

Programa de Eficiencia de costes de E&P



Descripción del programa

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

© REPSOL, S.A. 2017

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

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

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

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

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

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



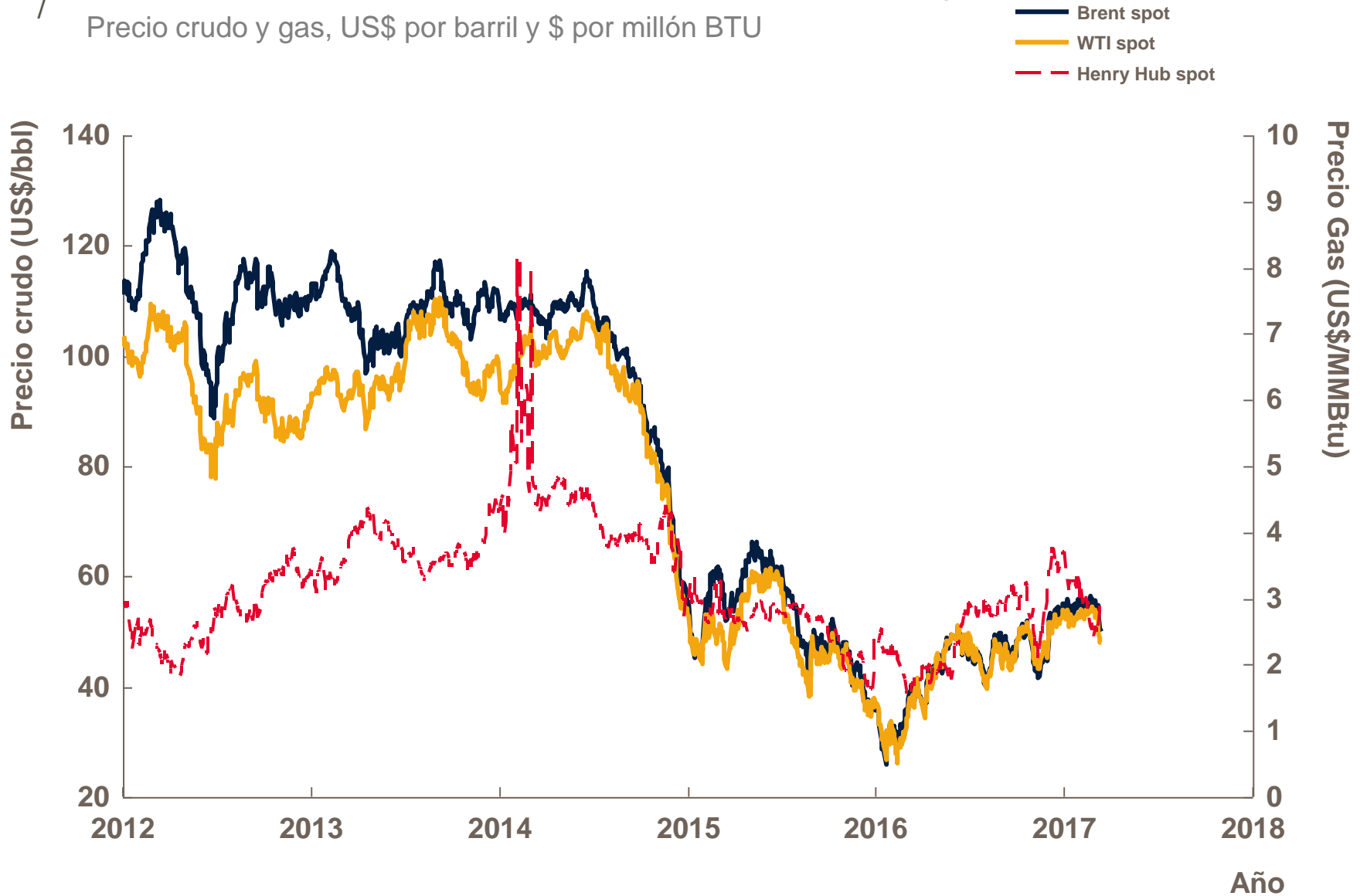
Contexto y fundamentos del Programa

- Metodología
- Resultados del Programa y retos



La Industria se ha tenido que adaptar en los últimos (+)dos años a un nuevo escenario de precios más bajos.....

Precio crudo y gas, US\$ por barril y \$ por millón BTU



..... ¡Repsol también!



Líneas estratégicas 2016-2020:
Valor y Resiliencia

Líneas estratégicas 2016-2020

VALOR

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

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

RESILIENCIA

Líderes en resiliencia entre las compañías integradas

Autofinanciación incluso en un escenario ácido

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

GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

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

Creando valor a través de la gestión del portafolio

(6.200 M€ de desinversiones)

EFICIENCIA

Sinergias y Programa de Eficiencia, con compromisos de cumplimiento concretos

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

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

Por ello, en E&P nos comprometimos a alcanzar una reducción de costes de 1,25 BUSD/año en 2018



Entorno de mercado retador

- Precios Oil & gas
- Necesidad de control de costes

Necesidad de actuar

- Oportunidad para reforzar el desempeño del E&P
- Plataforma para reforzar la integración Repsol-TLM

Plan Estratégico
Repsol
2016-2020



Programa
Eficiencia de
Costes E&P



Objetivo de reducción USD
1,25 bn/a en Opex y Capex
en 2018 ...

... y colaborar en el
cambio de foco de
crecimiento a creación
de valor en E&P

El programa de Eficiencia de Costes de E&P recoge todas las iniciativas y programas de ahorro de costes (ya iniciados en Repsol y en Talisman) para estructurarlos y añadir un nuevo impulso al control de costes y la Eficiencia en E&P.

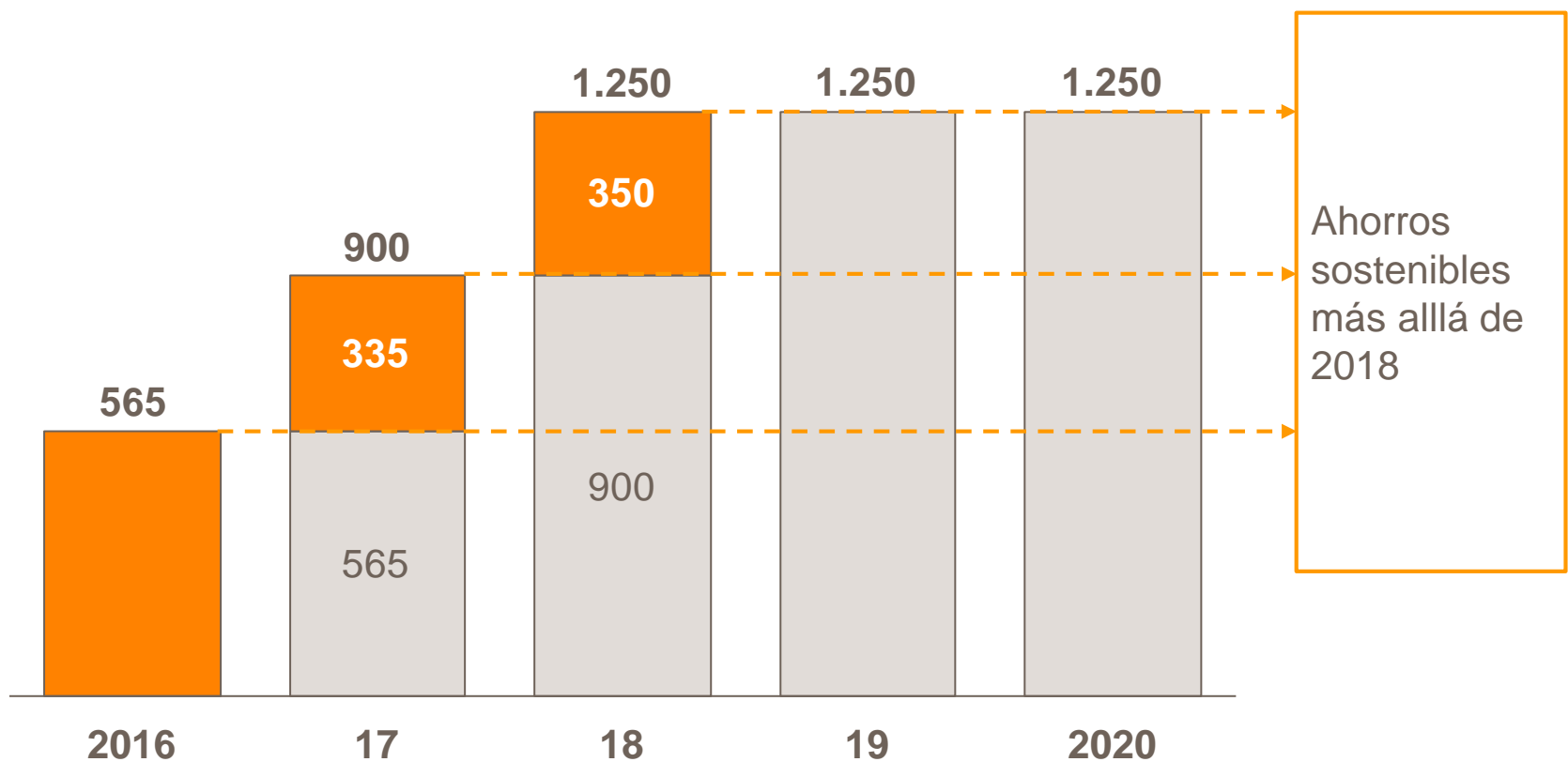
El Programa de Eficiencia de Costes de E&P forma parte del
Programa de transformación de Repsol

