

Crecer desde nuestras fortalezas

Plan Estratégico 2012-2016



Rueda de Prensa
29 de mayo de 2012

Repsol: Una historia de transformación

Expropiación de YPF

Plan Estratégico 2012-2016: Crecer desde nuestras fortalezas

La estrategia de nuestros negocios: 2012-2016

Upstream

GNL

Downstream

Gas Natural Fenosa

Perspectivas financieras

Conclusiones

Nueva estructura organizativa

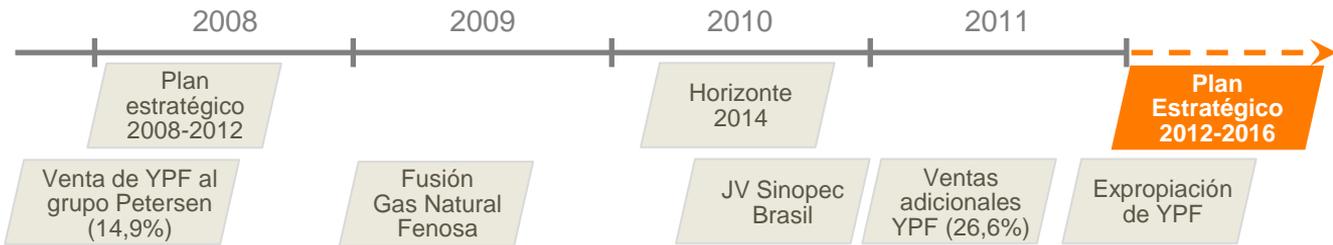
Repsol: Una historia de transformación



2008-2011: Un periodo de transformación



Hitos corporativos



Hitos en los negocios de Repsol



Hitos externos



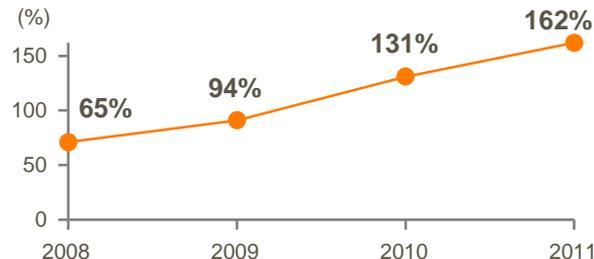
2008-2011:

Transformación en un explorador de prestigio mundial



- Éxito exploratorio de relevancia mundial
 - 30 descubrimientos en 2008-2011 (17 operados por Repsol⁽¹⁾)
 - 4 descubrimientos entre los 5 mayores del año en 2008-2011⁽²⁾
- Desarrollo de una posición relevante en las cuencas más atractivas del mundo
- Generación de una cartera de proyectos de fuerte crecimiento

Entre las mayores tasas de reemplazo de reservas del sector: 162% en 2011



5 descubrimientos entre los mayores del mundo desde 2008⁽²⁾

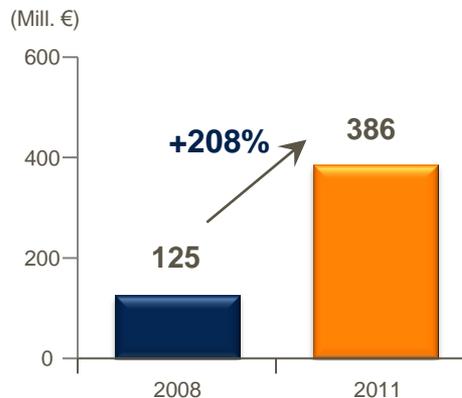
País	Cuenca	Campo
Brasil	Santos	Sapinhoa (Guará)
Perú	Ucayali	Kinteroni 1X
Bolivia	Chaco	Huacaya
Venezuela	Alta Guajira	Perla 1X-Cardón
Brasil	Campos	Pão Açucar ⁽³⁾

2008-2011: GNL, un negocio consolidado y rentable

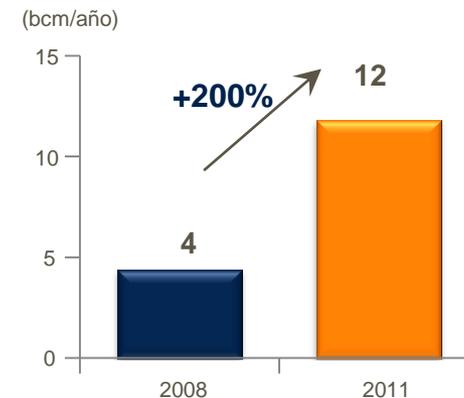
Un negocio global y flexible capaz de generar un valor sólido

- Desarrollo de una posición global en la comercialización de GNL
- Acceso a las cuencas atlántica y pacífica
- Finalización del proyecto Peru LNG, con el 100% de la comercialización

Resultado operativo de GNL



Ventas de GNL



Contratos rentables de suministro de GNL por 12 bcm/año

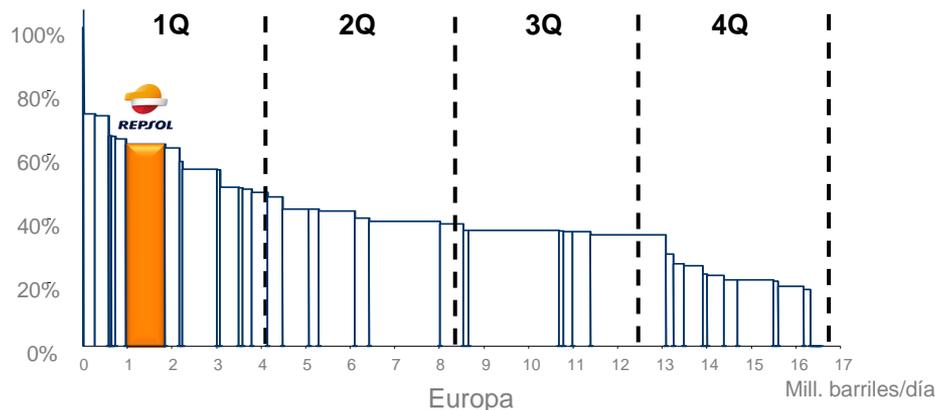
2008-2011:

Incremento de la competitividad del Downstream

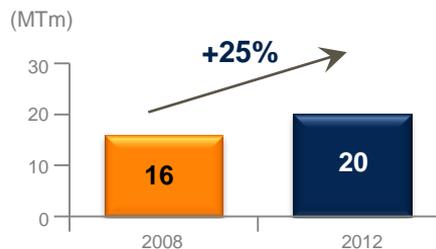


- Incremento de la competitividad de los activos de refino
- Repsol tiene el mayor margen integrado dentro del sector europeo a lo largo del ciclo
- Desinversión de activos no estratégicos o de baja rentabilidad (1.400⁽¹⁾ mill. €)

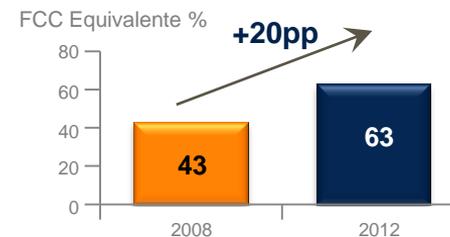
FCC Equivalente %



Producción de destilados medios



Conversión



Mejora de la competitividad de los activos de refino

1. Incluye la venta del 15% de CLH, el negocio de Downstream no integrado en Latinoamérica (Chile, Brasil y Ecuador), negocio químico de PMMA, Refap en Brasil y GLP Francia. Algunas de estas ventas se realizaron en dic. de 2007

