento de deuda con un fuerte crecimiento de EBITDA



– Umbral de apalancamiento<sup>1</sup> claramente por debajo del 30%

## Sólida posición de liquidez

Proforma 2020 (Mil M€)



- La liquidez actual cubre > 1,3 veces los vencimientos de todo el periodo
- Vencimientos asequibles y bien repartidos durante todo el horizonte del Plan
- Fuentes de financiación diversificadas, incluyendo híbridos

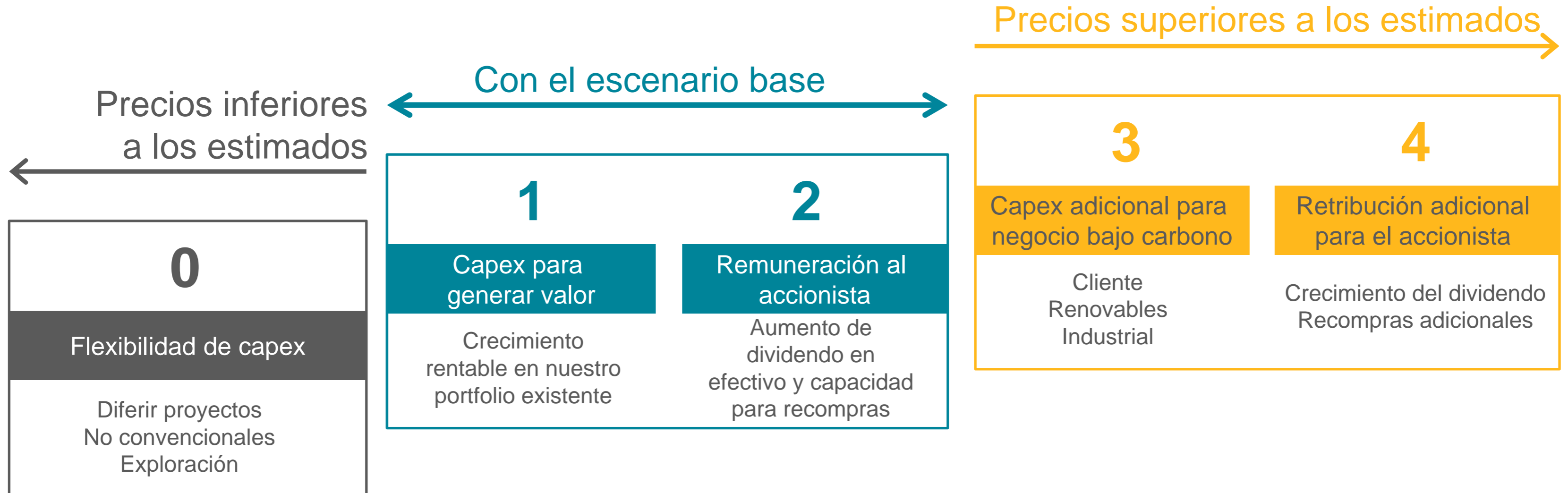
1. Ratio de apalancamiento definido como deuda neta reportada (deuda neta + patrimonio).