Se está trabajando en capturar ahorros recurrentes en Opex y Capex durante los próximos 3 años en todos los ámbitos de actuación del negocio

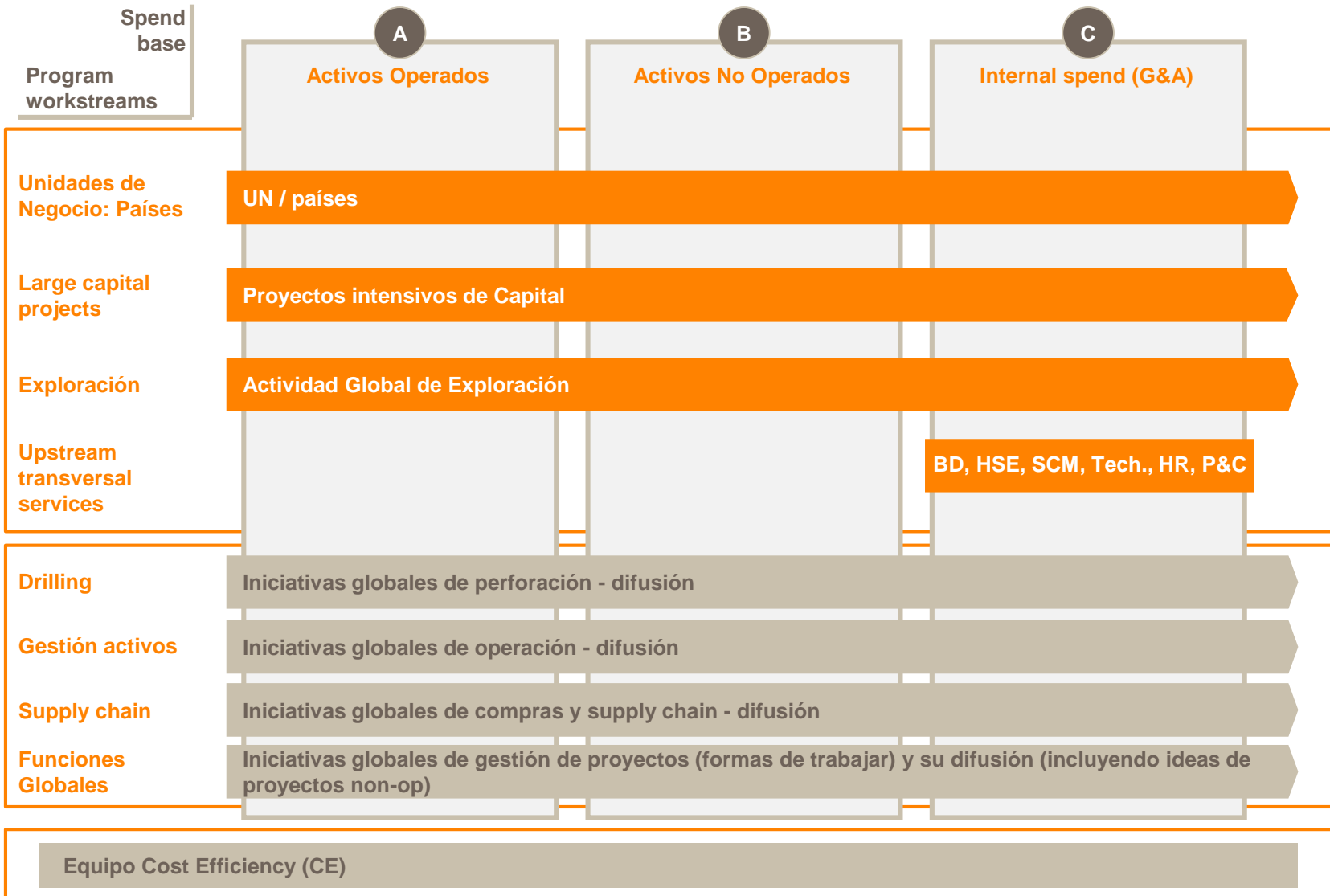


■ Ahorros incrementales requeridos

Objetivos de Eficiencia de costes, USD million



El Programa se ha estructurado según el potencial de ahorro de costes de todas las áreas, estableciendo responsabilidades y objetivos claros



La fijación de los objetivos ha sido una de las prioridades de la Organización



Elementos fijos de diseño del Programa



- **Objetivo global de USD 1,25B** y la **distribución** de objetivos por workstream y país
- **Metodología Común** y **herramienta de gestión** para monitorear las iniciativas y su impacto
- **Modelo de soporte de la PMO Central** a las UNs y a los **workstreams funcionales**

Elementos del Programa que se pueden adaptar según la UN



- Dentro del marco de las 3 áreas macro de gasto (activos operados, activos no operados e internal spend):
 - **Iniciativas específicas y palancas** para alcanzar el objetivo de ahorros
 - **Aproximación para la implementación y ejecución** de dichas palancas

El cumplimiento de los Objetivos establecidos representa...

*... la **prioridad número uno** de la Organización*

...

*... y un **compromiso personal** de cada miembro de la alta dirección, así como de cada empleado de Repsol con el Directorio y con la comunidad financiera*

El Programa de Eficiencia de Costes de Repsol E&P CE se basa en 7 elementos de éxito:



- 1** Fuerte **compromiso** y **sentido de pertenencia** al Programa por parte del equipo gestor
- 2** **Claro enfoque** del Programa con **objetivos ambiciosos**, aunque alcanzables, establecidos con metodología top-down a todos los niveles de la organización
- 3** **Hacer al Negocio responsable del éxito de su objetivo** y asegurar que sienta las iniciativas como propias
- 4** **Establecer una metodología y desplegar una herramienta de Gestión comunes** para asegurar la consistencia global y el reporte (tanto interno como externo)
- 5** Definir **hitos** intermedios, ligados a incentivos, que aseguren mantener el impulso necesario durante la duración del Programa
- 6** Definir **planes detallados de trabajo** del Programa y asegurar que se siguen rigurosamente en toda la organización
- 7** Dotar al Programa de los **recursos necesarios**, incluyendo un equipo central y equipos regionales, para que promuevan el cambio



- Contexto y fundamentos del Programa

Metodología

- Resultados del Programa y retos



El programa de Eficiencia de Costes se ha estructurado en 6 elementos principales



1

Sistema de fijación de objetivos top down ambicioso con mentalidad financiera y con hitos claros (basados en el esquema de progreso de las iniciativas)

2

Transformación liderada por el negocio con responsabilidades claras para la consecución de los objetivos y soporte de las áreas transversales para la generación de ideas basado en playbooks

3

Infraestructura definida del Programa con una “Oficina de Transformación” que coordina y conduce los esfuerzos de implementación y los equipos dedicados en los negocios

4

Sistemas de Gobierno y Procesos rigurosos con reuniones agendadas diarias, semanales y mensuales a todos los niveles para medir los resultados del programa

5

Informe continuado y transparente del progreso e impacto del Programa mediante procesos estructurados y herramientas que permitan la implementación en base a las iniciativas

6

Foco en el cambio de estilo de Gestión (no sólo “recorte de gastos”) para asegurar la sostenibilidad de las mejoras de eficiencia mediante un conjunto de incentivos y mecanismos de motivación

Los objetivos se han distribuido entre las Regiones (UNs and LCP), Exploración y Upstream Transversal Services



USD M/a, neto Repsol

- El objetivo anual total de E&P ha sido distribuido a todas las áreas de negocio
- La distribución se basa en:
 - Tamaño relativo de gasto
 - Caracterización del gasto por área (mezcla de operados, no operados e internal spend, distribución de categorías de gastos externos)