2008-2011: YPF antes de la expropiación

Claves financieras

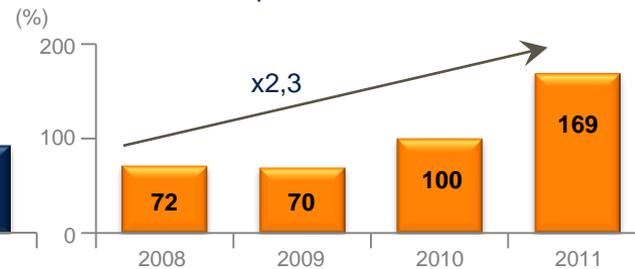


Producción de crudo y reemplazo de reservas

Producción de crudo de YPF⁽¹⁾



Tasa de reemplazo de reservas de crudo⁽²⁾



Descubrimiento de Vaca Muerta

Elevada creación de valor a través de la exploración de no convencionales

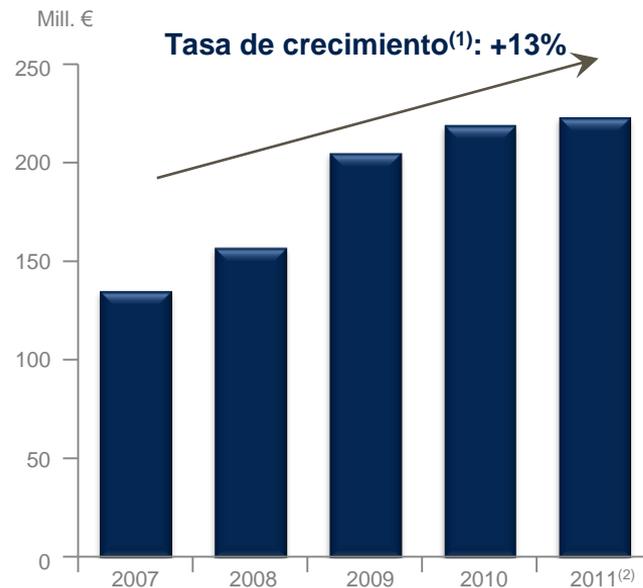
- **Descubrimiento de Vaca Muerta entre los 5 mayores del mundo⁽⁴⁾**, con 1.525 Mill. bep de recursos contingentes brutos y 21.167 Mill. bep de recursos prospectivos brutos en 8.071 km² auditados
 - Dominio minero neto de 12.000 km²
- Intenso plan de exploración no convencional en Argentina

2008-2011: Gas Natural Fenosa, líder integrado verticalmente en gas y electricidad

Logros de Gas Natural Fenosa

- Consecución de los objetivos estratégicos de Gas Natural con 4 años de antelación mediante la adquisición de Unión Fenosa (julio de 2008)
- Proceso de adquisición finalizado según lo previsto
- Importante reducción de la deuda y refinanciación completa del crédito para la adquisición
- Ejecución exitosa del programa de desinversiones
- Mayores sinergias de integración de las esperadas
- Sólido desempeño empresarial pese a un entorno difícil

Dividendos recibidos por Repsol

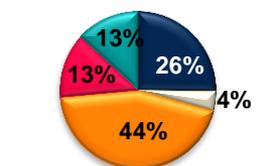
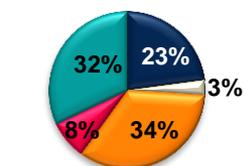


Gas Natural Fenosa ha realizado satisfactoriamente su integración con mayores sinergias de las esperadas. Proporciona un sólido flujo de dividendos a Repsol

2008-2011: Una cartera equilibrada y atractiva

- Estrategia de crecimiento y creación de valor
- Incremento del porcentaje de capital empleado en la OCDE⁽¹⁾
- Gestión exitosa de la cartera de activos
 - Desinversión de 8.100 mill. €

Capital⁽²⁾
empleado



Gestión de
la cartera

- Alianza con Sinopec en Brasil
 - Aportación de capital del 40% de Sinopec (7.100 mill. de USD)
- Desinversiones de YPF (41,6%)
 - Entre 2008 y 2011
- Venta de activos no estratégicos o no integrados (2.600 mill. €)
 - Posiciones de Downstream no integradas (p. ej.: Refap, Marketing de Chile)
 - Captura total del valor de los activos regulados y no estratégicos: 15% de CLH, 82% de Gaviota, 25% de BBG
 - Otros

Ciclo de inversiones finalizado en Downstream y GNL

Horizonte 2014: Cumplimiento de nuestros compromisos



Estado en
el 2º año del Plan

Área corporativa

Gestión de la cartera

Desinversión de la participación adicional en YPF y de los activos no rentables / no estratégicos para reequilibrar la cartera

Opciones para concretar el valor de nuestro balance a través de desinversiones selectivas



Upstream y GNL

Transformación del Upstream de Repsol en el motor de crecimiento del Grupo

Cumpliendo nuestros objetivos clave

- Crecimiento de la producción del 3-4% anual hasta 2014 y superior en 2019
- Alrededor del 90% del incremento de la producción hasta 2014 está basado en proyectos actualmente en desarrollo



Impulso de una actividad exploratoria exitosa

- Presencia en alguna de las áreas más atractivas de todo el mundo: Brasil y Golfo de México



Tasa de reposición de reservas Upstream para el periodo superior al 110%



Downstream

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

Líder integrado en España

Conclusión de dos proyectos clave de crecimiento (Cartagena y Bilbao) a finales de 2011

- Repsol será una de las empresas europeas con mayor capacidad de conversión (FCC equivalente 63%)
- Incremento de un 25% de la producción de destilados medios en un mercado español con déficit estructural



A partir de 2012, aprovechamiento de la positiva y fuerte generación de caja gracias a su excelente posición integrada en el área de Downstream de Europa



YPF **Captura del valor oculto de YPF con menor exposición y mayores beneficios**

Expropiación

Gas Natural Fenosa **Creación de un líder verticalmente integrado en el sector del gas y la electricidad**



Expropiación de YPF



Impacto financiero

Mitigación de riesgos 2008-2011

Reducción de la exposición del Grupo a YPF

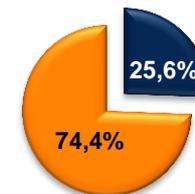
- Desinversión del 41,6% de YPF



Impacto financiero (2011)

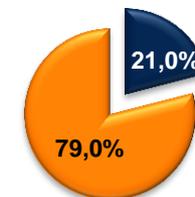
Ingresos de explotación

- 1.200 Mill. €
- 25,6%



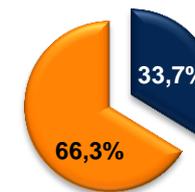
Beneficio neto

- 500 Mill.€
- 21,0%



Inversiones

- 2.200 Mill. €
- 33,7%



■ YPF ■ Repsol sin YPF

La expropiación ilícita de YPF no afecta a la capacidad de crecimiento de ninguno de los negocios fuera de Argentina