# Un marco claro de asignación de caja acorde con nuestra prudencia financiera



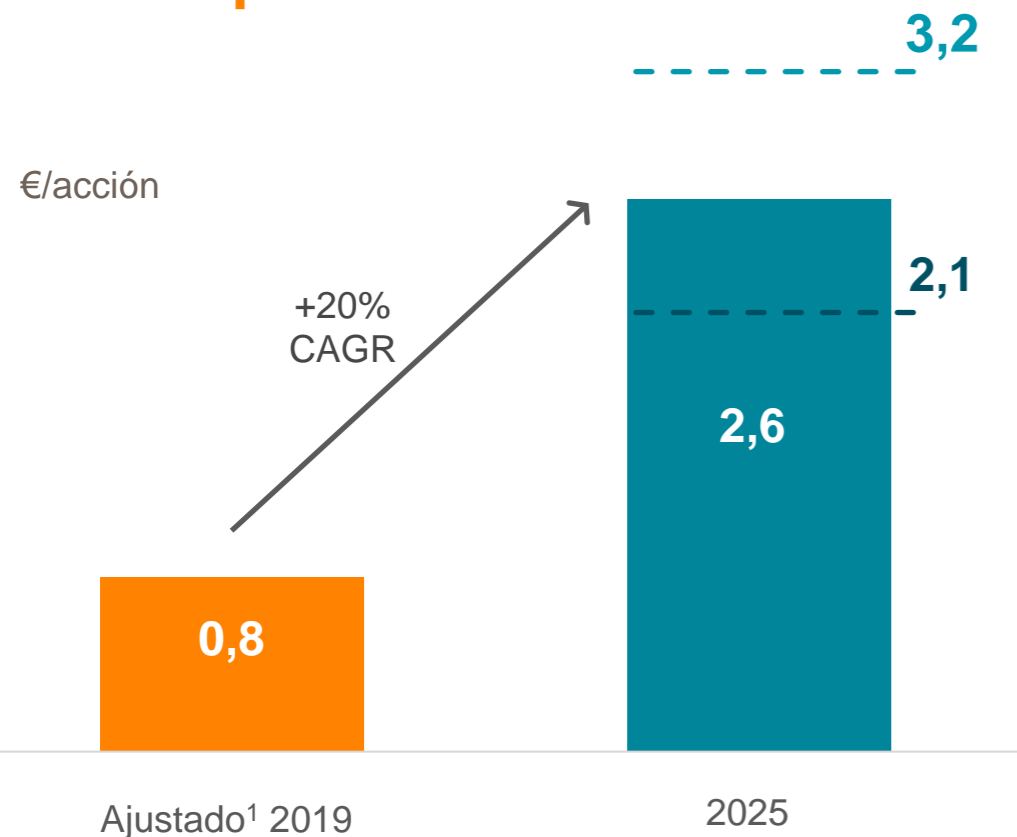
Disciplina de apalancamiento y compromiso con nuestra actual calificación crediticia



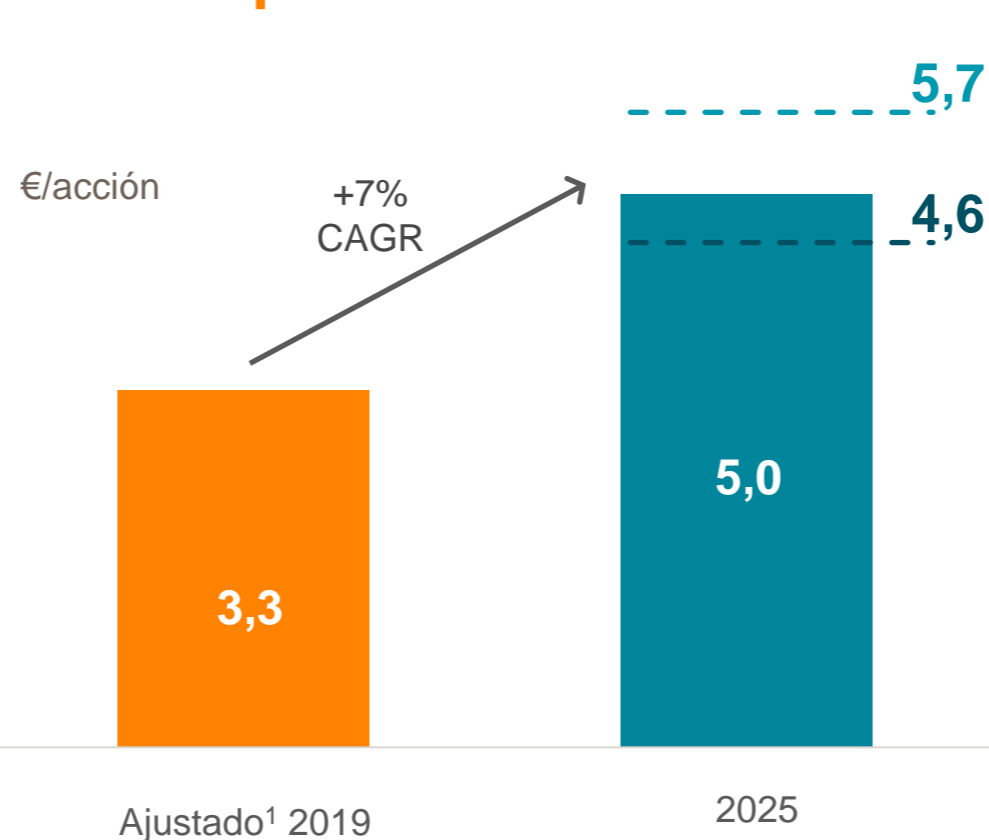
# Fuerte crecimiento en métricas por acción, aumentando el valor potencial