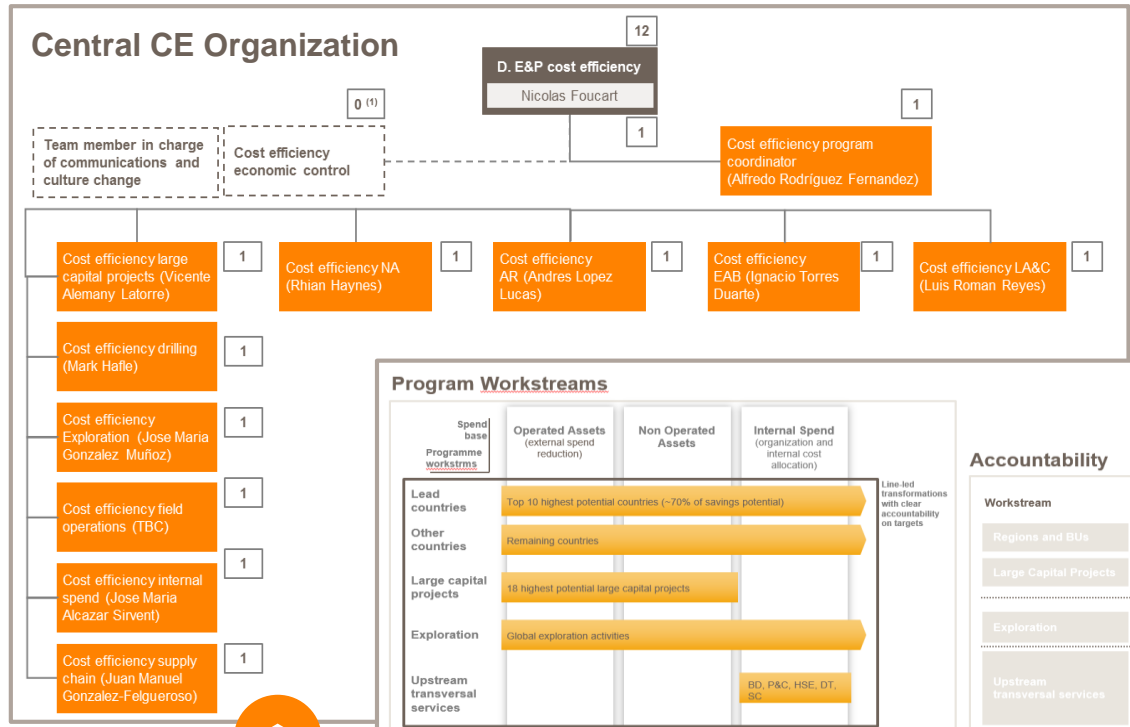
Distribución de Objetivos

		2016	2017	2018	Responsable
Total		565	900	1,250	
Regiones/ UNs & Large Capital Projects	AR	<i>Objetivos asignados por Región, función y año a todos los niveles</i>			<ul style="list-style-type: none"> • Dir. Reg. • Dir. UN o Dir. Proyecto
	EAB				
	NA				
	SA				
Exploración					<ul style="list-style-type: none"> • Director Exploración
UTS¹					<ul style="list-style-type: none"> • Director Área

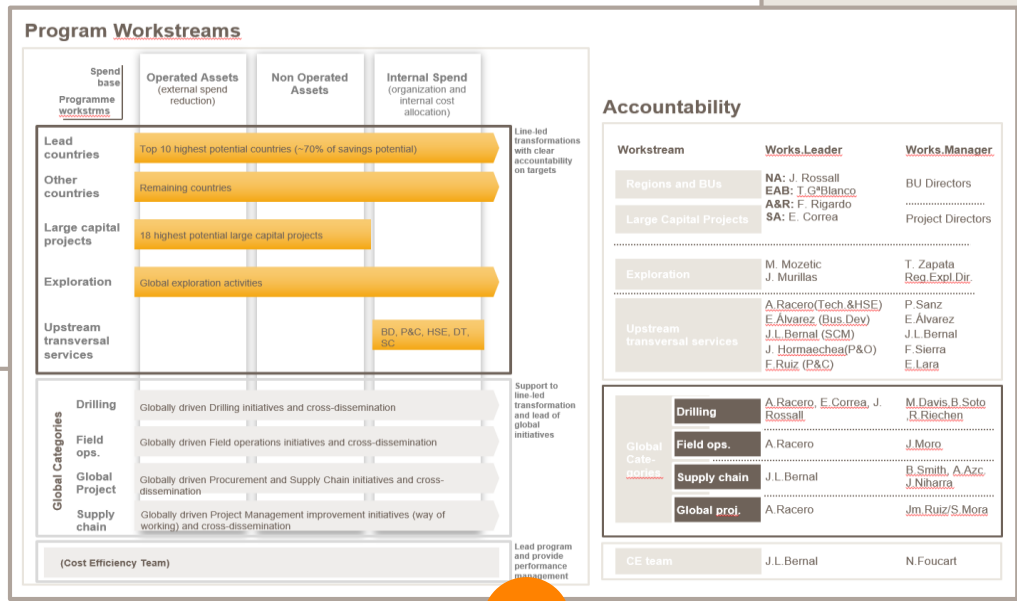
- Objetivo Regional distribuido entre cada UN y LCP de la región
- Parte del objetivo de Exploración es compartido con el Director de la UN
- El cumplimiento de los objetivos es una parte relevante (35%) de los Objetivos Anuales

¹ UTS: Upstream Transversal Services (Technical Services, HSE, P&C, SCM, Business Development)

El Programa de Eficiencia de Costes combina una organización por Workstreams con un equipo Central CE

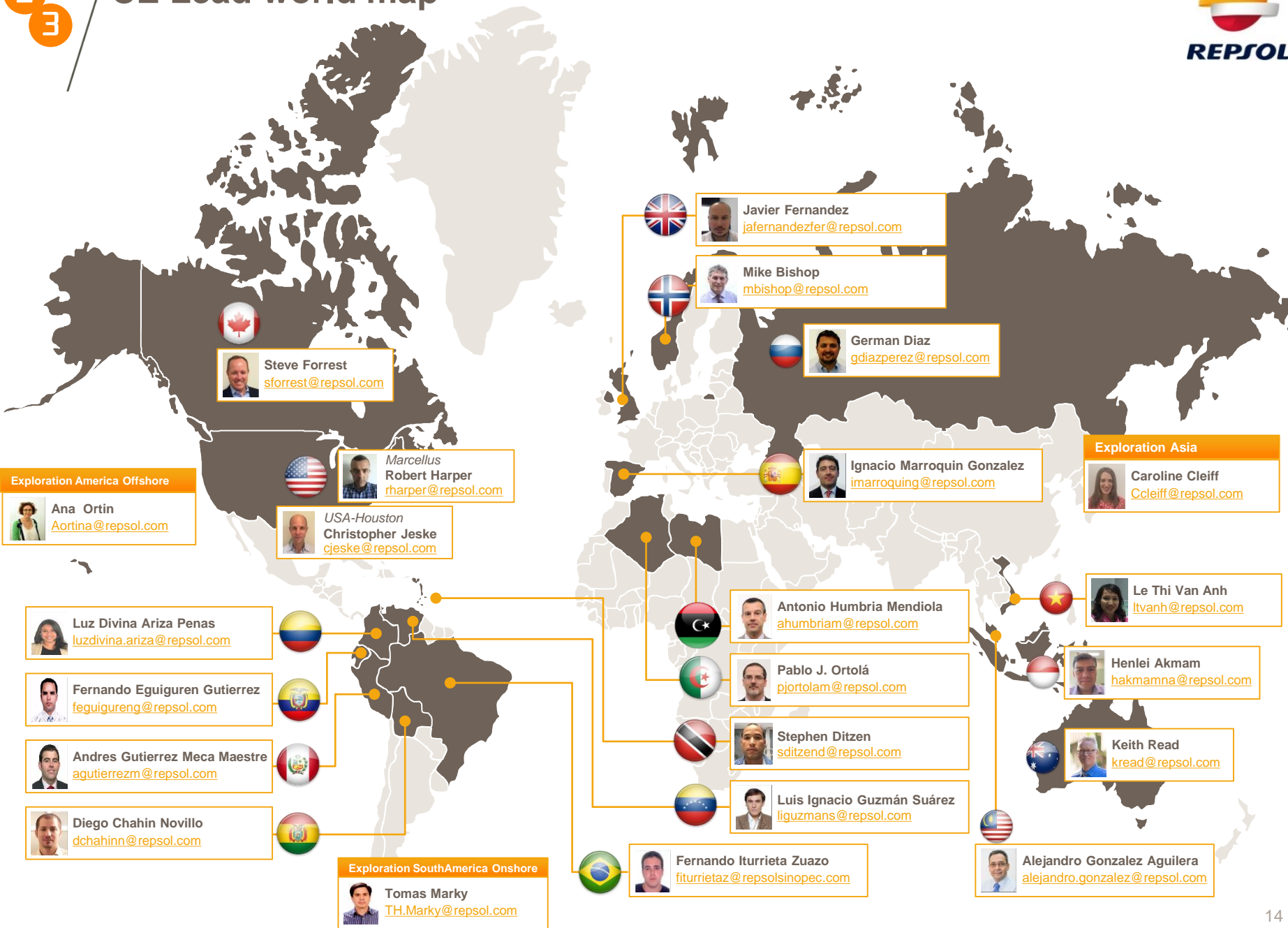


Workstream Organization
(UNs/países, funciones y Categorías Globales)