Plan Estratégico 2012-2016: Crecer desde nuestras fortalezas



Plan Estratégico 2012-2016: Crecer desde nuestras fortalezas



Alto crecimiento del Upstream

- Upstream como motor de crecimiento
 - Crecimiento de la producción y de las reservas
 - Mayor presencia en países OCDE
- Aumento de las inversiones
- Inversión en exploración por barril producido entre los líderes de la industria

Solidez financiera

- Plan estratégico autofinanciado resistente a escenarios ácidos
- Compromiso para mantener la calificación crediticia

Maximizar el retorno del capital Downstream y GNL

- Maximización de la rentabilidad y de la caja de activos
- Finalización del ciclo inversor
- Eficiencia operativa

Retribución competitiva a los accionistas

- Pay-out competitivo dentro de la industria

Plan Estratégico 2012-2016: Crecer desde nuestras fortalezas



Alto crecimiento del Upstream

- Crecimiento producción 2011-2016⁽¹⁾:
Tasa de crecimiento⁽²⁾ superior al 7%
- Producción 2016: **500.000 barriles petróleo/día**
- Tasa de reemplazo de reservas 2011-2016:
superior al 120%
- Inversiones promedio de Upstream: **2.950 Mill. €/año⁽³⁾**
(120% respecto al promedio 2008-2011)

Solidez financiera

- **Plan autofinanciado, con una generación de caja de 8.100/8.600 Mill. €** para dividendos y reducción de deuda. Resistente a escenarios ácidos
- **Mantenimiento de la calificación crediticia**
- Desinversiones y venta de acciones en autocartera:
hasta 4.000/4.500 Mill. € en 2012-2016⁽⁴⁾

Maximizar el retorno del capital Downstream y GNL

- Flujo de caja libre promedio de Downstream:
1.200 Mill. €/año
- Inversiones promedio de Downstream:
750 Mill. €/año (-50% respecto al promedio 2008-2011)

Retribución competitiva a los accionistas

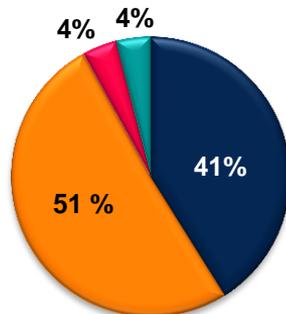
- Dividendo 2011: **1,16 €/acción**
(opción scrip dividend)
- 2012 en adelante: **pay-out del 40-55%**

Aumento de valor e incremento del peso del Upstream



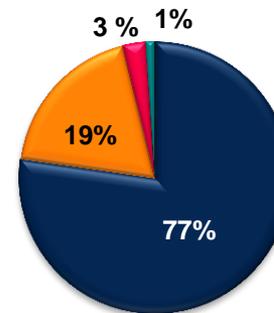
Inversiones
acumuladas⁽¹⁾

2008-2011



3.200
Mill. €/año

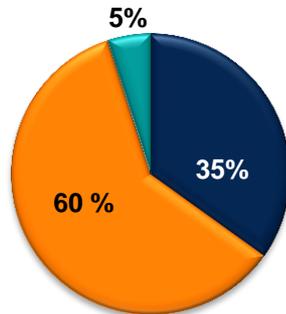
2012-2016



3.800
Mill. €/año

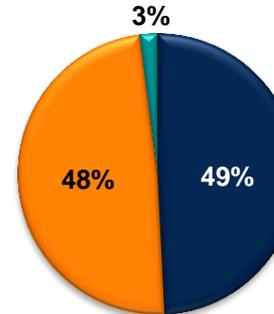
Capital
empleado⁽²⁾

2011



22.800
Mill. €

2016



25.000
Mill. €



La estrategia de nuestros negocios: 2012-2016

Upstream



Upstream 2012-2016



Foco en exploración

- **Inversión media superior a 1.000 Mill. USD/año⁽¹⁾**
 - 6,5 USD por barril equivalente producido: Entre los líderes de la industria

Aportando Crecimiento

- **Activos productivos**
 - Declino de la producción por debajo de 1,7% al año
- **10 proyectos clave en marcha**
 - Más de 200.000 bep/día de incremento de la producción neta en 2016
- **Objetivos estratégicos clave**
 - Crecimiento de la producción neta: Tasa de crecimiento superior al 7%⁽²⁾
 - Producción neta Upstream 2016: 500.000 bep/día
 - Tasa de reemplazo de reservas superior al 120%

Reequilibrio de la cartera de activos

- **Aumentando la exposición a áreas atractivas, a precios del crudo y a países OCDE**

Upstream 2012-2016: Una sólida cartera de activos



Activos productivos (39)

- En producción antes del final de 2011

Proyectos de crecimiento (10)

- Activos de desarrollo con decisión final de inversión anterior a 2015 y delineados
 - Margarita, Mid-Continent, Lubina-Montanazo, Kinteroni, Cardón IV, Carabobo, Sapinhua (Guara), Reggane, Carioca, y Rusia (SK, YK, Saneco, TNO)

Recursos contingentes (9)

- Recursos ya perforados, en fase de delineación
 - Alaska, C-33 (Pão de Açúcar, Gavea y Seat), Albacora Pre-salt (Arapuçã), Sierra Leona, Buckskin, Malombe, Iguaçu, Piracuca-Panoramix-Vampira, NC200

Recursos prospectivos

- Recursos procedentes del dominio minero actual o del nuevo dominio al que se acceda, que se estima sea perforado dentro del periodo del plan

Upstream 2012-2016: Foco en la exploración: Objetivos Sentando las bases para la nueva fase de crecimiento



Upstream 2012-2016: Aportando crecimiento

10 proyectos clave de crecimiento



Brasil

1 Sapinhoa- (Guará)
300 Kbp/d
WI: 15%
FID: 2010
FO: 2013
Inversión 12-16:
1.200 Mill. €

2 Carioca
150 Kbp/d
WI: 15%
FID: 2012
FO: 2016
Inversión 12-16:
800 Mill. €

EE.UU.

3 Zona central del continente
40 Kbp/d⁽¹⁾
Producción neta
-
FO: 2012
Inversión 12-16:
2.300 Mill. €

Rusia

6 AROG
50 Kbp/d
WI: 49%
-
FO: 2012
Inversión 12-16: 400 Mill. €

Norte Latinoamérica

7 Margarita-Huacaya (Bolivia)
102 Kbp/d
WI: 37,5%
FID: 2010
FG: 2012
Inversión 12-16: 300 Mill. €

8 Kinteroni (Perú)
40 Kbp/d
WI: 53,8%
FID: 2009
FG: 2012
Inversión 12-16: 70 Mill. €

9 Carabobo (Venezuela)
370 Kbp/d
WI: 11%
-
FO: 2013
Inversión 12-16:
700 Mill. €

10 Cardón IV (Venezuela)
53 Kbp/d⁽²⁾
WI: 32,5%
FID: 2011
FG: 2014
Inversión 12-16:
500 Mill. €

Africa y Europa

4 Reggane (Argelia)
48 Kbp/d
WI: 29,25%
FID: 2009
FG: 2016
Inversión 12-16:
400 Mill. €

5 Lubina-Montanazo (España)
5 Kbp/d
WI: 100-75%
FID: 2009
FO: 2012
Inversión 12-16: 20 Mill. €

A partir de 2016, nueva fase de crecimiento

Exploración

- **Recursos contingentes**
 - Alaska
 - C-33 (Seat, Gávea, Pao de Açúcar)
 - Presal Albacora
 - Sierra Leona
 - Buckskin
 - Malombe
 - Iguazú
 - Piracucá-Panoramix-Vampira
 - NC 200
- **Recursos prospectivos**
 - Golfo de México
 - Mar de Beaufort
 - Luisiana
 - Este de Canadá
 - Campos, Santos y Espirito Santo
 - Colombia: RC11, RC12 y Tayrona
 - Guyana: Jaguar I
 - Angola y Namibia
 - España y Portugal
 - Offshore de Noruega
 - Irlanda: Dunquin
 - Perú: Mapi, Mashira y Sagari
 - ...