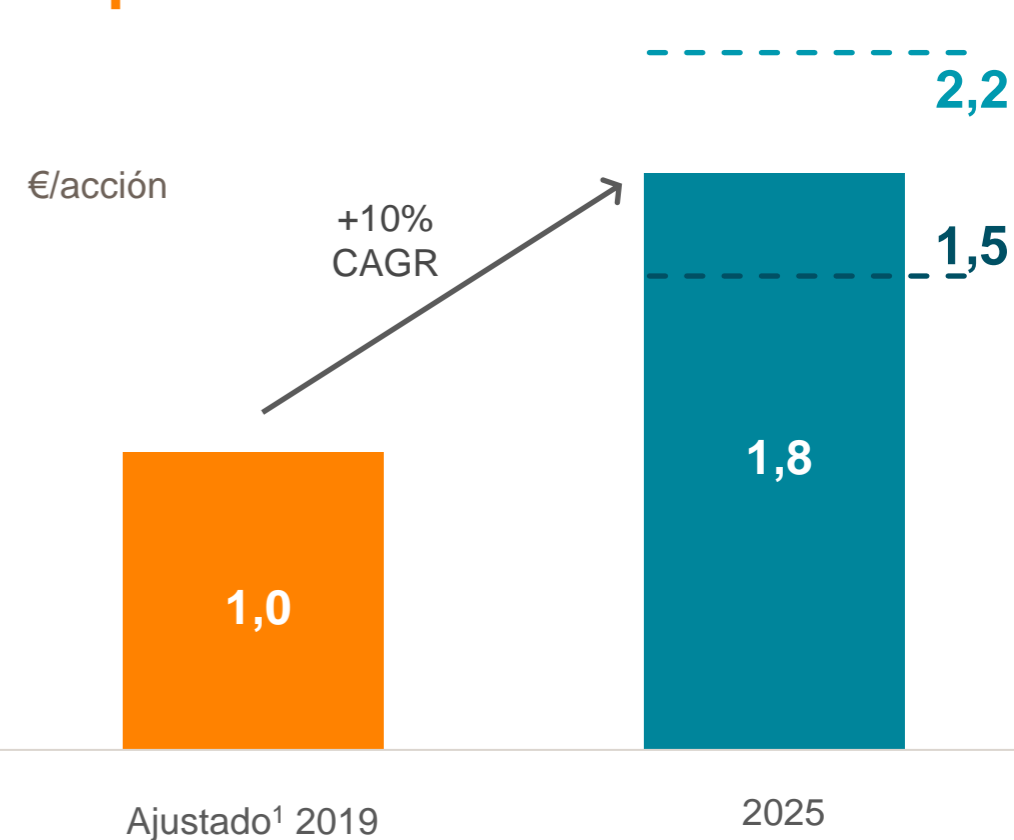
**+20% CAGR**  
**Flujo de caja libre por acción**



**+7% CAGR**  
**Flujo de caja operativo por acción**



**+10% CAGR**  
**Resultado neto ajustado por acción**



— Escenario ácido a 40 \$/barril Brent y 2,5 \$/Mbtu HH

— Escenario alto a 60 \$/barril Brent y 3 \$/Mbtu HH

1. 2019 a 50\$/barril y 2,5 HH.