- **Líder CE team** (D. E&P Cost Efficiency)
- **4 CEs centrales** desplegados en cada Región para las **UNs**
- **6 CE leads** para dar soporte a cada workstream global
- **3 coordinadores y soportes funcionales** (Control Económico, comunicación y cultura)

- **Equipo local CE:**
 - **CE lead local**
 - **Miembros CE team** (coordinación, seguimiento, riesgos, etc.)
- **Líderes de línea y equipos de trabajo**



Principales roles y responsabilidades de los workstream leaders y managers

	Workstream leader	Workstream manager
1 Leads países	<ul style="list-style-type: none"> Responsable del cumplimiento del objetivo Guiar y desafiar a los workstreams para la generación de iniciativas, impacto y progreso 	<ul style="list-style-type: none"> Generación e implementación de iniciativas de ahorro de costes
2 Large capital projects	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la colaboración con los workstreams transversales 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la implementación de iniciativas transversales
3 Exploración	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la gestión de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en conjunto con y bajo las directrices generales de gestión del Programa
4 Upstream transversal services	<ul style="list-style-type: none"> Presentar el estado actualizado en los comités correspondientes 	
6 Perforación	<ul style="list-style-type: none"> Responsable del desarrollo/uso de mejores prácticas globales 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estándares globales e iniciativas para los proyectos clave, actividades de perforación, operaciones de campo y categorías de global spend
7 Gestión activos	<ul style="list-style-type: none"> Guiar y desafiar a los workstreams 	
8 Supply chain	<ul style="list-style-type: none"> Presentar el estado actualizado y la estimación de los impactos transversales en los comités correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir las iniciativas globales y las mejores prácticas entre países; estimar los impactos potenciales y dar soporte a la consecución de los objetivos
9 Proyectos Globales	<ul style="list-style-type: none"> Responsable del éxito del programa y del cumplimiento de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar el programa de trabajo, de gobierno y las actividades de los workstreams
10 CE team	<ul style="list-style-type: none"> Dar soporte a los equipos de CE para resolver problemas y mantener el foco del Programa Presentar el Programa en el Comité mensual de E&P 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la consistencia entre UNs/workstreams y dar soporte en las actividades diarias Asegurar el seguimiento de los impactos Impulsar el programa de comunicación

El equipo central de CE proporciona soporte continuo a los workstreams a través de 4 líneas de actuación

Establecer las 4 líneas de actuación

Soporte continuo a los Workstreams

Establecer el Plan Maestro y la Metodología del Programa

- Desarrollar una **metodología común para todo E&P y materiales de soporte "on the ground"**
- Establecer un **Plan Maestro** con los líderes de los workstream y una planificación detallada para hacer el kick-off de todos los grupos de trabajo

- **Ajustar la metodología** cuando sea necesario
- **Dar asistencia con la metodología** a las unidades y promover la difusión de las mejores prácticas
- **Ajustar el Plan Maestro** cuando se requiera

Asegurar la captura de los impactos

- Definir cómo cuantificar los impactos en **coordinación con P&PM**

- **Desplegar el modelo en los países**

Monitorear y asegurar el cumplimiento de objetivos

- **Desplegar la herramienta Wave**
- Diseñar **plantillas estándar de reporte/monitoreo** para el equipo CE central y los workstreams
- Planificar la implantación del gobierno del Programa

- **Asegurar la correcta ejecución del proceso de gobierno** (base semanal/mensual)
- **Dar soporte en el monitoreo y consolidar el desempeño** de los workstreams
- Elevar problemas e **intervenir** si es necesario

Liderar el cambio cultural

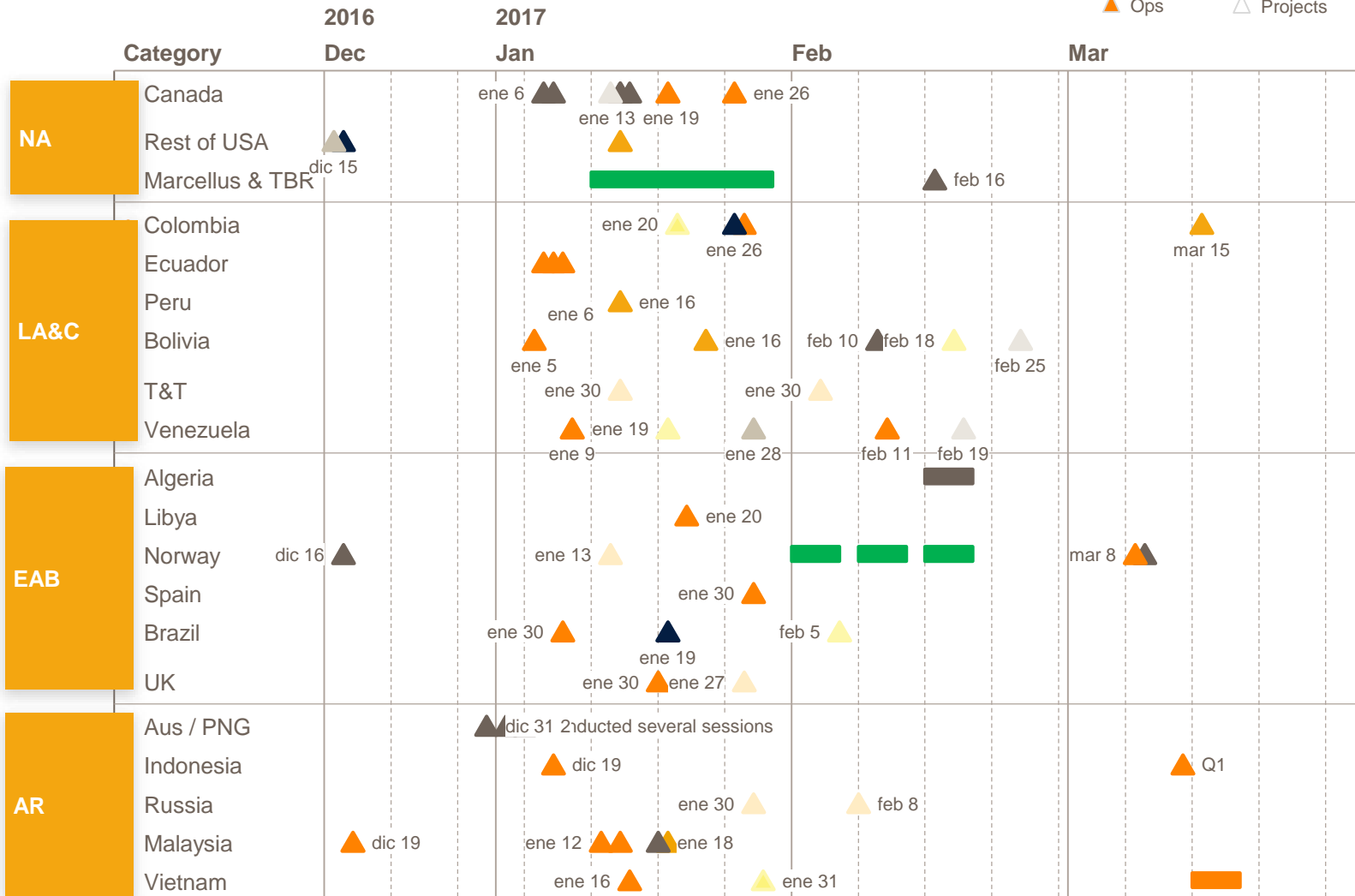
- **Diseñar y lanzar un programa de comunicación** (interno y externo) y elaborar material para el despliegue en los países

- **Dar soporte en la definición e implementación** de iniciativas de cultura y de planes de comunicación