Los proyectos clave de crecimiento incrementan la producción neta: más de 200.000 bep/día en 2016

1. Producción neta media de Repsol después de regalías. 2. Producción neta fase I

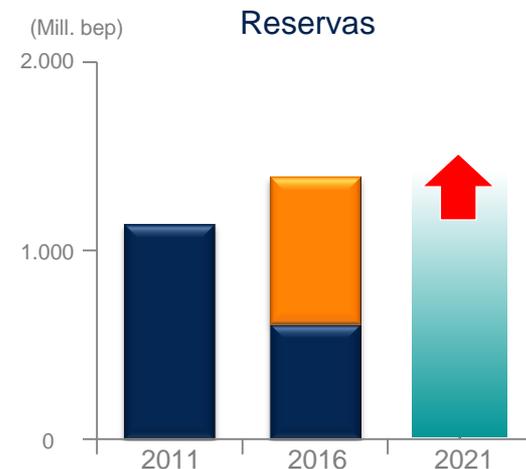
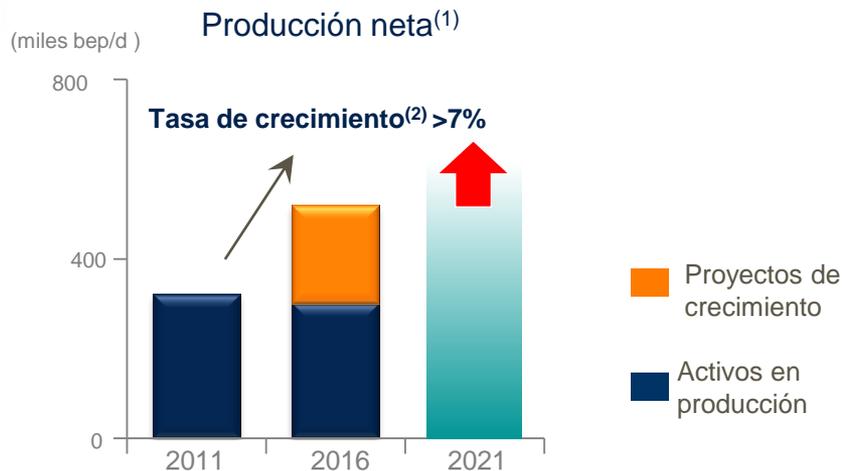
Nota: Todas las cifras de producción indican producción plateau bruta; WI = Participación de Repsol; FID = Decision final de inversión; FO: First Oil; FG: First Gas; Inversiones netas 2012-2016 excluyendo G&G y G&A

Upstream 2012-2016: Aportando crecimiento: objetivos



500.000 bep/d en 2016

Tasa de reemplazo de reservas
de 2012-2016 superior al 120%



Producción 2012-2016 basada en los activos actuales + proyectos de crecimiento

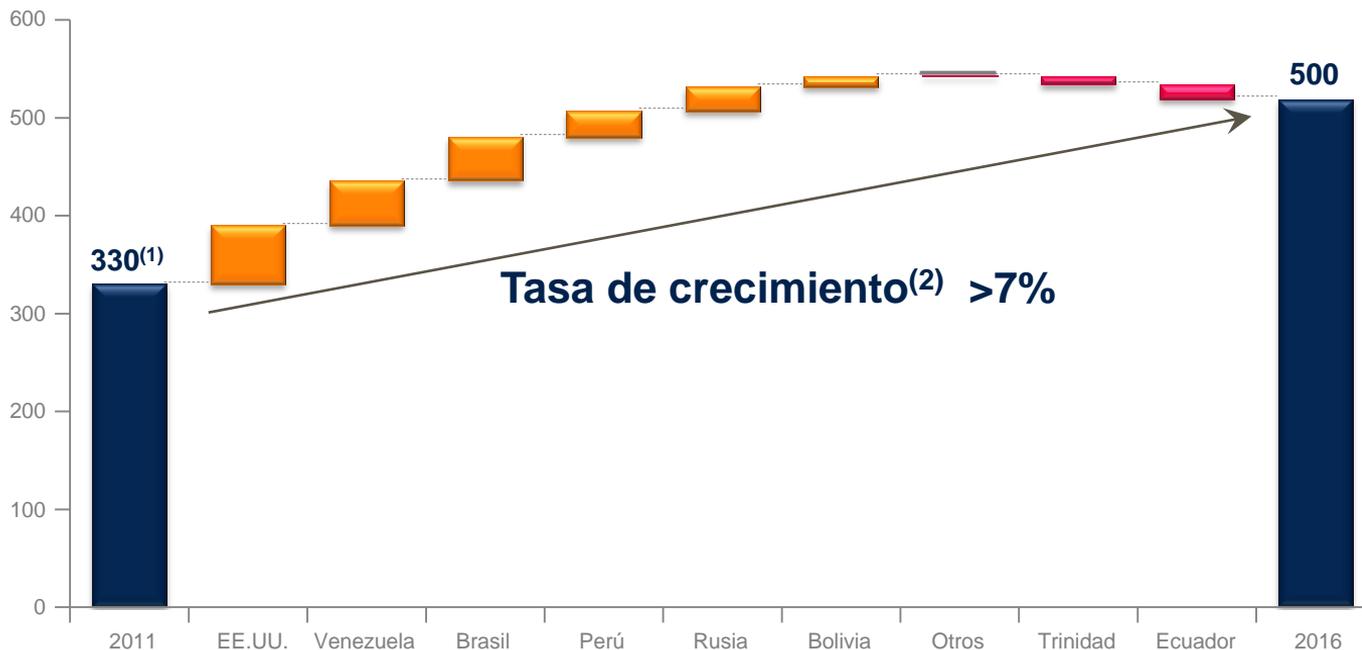
El objetivo de producción 2016 no depende de posibles recursos prospectivos ni contingentes procedentes de la exploración

Incorporación anual de recursos contingentes a través de la exploración: +300/350 Mill. bep⁽³⁾

Upstream 2012-2016: Importante aumento de la producción



Producción (miles bep)