Nota: escenario base a 50\$/barril y 2,5\$/Mbtu HH; número de acciones en 2019 (1.527) vs. 2025 (1.327, relativos a hipótesis de precios de escenario base). CAGR: tasa de crecimiento compuesto anualizado.

# Conclusiones

06.



# La mejor opción para invertir en la transición energética

Plan Estratégico 2021-2025



<b>Generación de caja libre</b>	Flujo de caja libre 2021-2025: 2,2 Mil M €/año
<b>Negocios rentables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– 2021-2022: resiliencia y fortaleza</li><li>– 2023-2025: transformación acelerada</li></ul>	BPA 2025: 1,8 €/acción Flujo de caja operativo/acción +7% CAGR 19-25
<b>Nuevo modelo operativo</b>	Socio u OPV en renovables
<b>Retribución líder</b>	0,6 €/acción 2021 ; 0,75 €/acción 2025 <ul style="list-style-type: none"><li>• Recompras: 50 M acciones/año desde 2022</li></ul>
<b>Política financiera prudente</b>	Apalancamiento 2021-2025: ~25%
<b>Objetivo cero emisiones netas rentable y realista</b>	12% de reducción del IIC en 2025 ROACE 25 +2 p.p.
<b>Ambición de transformación diferencial</b>	30% capex en bajo carbono 2021-2025



Plan  
Estratégico  
2021-2025

# Acelerando en la Transición

## Crecimiento y valor



Repsol Compromiso  
Cero Emisiones Netas  
2050

# Apéndice



# Escenario base de precios para el Plan



## Proyecciones (2021-2025)

	2021	2022	2023	2024	2025
Brent (\$/barril)	50	50	50	50	50
Henry Hub (\$/Mbtu)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Indicador de margen de refino de Repsol (\$/barril)	3,5	4,0	4,5	5,2	5,8
Precio medio de la electricidad en España (€/MW)	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5