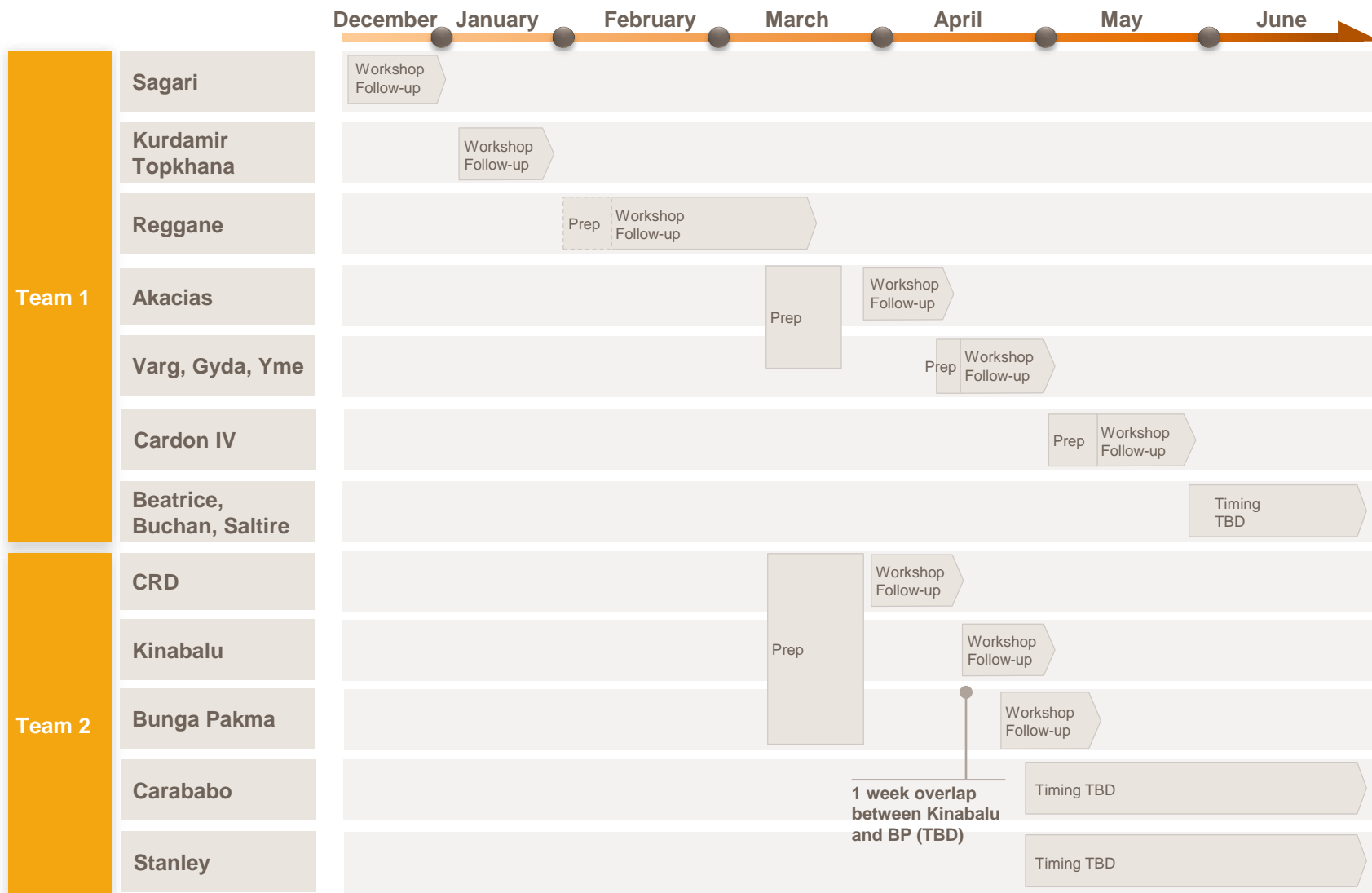
Las fase de generación de ideas se desarrolla mediante workshops funcionales en las Unidades de Negocio



- ▲ SCM
- ▲ D&C
- ▲ Leadership
- ▲ Ops
- ▲ Non-Op
- ▲ Facilities
- ▲ Exploration
- ▲ Projects
- ▲ G&A
- ▲ Functions
- Cross-Funcional

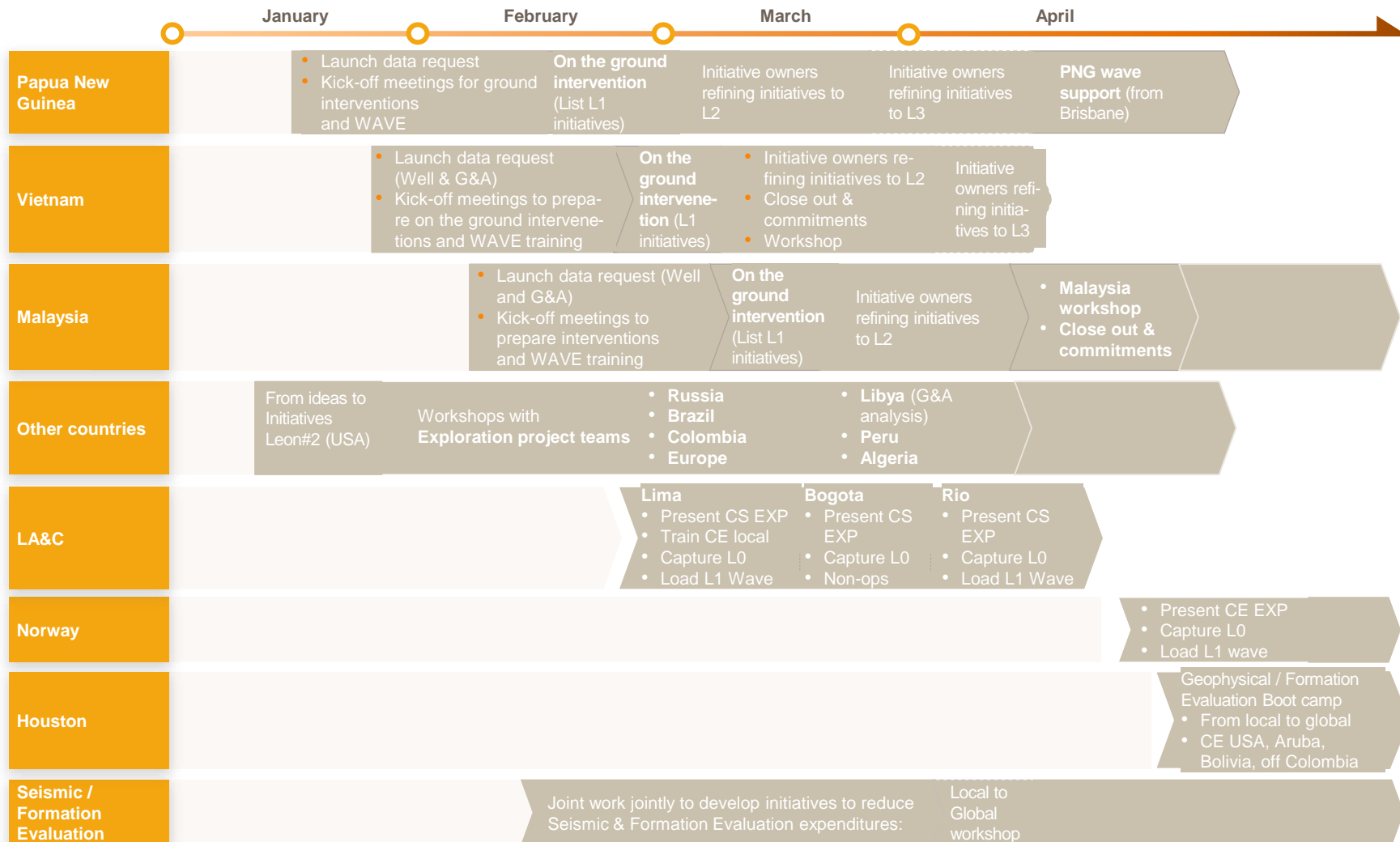


Dos equipos trabajaron en paralelo durante semanas para identificar palancas de eficiencia de costes en LCPs



El programa de Exploración cubrió toda la actividad exploratoria mediante intervenciones programadas

1Q 2016



Se ha definido un proceso de gobierno específico que es dirigido por el equipo central de CE

Central

Steering Committee Programa CE

- Miembros comité E&P (líderes workstreams)
- Director CE
- Otros según se requiera



Reunión Central CE (estratégica)

- Director CE
- CE leads por workstream
- CE leads regionales



UNs / Regiones

Steerco Regional (estratégico)

- Director Regional
- Directores UN
- CE leads Regional y locales



Steerco¹ País (táctico)

- Director UN
- Project director(s)
- Regional & local CE leads
- CE team local
- Leads Perímetro/iniciativas
- Manager Exploración (si se requiere)



Funciones

Cross-functional (estratégica)