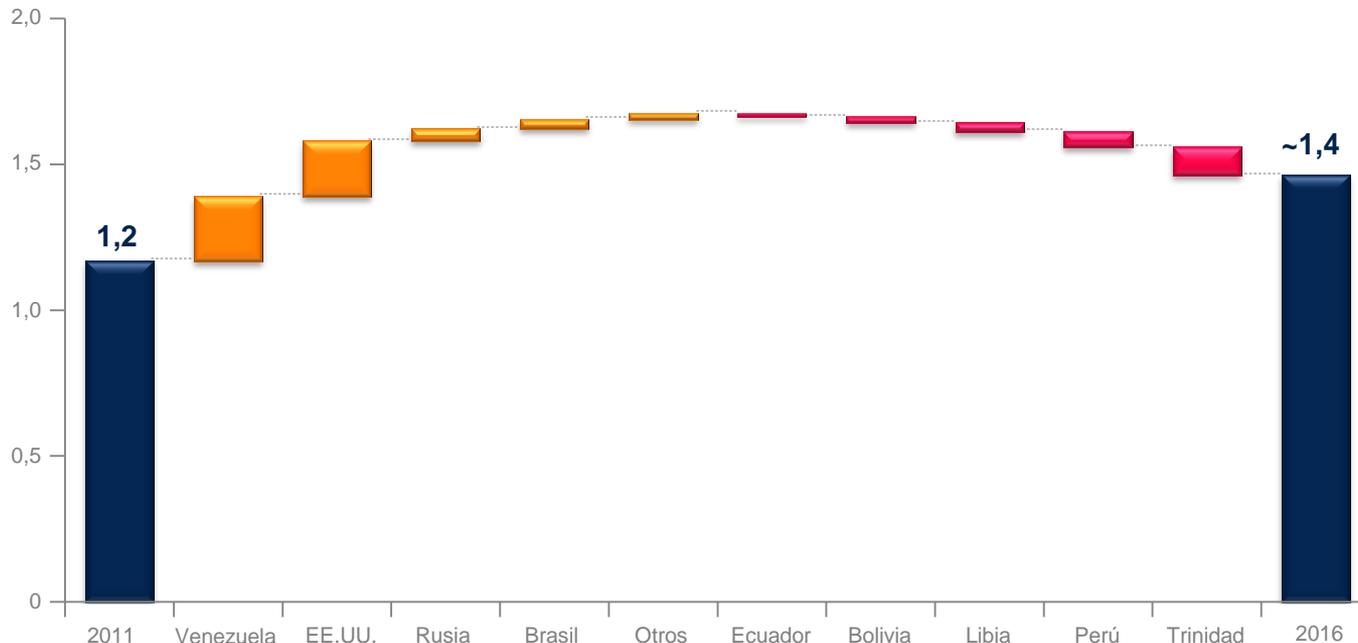


500.000 bep/día de producción en 2016

Descenso medio en los campos actuales: 1,7% anual

Upstream 2012-2016: Importante reemplazo de reservas gracias a proyectos de crecimiento

Reservas al final del año (miles mill. bep)



Tasa de reemplazo de reservas 2012-2016 superior al 120%

La estrategia de nuestros negocios: 2012-2016

GNL



GNL 2012-2016: Aprovechar la integración y la flexibilidad del negocio para maximizar la rentabilidad



Aprovechar la integración en toda la cadena de valor

- Inversión en la cartera de activos finalizada
- Comercialización de más de 12 bcm/año de GNL, procedente principalmente de los proyectos integrados

Canport LNG Planta de regasificación

Capacidad total: 10 bcm/año
Participación de Repsol: 75%

Contrato de suministro con Qatar (2,5 bcm/año)



Perú LNG 1 tren de licuefacción

Capacidad total: 5,9 bcm/año
Participación de Repsol en líquidos: 20%
Comercialización: 5,9 bcm/año FOB⁽¹⁾ con destino libre

Atlantic LNG 4 trenes de licuefacción

Capacidad total: 21 bcm/año
Participación de Repsol: 23%
Comercialización: 4,4 bcm/año FOB⁽¹⁾ con destino libre

- Stream Alianza con GNF Sociedad al 50% con GN
- Activos de GNL de Repsol

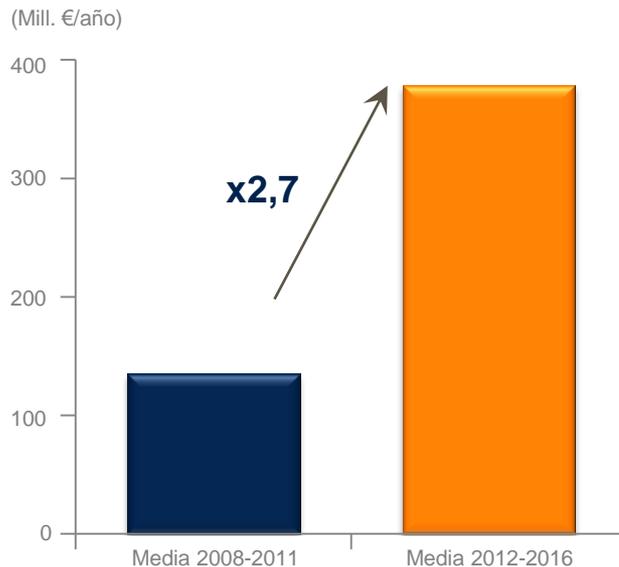
Finalización del ciclo inversor en los activos de las cuencas Atlántica y Pacífica

GNL 2012-2016: Maximizar la rentabilidad del negocio

Ciclo inversor finalizado

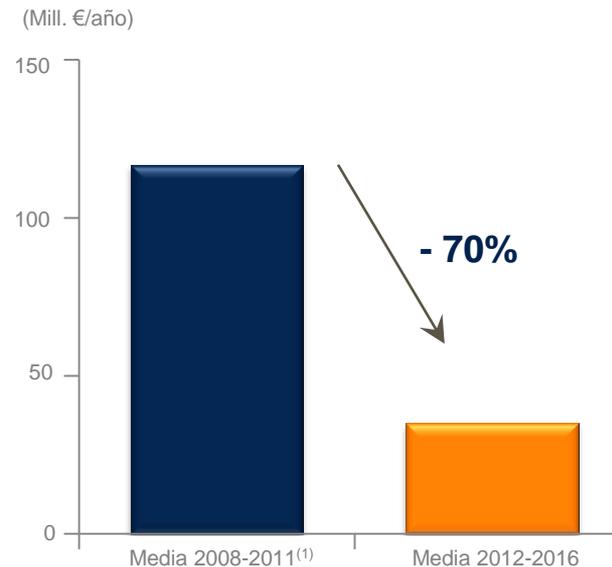


Cash Flow libre GNL



**Fuerte crecimiento del
Cash Flow libre de GNL**

Inversiones GNL



**Reducción de las inversiones tras
finalizar los proyectos clave**

1. Incluye 300 Mill. € de inversiones acumuladas en el período 2008-2011 en el proyecto Canaport LNG (400 Mill. € de inversión acumulada adicional antes de 2008)

La estrategia de nuestros negocios: 2012-2016

Downstream



Downstream 2012-2016: Maximizar el retorno de la inversión y la generación de caja



Finalizado el ciclo inversor en los activos y gestión de la cartera

- Aumento del margen de refino en unos 3 USD/bbl en 2016 por los nuevos proyectos
- Rendimiento de destilados medios líder en un mercado deficitario
- Desinversiones selectivas de activos no estratégicos durante el periodo 2012-2016