### Sensibilidad de CFFO<sup>1</sup>

± 10 \$/barril brent  
 ± 540 M€/año

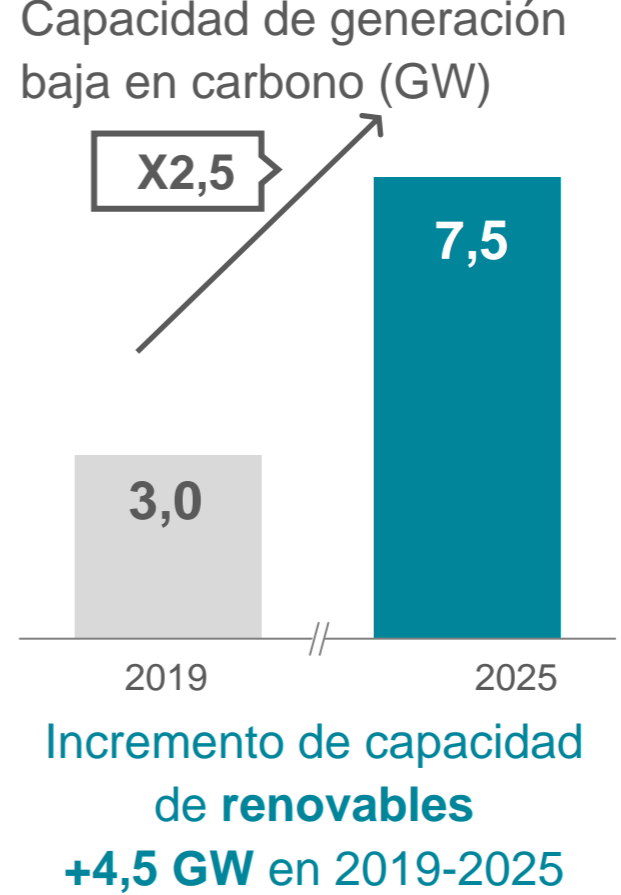
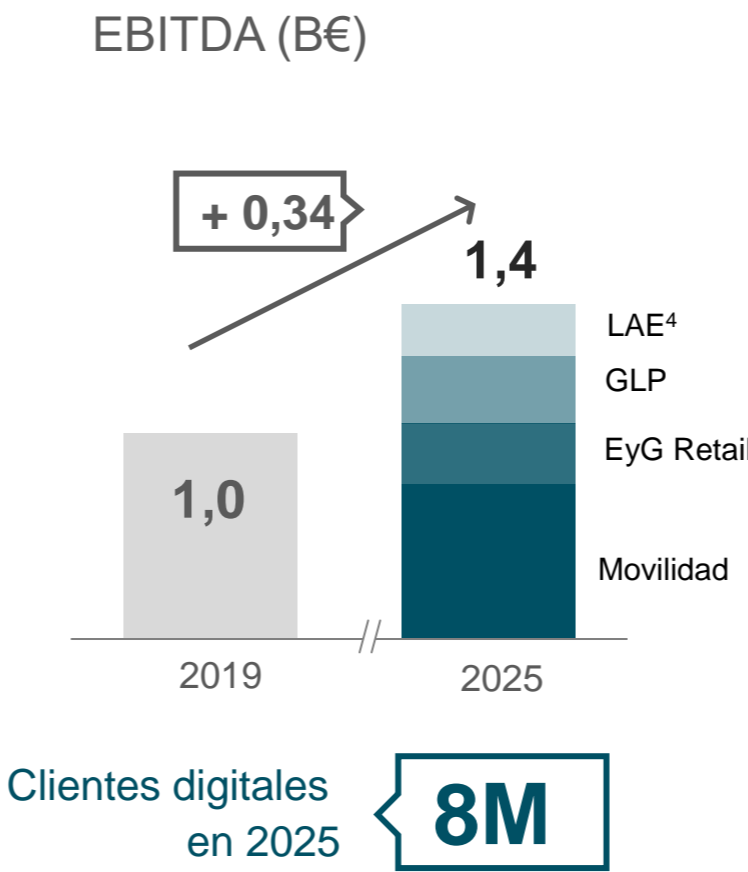