- CE lead funcionales
- Managers funcionales
- Leads iniciativas relevantes



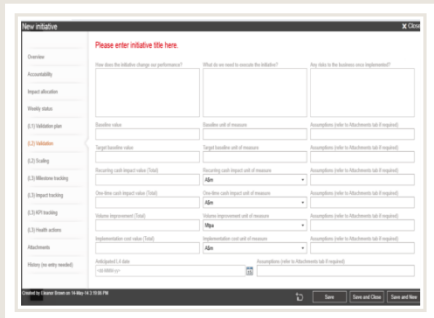
Revisión semanal

- Manager funcional
- Leads iniciativas

La medición del desempeño se basa en 4 elementos

Todas las iniciativas son monitoreadas centralmente

- Todas las **iniciativas** de valor de los negocios se monitorean en una **única herramienta (Wave)**
- La unificación del seguimiento asegura la “veracidad de la fuente”



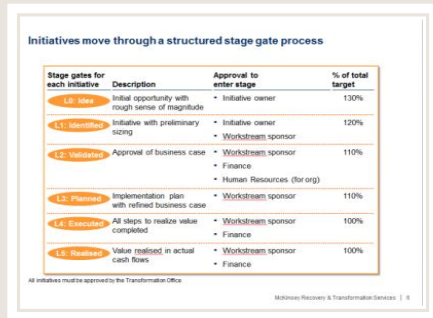
... valoradas con un criterio común

- Las iniciativas se calculan en base a la **variación anual del impacto** comparado con una línea base que refleje la realidad del negocio
- Las iniciativas **One-off** también se capturan



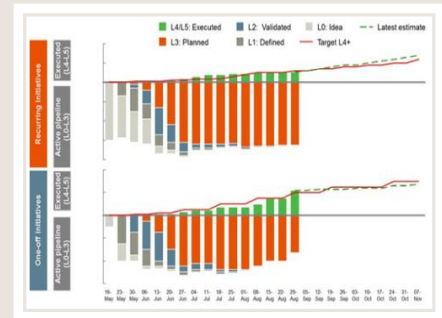
... monitoreadas rigurosamente a través de un sistema de etapas

- Las iniciativas se monitorean a través de **seis etapas de implementación (L0 a L5)**
- Estas etapas representan el progreso de una iniciativa desde la idea (L0) hasta la realización (L5)



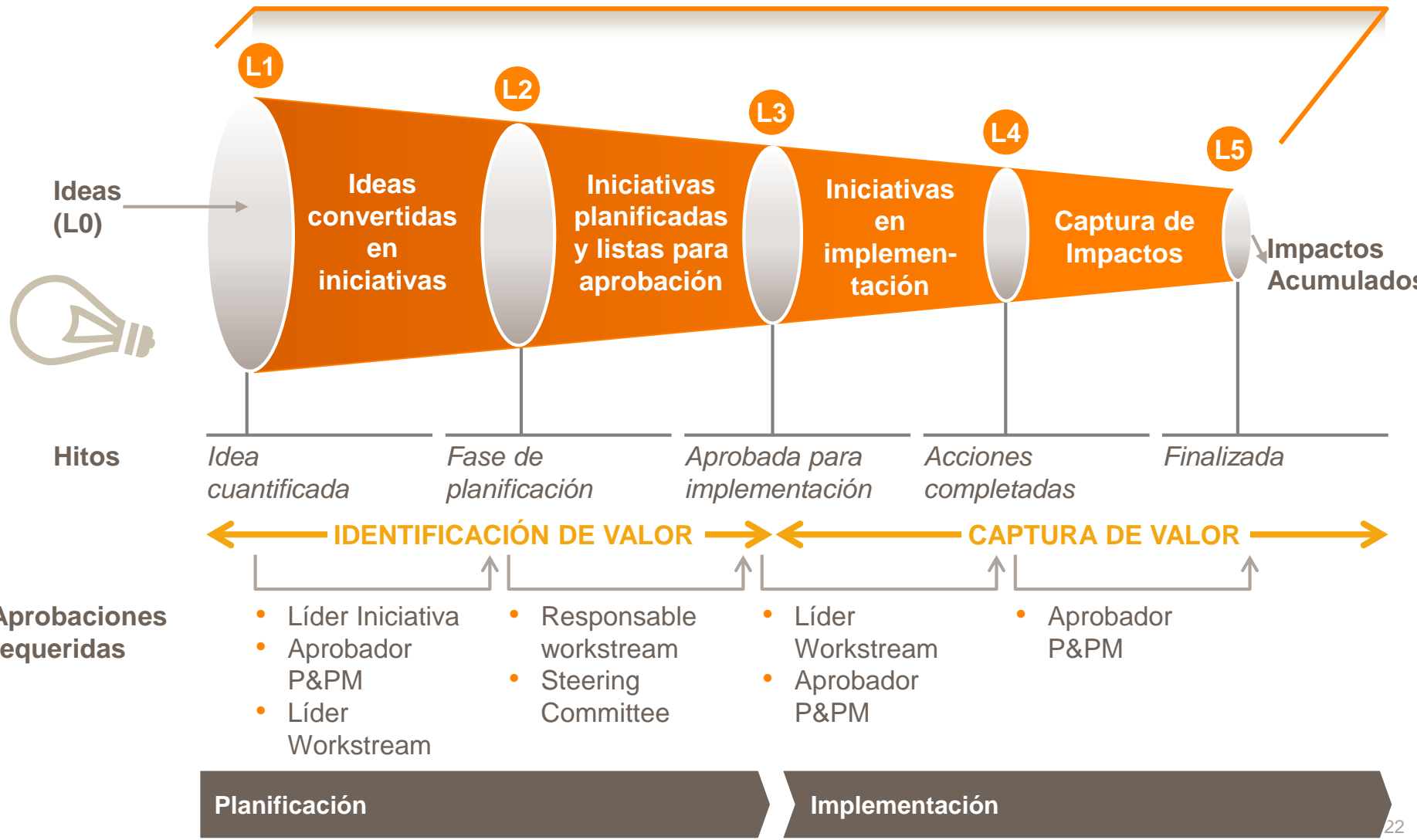
... con un seguimiento semanal para asegurar la captura de valor

- **Revisiones semanales del progreso** con una cadencia estructurada y reportes específicos para identificar rápidamente las acciones necesarias



Las iniciativas avanzan en su proceso de maduración donde son identificadas, cuantificadas y monitoreadas...

Etapas de Implementación L1 – L5








...con un estricto sistema de revisión y aprobación en cada etapa

Etapa de la iniciativa

Qué se requiere para progresar

Aprobación necesaria

L0	<u>Idea</u>		Oportunidad inicial identificada en sentido de su magnitud. Ninguna comprobación realizada	• -	
L1	<u>Identificada</u>		Idea realista con nombre y descripción, estimación inicial del impacto gross, working interest y coste de implementación para cada año; estimación de fechas L3 y L4; responsables identificados y asignación a un activo, proyecto o workstream	• Líder Perímetro ¹	
L2	<u>Validada</u>		Iniciativa con soporte de los cálculos del impacto (incluyendo working interest y tipo de cambio según las guías; ahorro recurrente vs. one-off definido y justificado, impacto asignado a nivel de activo/proyecto y costes de implementación); fechas para L3 y L4 actualizadas y actualizaciones semanales	• P&PM • Líder Perímetro ¹	
L3	<u>Planificada</u>		Iniciativa con un plan de acción (conjunto de hitos claros; fecha de L4 y requerimientos para la consecución de los hitos claramente identificados) y actualización del impacto (L2) (en caso necesario)	• HSE • P&PM • Líder CE	• Líder Perímetro ¹ • Director UN • CE Central ²
L4	<u>Ejecutada</u>		Iniciativa totalmente implementada (con todos los hitos/acciones previamente definidas ejecutadas) (i.e. no hay pendiente ninguna acción adicional); actualización de los impactos actuales y proyectados	• Líder Perímetro ¹ • Líder CE	
L5	<u>Finalizada</u>		Iniciativa completada, con todos los campos actualizados y evidencia del ahorro adjuntada en Wave	• P&PM	

¹ Líder Perímetro: puede ser el Responsable del Activo, de la función o del Proyecto – o aquella persona cualificada en la que deleguen la autoridad

² Iniciativas por encima de un importe determinado

Wave es la herramienta que hemos usado en el Programa de Eficiencia de Costes en E&P



¿Qué es Wave?