Maximización de los márgenes y el retorno de la inversión

- Inversión de 750 Mill. €/año en 2012-2016 (frente a los 1.600 Mill. €/año de 2008-2011)
- Generación a través de un flujo de caja libre promedio de más de 1.200 Mill. €/año 2012-2016

Aumentar los beneficios a través de la excelencia operativa y la eficiencia

- Excelencia operativa e iniciativas para eliminar cuellos de botella
- Mejora del margen integrado
- Programa de reducción del fondo de maniobra

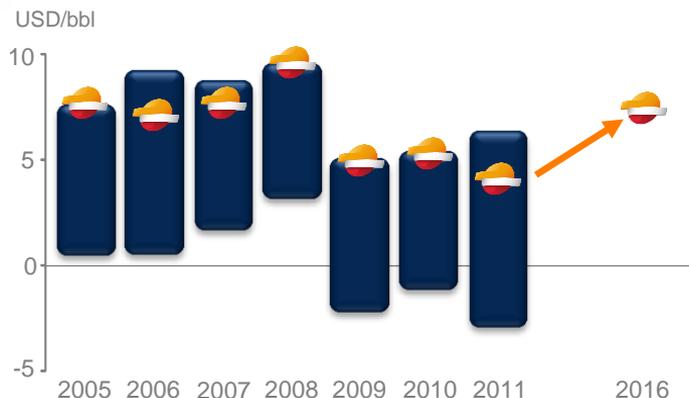
Explotación de opciones de elevado valor de crecimiento con reducida necesidad de capital

- Aprovechamiento de nuestra cartera de activos en nichos de alta rentabilidad

Downstream 2012-2016: Excelente cartera de activos



Margen integrado de R&M (Repsol frente al sector)



- Presencia en un mercado con prima para el refino
- Finalización de los proyectos de expansión y conversión
- Sistema de refino integrado, que opera como una sola refinería
- Integración eficiente entre los negocios de refino, química y marketing

Negocio de Downstream competitivo, asociado a activos de calidad y favorable situación geográfica

Downstream 2012-2016: Aumentar los beneficios a través de la excelencia y la eficiencia operativa



Refino

- Reducción de los costes energéticos
 - Reducción de un 6% del consumo de energía en 2016
- Disminución de las emisiones de CO₂ en un 15% en 2016
- Excelencia operativa e iniciativas para la eliminación de cuellos de botella

Marketing

- Maximización del valor de los activos de marketing y de la posición competitiva
- Optimización de la red de estaciones de servicio
- Incremento de los márgenes del negocio "non-oil"
- Incremento del margen internacional de lubricantes y especialidades

Química

- Maximización del valor de la integración con el refino
- Continuación del programa de reducción de costes
- Programa de eficiencia
- Aplicaciones de alto valor añadido

GLP

- Adecuación de la producción y la capacidad comercial a las condiciones del mercado en España
- Crecimiento de los beneficios en Latinoamérica gracias a las excelentes operaciones
- Optimización de la cartera

Maximización del margen integrado en Downstream

Downstream 2012-2016: los nuevos proyectos de refino contribuyen significativamente a la mejora del EBIT



Cartagena

FCC equivalente (%)



Capacidad de refino (miles bep/d)



Bilbao

FCC equivalente (%)

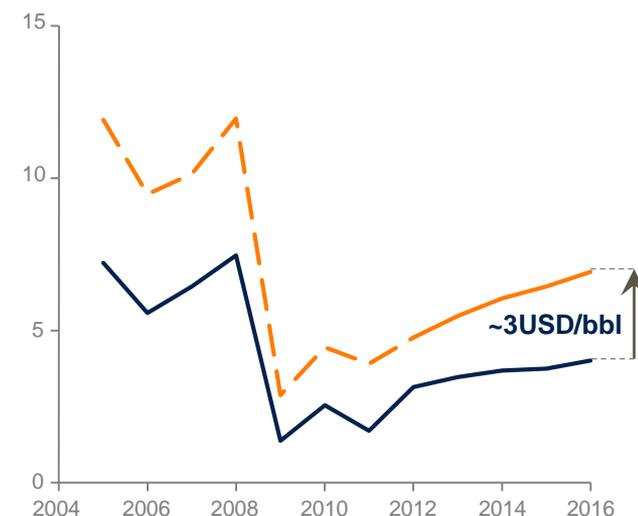


°API



Índice de margen

(USD/bbl)

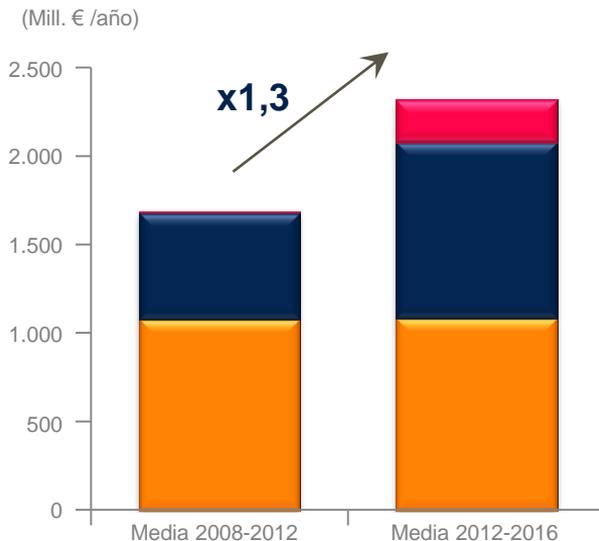


— Sin proyectos de Cartagena y Bilbao
- - Con proyectos de Cartagena y Bilbao

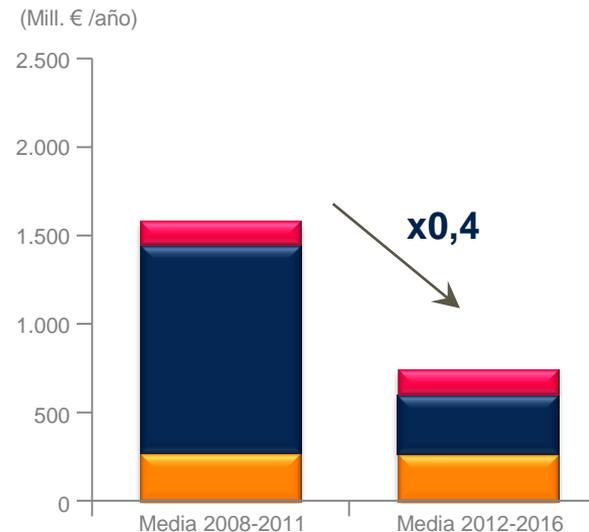
Los proyectos de Cartagena y Bilbao mejorarán 3 USD/barril el margen del sistema de refino de Repsol en España en 2016

Downstream 2012-2016: Maximizar el retorno de los negocios y la disciplina financiera