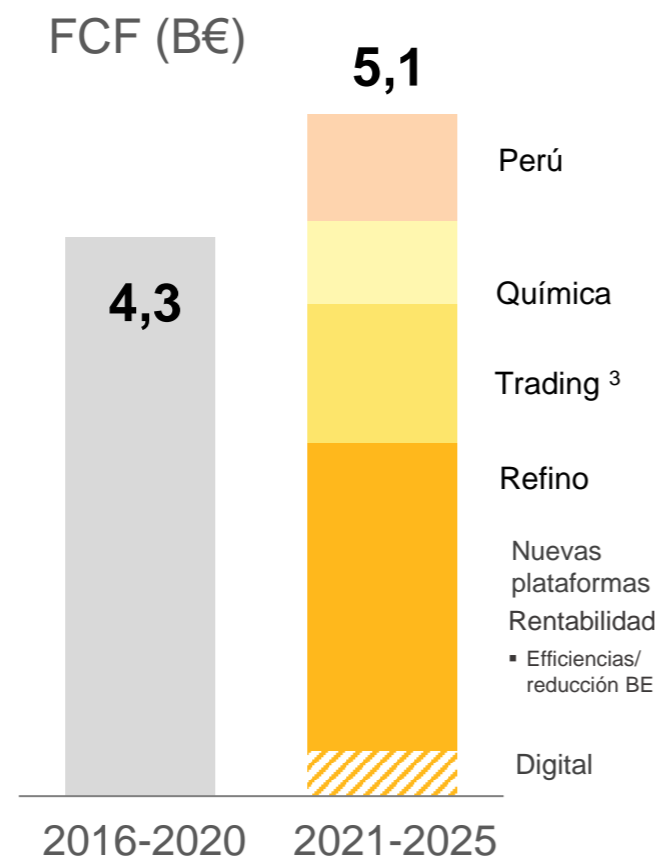
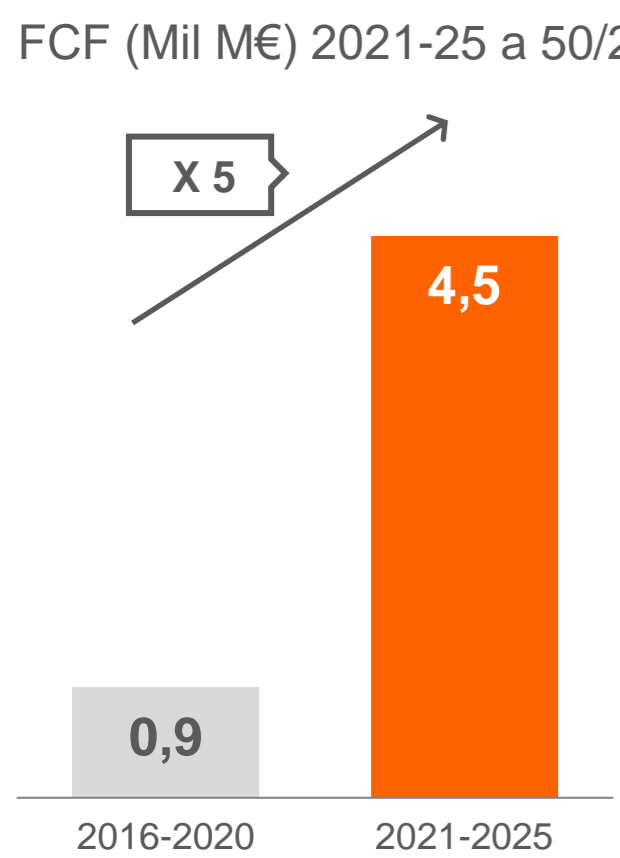
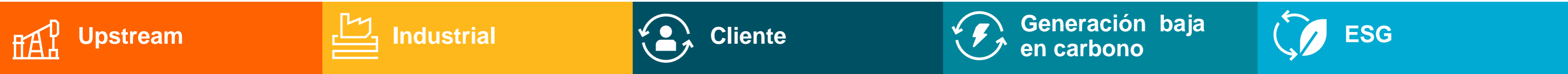
± 0,5 \$/Mbtu HH  
 ± 164 M€/ año