Una plataforma de gestión en entorno web que da soporte al programa de transformación mediante:

- **Captura** de iniciativas y acciones asociadas a las mismas
- **Seguimiento y registro** del cumplimiento de los hitos y acciones con responsabilidad asignada
- **Reporte** del progreso del Programa y de los resultados del mismo (impacto)
- **Aporta transparencia** respecto al desempeño



Wave ha dado soporte a más de **200 programas en 30 sectores de negocio**, y a nivel mundial:

Principales elementos y ventajas



- Centralizado, constituye una única **fuentes de la verdad**, diseñado para operar en diferentes idiomas
- **Escalable**, desde 10 a miles de usuarios e iniciativas en **múltiples localizaciones geográficas**
- **Transparente en los resultados**, con opciones para limitar la visibilidad de los usuarios
- **Emails semanales para recordar a los dueños de iniciativas** de actividades retrasadas o próximas a venir y aprobaciones pendientes
- Soporte a usuarios mediante un **helpdesk global 24 x 5**
- **Interface de usuario visual e intuitiva, fácil de usar**



Visión general de 4 funciones principales de la herramienta Wave



Captura de iniciativas mediante fichas

1

Consolidate two separate monthly payroll systems into one

Description
Currently, Company X uses PayrollPlus as their monthly payroll system, and Company Y uses Avantix. Both systems have associated annual license fees and both require a full time system administrator.

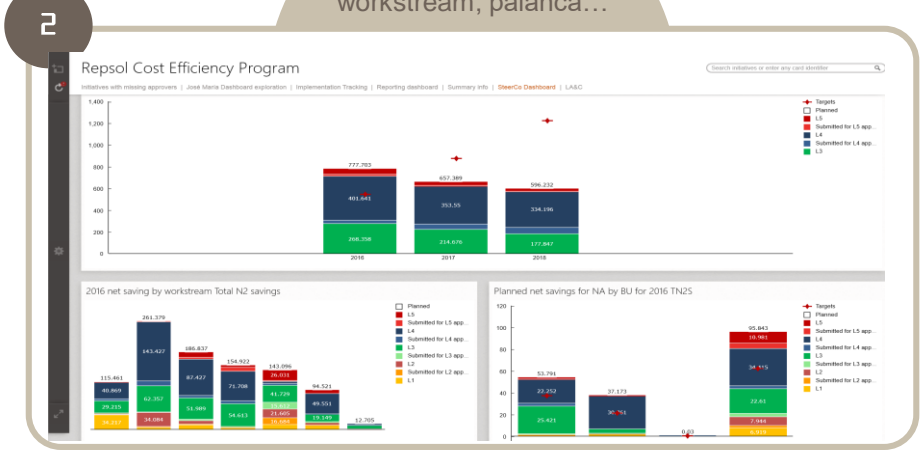
Implementation notes

Start date: 01-Jul-12 | End date: 30-Jun-13 | Project owner: Tony Fagan | Business sponsor: Tony Fagan

Approval status: Started | Completion rate: 0% | Mission critical: No | Stage: Diagnostic

Risk: High | Priority: Medium | Difficulty: High | Initiative type: Value capture

Visualización del progreso por año, workstream, palanca...



Planificación temporal y retrasos mediante reportes

3

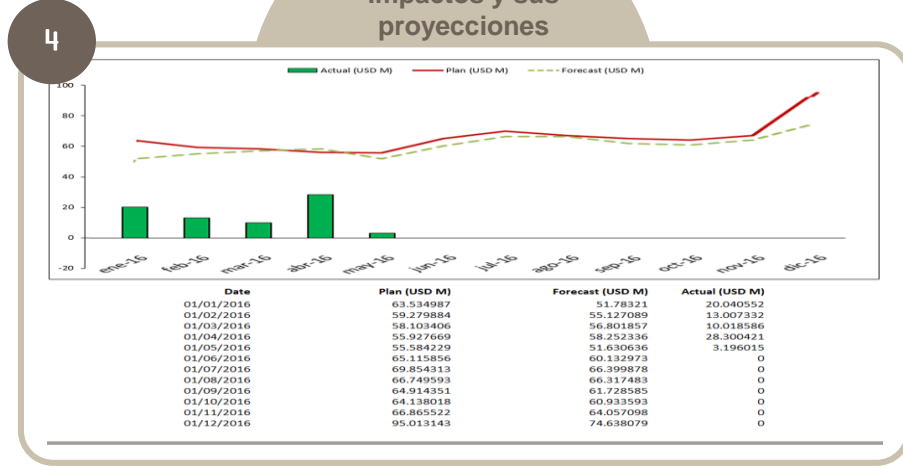
Waterfall

Do not send this document to others - it may contain sensitive or confidential information!

Generated: 03-may-16

Variance Snapshot	Benefit, USD M-Implemented	Highest Value Initiatives		Date:		Value:	
				Bankable / Revised	Bankable / Revised		
Bankable L4	392	#596: Varg CDP from 2017 to	31 mar '16 / 04 jun '16	416 / 24,27			
Accelerated	93	#2869: Implementation of the 30 Plaza	31 dic '15 / 31 dic '15	25,19 / 14,7			
		#3053: Sabal Transition	31 mar '16 / 31 mar '16	10,9 / 6,36			
Late	153	#4973: Cardon IV FDP optimization	31 ene '17 / 01 jun '16	43,13 / 42,53			
		#598: Sherazi - subsevens and well	01 mar '16 / 01 mar '16	7,34 / 7,34			
Overdelivery	2	#5418: Corridor Capev Reduction	01 abr '16 / 01 abr '16	5,04 / 2,94			
		#8650: Gavea A1 19 W" -	06 feb '16 / 30 may '16	4,91 / 0			
Underdelivery	154	#1395: Replace reservoir conventional coring by	- / -	16,8 / 25,13			
		#2902: Cost savings due to promo.	25 feb '16 / 27 abr '16	1,44 / 6,97			
New	2	#2869: Implementation of the 30 Plaza	31 dic '15 / 31 dic '15	25,19 / 14,7			
		#777: GAVEA D01 Cost Optimization	27 may '16 / 27 may '16	10,42 / 0			
Cancelled or no longer at L3+	3	#586: Sherazi North - drilling operation	27 may '16 / 27 may '16	4,84 / 0			
		#1251: Contract review 2016 - outsourced	- / 31 Jul '16	0 / 0,04			
Actual	743	#2959: Usage of Analytical database Spark-Interfac	- / 30 Jun '16	0 / 0			
		#4641: Time reduction and operation efficiency	- / 31 Mar '16	0 / 1,67			

Monitorar la evolución de los impactos y sus proyecciones



Descripción

Despliegue comunicaciones

- Comunicación inicial a toda la organización para explicar el porqué del programa de eficiencia de costes y comunicación de requerimientos según se avanza con el programa

Informes de progreso

- Comunicaciones regulares con los mercados y con los diferentes niveles de la organización para informar del progreso del programa en cuanto a número de iniciativas identificadas, grado de consecución del objetivo, ahorros capturados, etc.

Acciones motivacionales

- Comunicaciones regulares (ej, videos motivacionales de líderes en la organización), eventos (ej., premiaciones) y testimonios (ej., mejores prácticas, casos de éxito) a toda la organización con el objetivo de mantener el interés en el Programa y demostrar el compromiso de la compañía en llevarlo adelante

Mecanismos de Feedback

- Establecer canales bidireccionales de comunicación para recibir feedback y sugerencias de mejora de la organización

Soporte

- Establecer mecanismos de soporte a todos los participantes en el Programa (workstream leaders, dueños iniciativas...) para resolver cualquier duda técnica (ej., Wave) o dar asistencia en el proceso de generación/cuantificación de iniciativas

- Contexto y fundamentos del Programa
- Metodología



Resultados del Programa y retos



El programa de Eficiencia de costes ha alcanzado impactos sustanciales

Objetivo



Ahorros recurrentes de

USD 1.25 bn
en 2018

&



con un objetivo de ahorro de

USD 0.6 bn
en 2016

Plan a 3

años para transformarse en un negocio altamente eficiente con objetivos de ahorro retadores



Logros



32 países participan en el Programa



>3,900 iniciativas identificadas, detalladas y cuantificadas abordando todas las partidas de gasto, funciones y actividades



750 dueños de iniciativas en el perímetro de E&P



75 líderes globales y locales involucrados, dando cobertura a todas las unidades de negocio y funciones



>30 Joint Ventures forman parte del Programa, fortaleciendo nuestra relación con los socios