Downstream EBITDA



Inversiones Downstream



Marketing, GLP, Trading y otros

Refino

Química

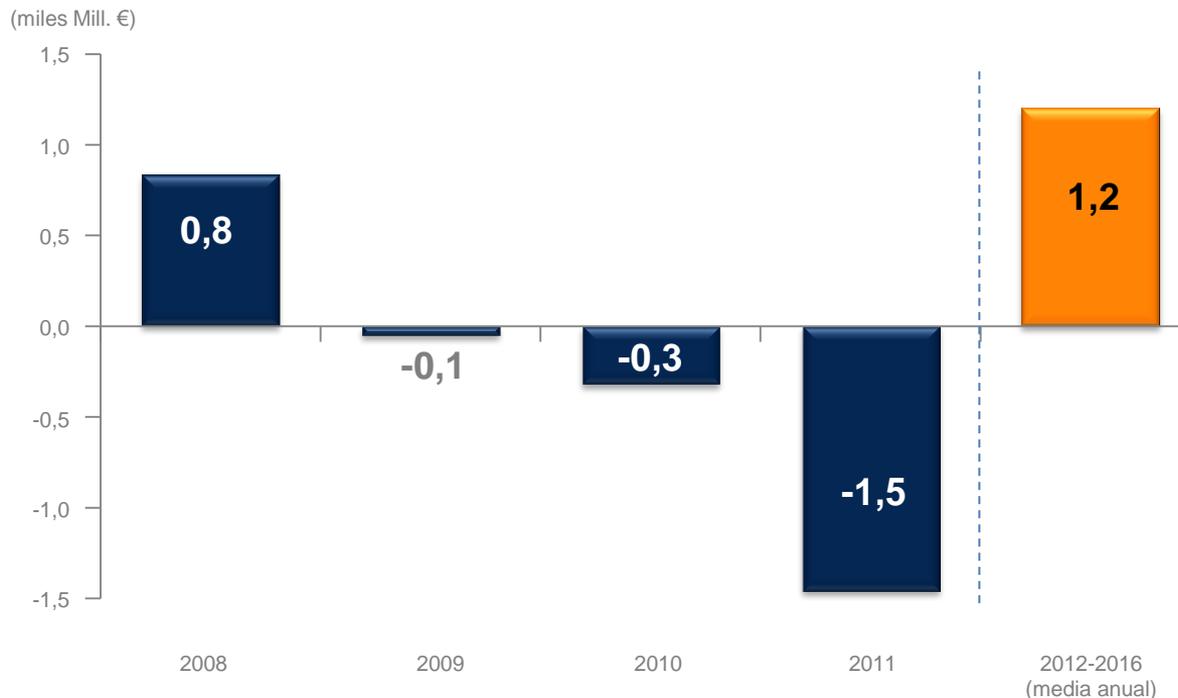
Elevados márgenes derivados de los
proyectos de expansión y conversión

Ciclo de inversiones finalizado en
Downstream

Downstream 2012-2016: Elevada generación de Cash Flow



Cash Flow libre después de impuestos 2008-2011



Transformación de un negocio consumidor de caja a uno generador de caja con el ciclo inversor ya finalizado

La estrategia de nuestros negocios: 2012-2016

Gas Natural Fenosa



Gas Natural Fenosa

Estratégicamente

Una buena oportunidad como paquete industrial con valor estratégico intrínseco

Operativamente

Cartera de GNF con actividades muy complementarias a la de Repsol

Gestión de riesgos

Los mercados regulados ofrecen diversificación del riesgo y estabilidad para propósitos de calificaciones crediticias

Financieramente

Importante flujo de caja para Repsol vía dividendo que se espera se incremente a corto plazo

- GNF ha estimado alcanzar un EBITDA de 5.000 Mill. € en 2012

Diversificación, estabilidad y fuerte generación de caja

Perspectivas financieras



Disciplina financiera

- **Firme compromiso para mantener la calificación crediticia.**
 - Alternativas que permitirán reducir deuda entre 7.000 -9.000⁽¹⁾ Mill. €:
 - Política de dividendos
 - Conversión de acciones preferentes
 - Venta del 5% de autocartera
 - Optimización del fondo de maniobra
 - Desinversiones selectivas
- **Mantenimiento de elevada liquidez**
 - Posición actual 3,8 veces deuda a corto plazo⁽²⁾
 - 76% de la deuda bruta cubierta con liquidez ⁽²⁾
- **Retribución al accionista competitiva**

Plan estratégico autofinanciado, incluso en un escenario ácido

Desinversiones selectivas



- **1.360 mill. € de acciones en autocartera ya vendidas en el 1T de 2012**
- **Otras desinversiones actualmente en valoración teniendo en cuenta como criterio de rotación de activos:**
 - No estratégicos
 - Riesgo de exposición
 - Baja rentabilidad (ROCE)
 - Valor de mercado
 - Impacto financiero

Desinversiones de hasta 4.000/4.500 mill. € en 2012-2016⁽³⁾

Plan Estratégico 2012-2016: Programa de inversiones de 19.100 millones de euros claramente definido



Inversiones acumuladas⁽¹⁾ (2012-2016)

miles Mill. €	Upstream	GNL	Downstream	Corporación	Total
Activos productivos	2,7	0,2	3,1	0,5	6,5
Proyectos de crecimiento + Desarrollos futuros ⁽²⁾ + Exploración	12,0	-	0,6	-	12,6
	14,7	0,2	3,7	0,5	19,1
	77%	1%	19%	3%	100%

Plan Estratégico 2012-2016: autofinanciado

Movimientos de caja 2012-2016



La autofinanciación se mantiene en un escenario de 80 USD/bbl

1. Incluidos los dividendos de las compañías participadas y los dividendos a minoritarios

Nota: asumiendo un escenario base: Crudo Brent (USD/bbl): 107 (2012), 95 (2013), 97 (2014), 100 (2015), 102 (2016); Henry Hub (USD/MMBtu): 2,5 (2012), 3,5 (2013), 4,0 (2014), 4,5 (2015), 4,5 (2016); Brent cracking margin NWE (USD/Bbl): 2,3 (2012), 2,4 (2013), 2,5 (2014), 2,6 (2015), 2,8 (2016); Tipo de cambio: 1,30 USD/€ (2012-2016) Nota 2: todos los cálculos excluyen YPF y con GNF en puesta en equivalencia.