± 0,5 \$/barril margen de refino  
 ± 92 M€/ año

1. Valores medios para el periodo 2021-2025. Nota: tipo de cambio medios asumido para el periodo 2021-2025: 1.13 \$/€.



# Incremento de valor de los principales negocios, indicadores ESG y compromisos



- 2025
- Reducción 12% IIC<sup>1</sup>
  - 1<sup>er</sup> cuartil en CHRB<sup>2</sup>
  - Al menos el **40%** de los incentivos a largo plazo del CEO y el equipo de liderazgo están vinculados a objetivos de sostenibilidad

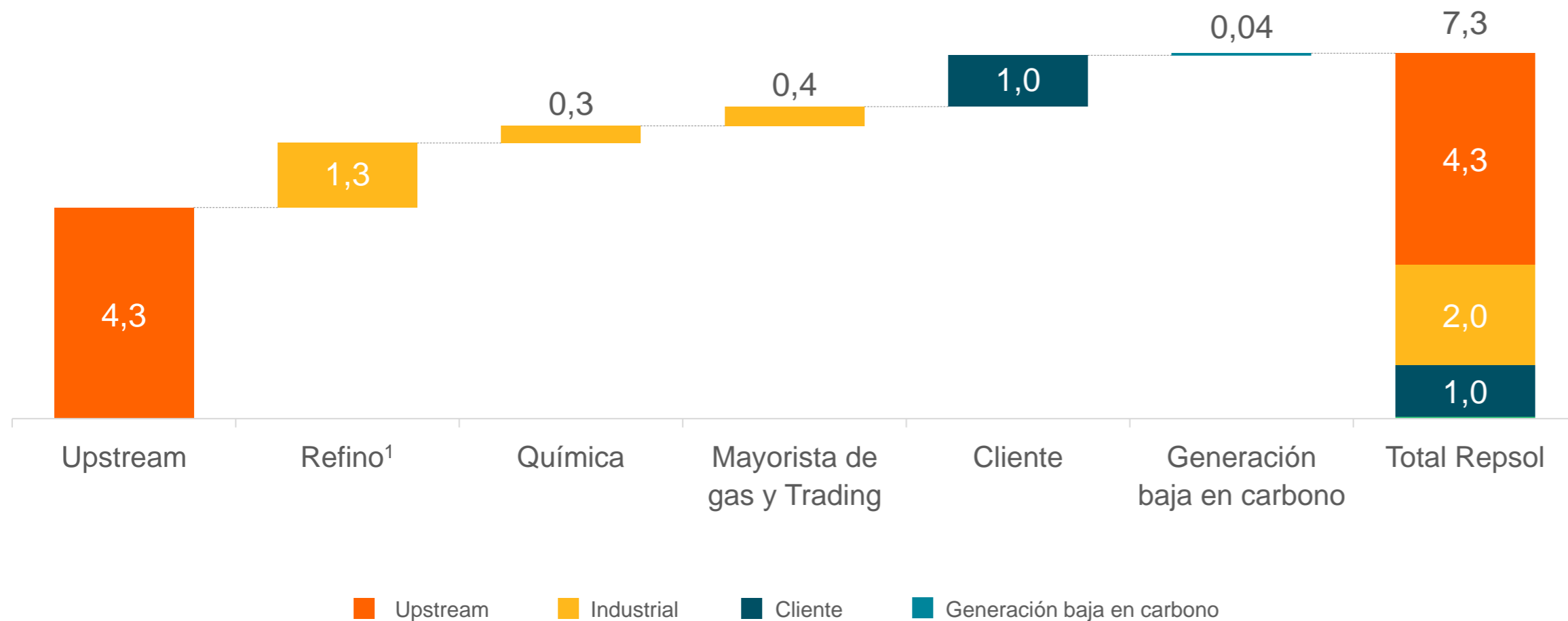
1. Respecto a 2016. 2. Corporate Human Rights benchmark. 3. Incluido WHT&G. 4. Lubricantes, asfaltos y especialidades. Nota: 2019 a 50/2.5



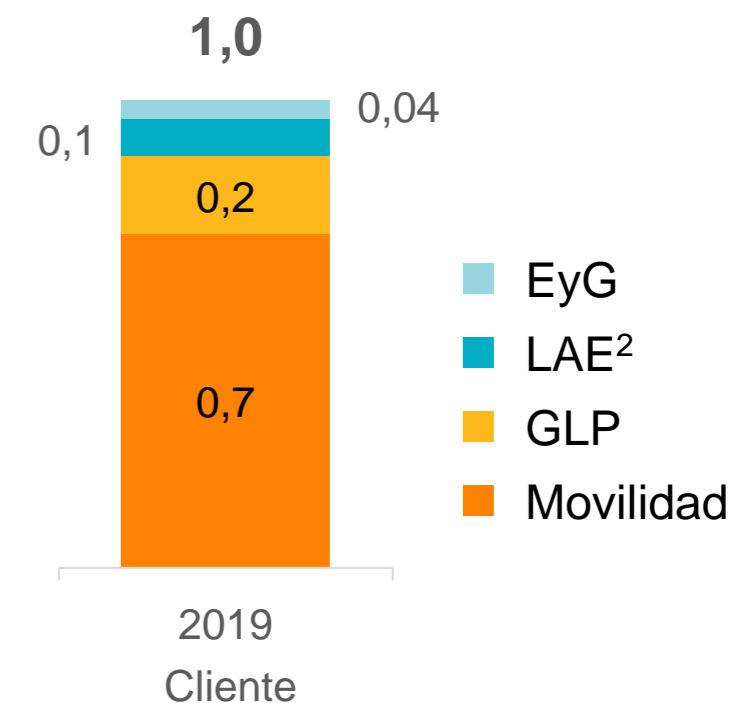
# EBITDA 2019 desglose por negocios



## Grupo Repsol EBITDA 2019 (Mil M€)



## EBITDA CLIENTE 2019 (Mil M€)



Nota: no incluye Central, Corporación & Ajustes.  
 1. Incluyen Refino España y Perú. 2. Lubricantes, asfaltos y especialdades.