Plan Estratégico 2012-2016: Crecer desde nuestras fortalezas

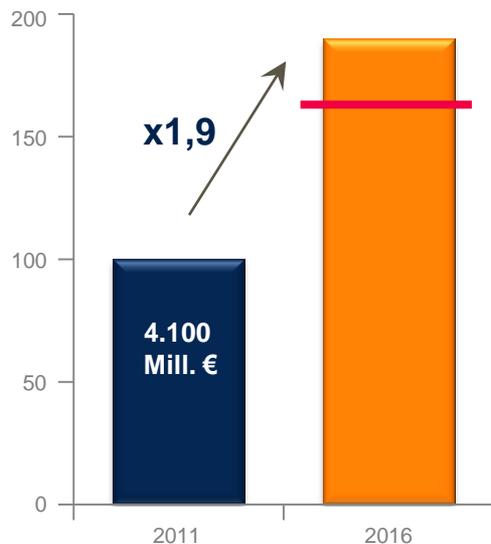


x1,9 EBITDA

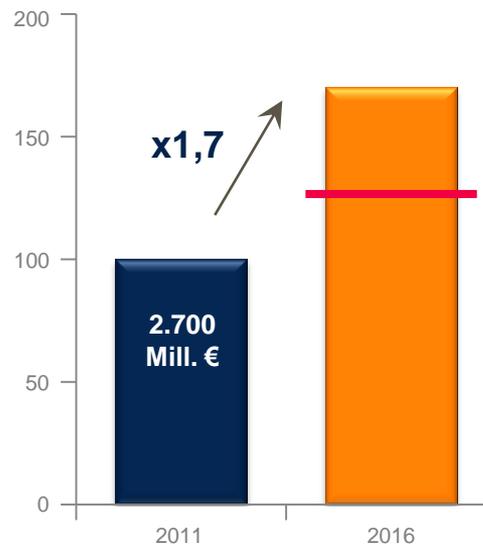
x1,7 EBIT

x1,8 Beneficio neto

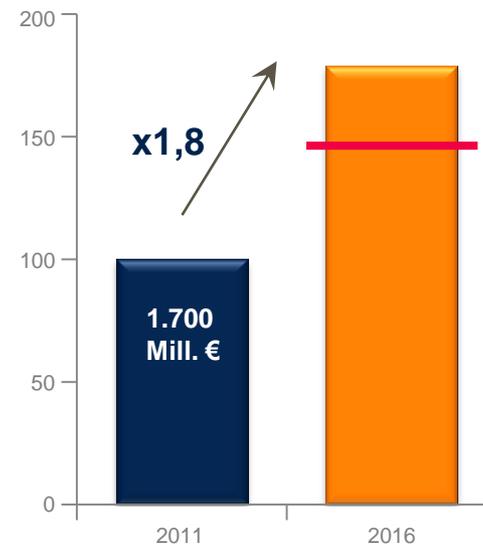
(Índice 2011)



(Índice 2011)



(Índice 2011)



— 80 USD/bbl constantes

Nota 1: asumiendo un escenario base: Crudo Brent (USD/bbl): 107 (2012), 95 (2013), 97 (2014), 100 (2015), 102 (2016); Henry Hub (USD/MMBtu): 2,5 (2012), 3,5 (2013), 4,0 (2014), 4,5 (2015), 4,5 (2016); Brent cracking margin NWE (USD/bbl): 2,3 (2012), 2,4 (2013), 2,5 (2014), 2,6 (2015), 2,8 (2016); Tipo de cambio: 1,30 USD/€ (2012-2016)
 Nota 2: todos los cálculos excluyen YPF y con GNF en puesta en equivalencia

Conclusiones



Crecer desde nuestras fortalezas

Posicionada para el crecimiento

- Upstream como motor de crecimiento
- Foco en la exploración
- Objetivos basados en proyectos en fase de desarrollo

Rentabilidad

- Maximizar el retorno de la inversión
- Excelencia operacional
- Activos con inversiones finalizadas en Downstream y GNL

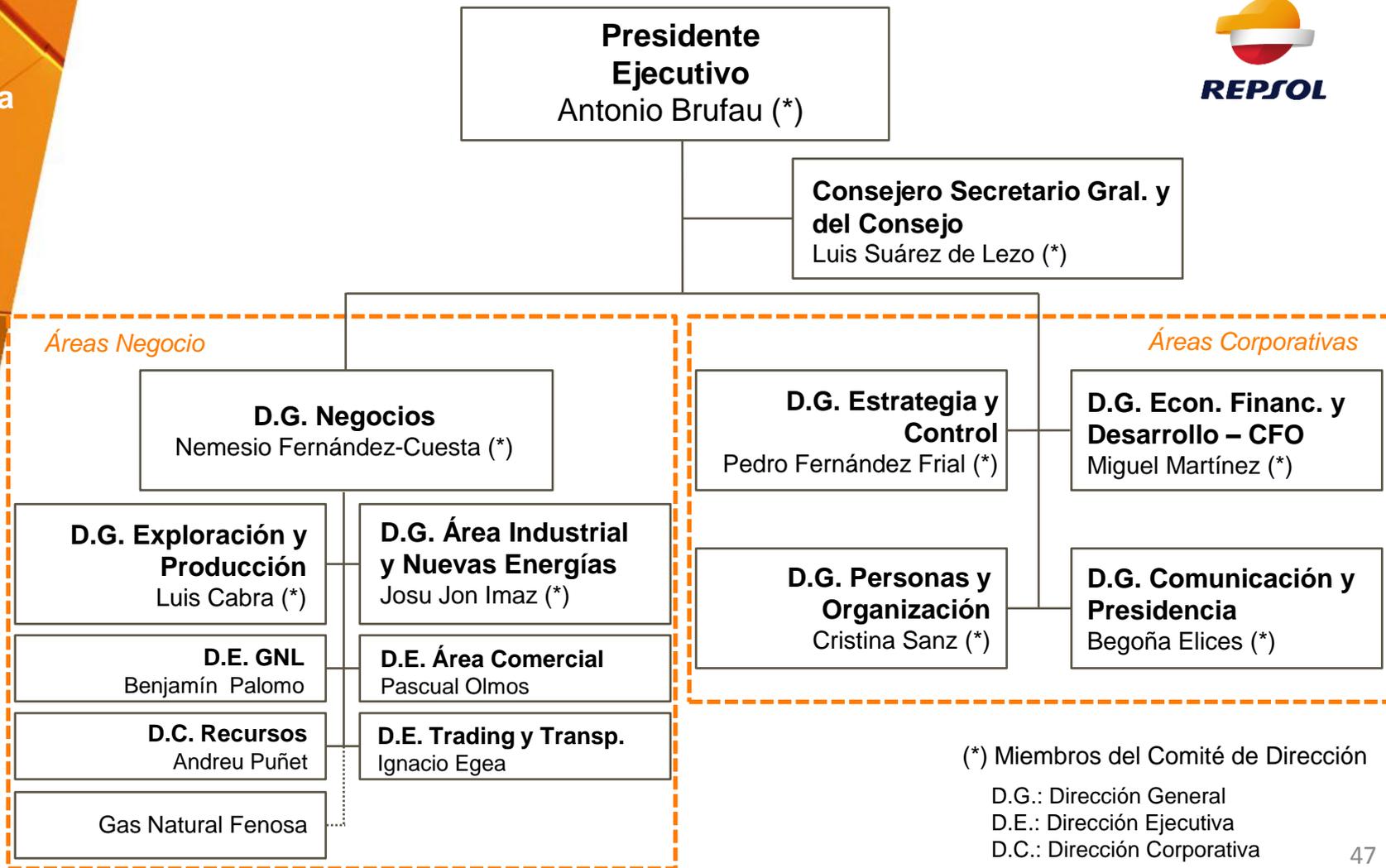
Sólida posición financiera

- Plan estratégico autofinanciado, resistente a escenarios ácidos
- Compromiso para mantener la calificación crediticia
- Competitivo pay-out del dividendo

Senda clara para la creación de valor para los accionistas

Nueva estructura organizativa





(*) Miembros del Comité de Dirección

D.G.: Dirección General

D.E.: Dirección Ejecutiva

D.C.: Dirección Corporativa

Crecer desde nuestras fortalezas Plan Estratégico 2012-2016



Rueda de Prensa
29 de mayo de 2012