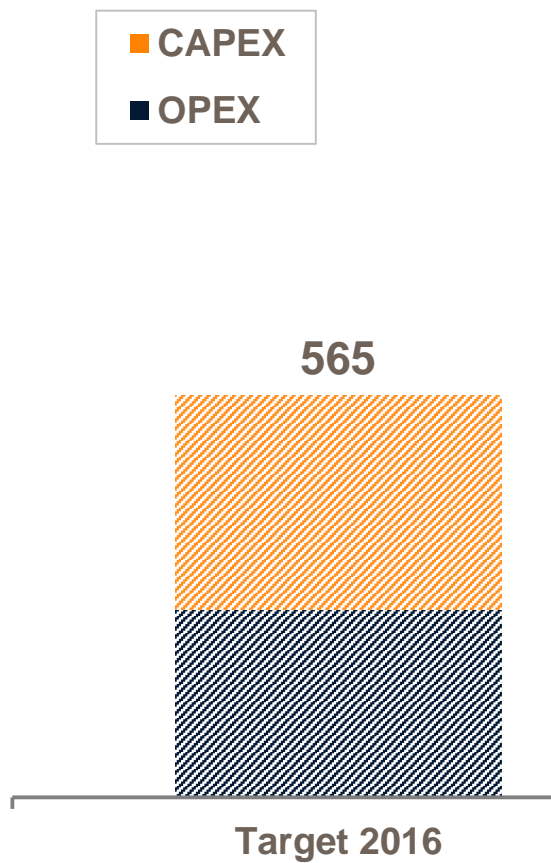
1,000 usuarios activos de la herramienta de gestión, representa el 20% de la plantilla de Repsol E&P



USD 1,1 bn impacto alcanzado en 2016

Ahorros por Eficiencias 2016 – OPEX/CAPEX

Ahorros netos totales (USD M)

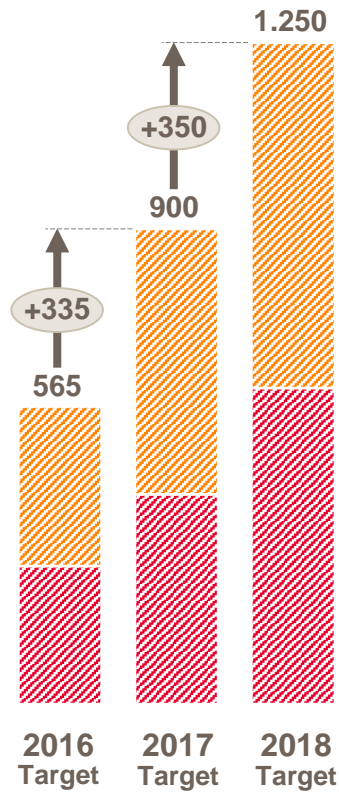


Objetivos 2017

Oportunidad de adelantar al 2017 el objetivo del 2018



Objetivos iniciales

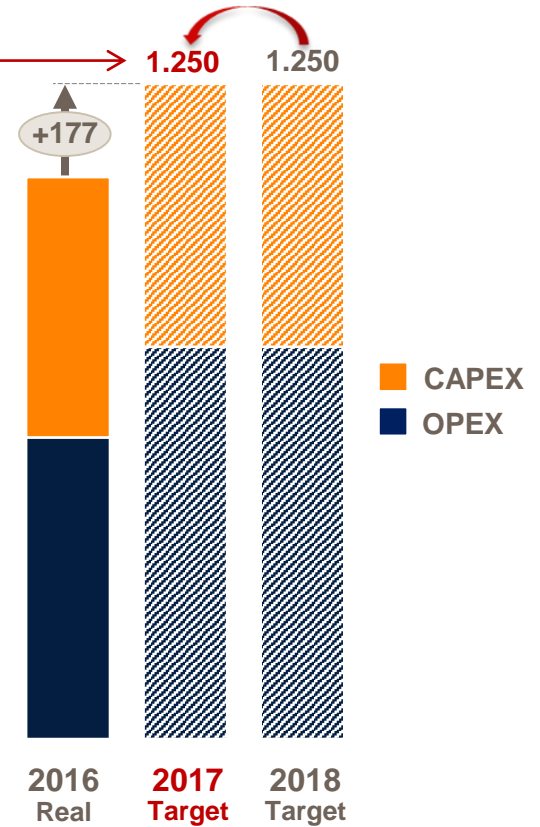


Situación actual

Real 2016 & Planned L1+ 2017



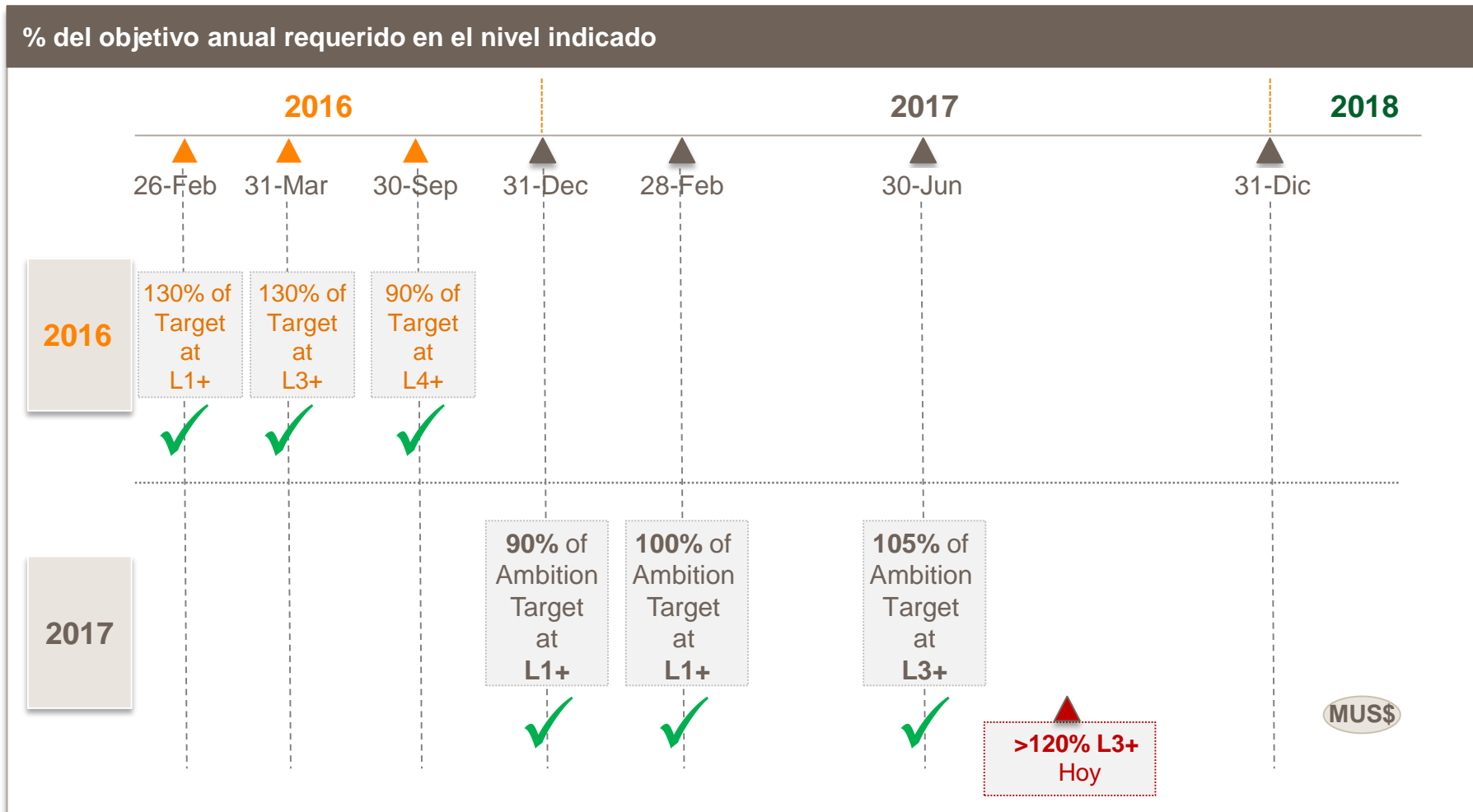
Nueva ambición



■ CAPEX
■ OPEX

Cumplimiento de hitos del Programa

Milestones



Cuadro de mando del Programa CE

2017 and 2018. Impacto Neto, USD M



Bolivia – Status of initiative implementation

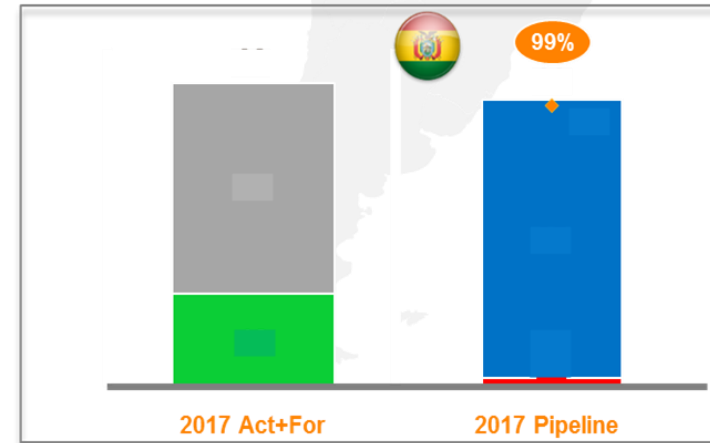
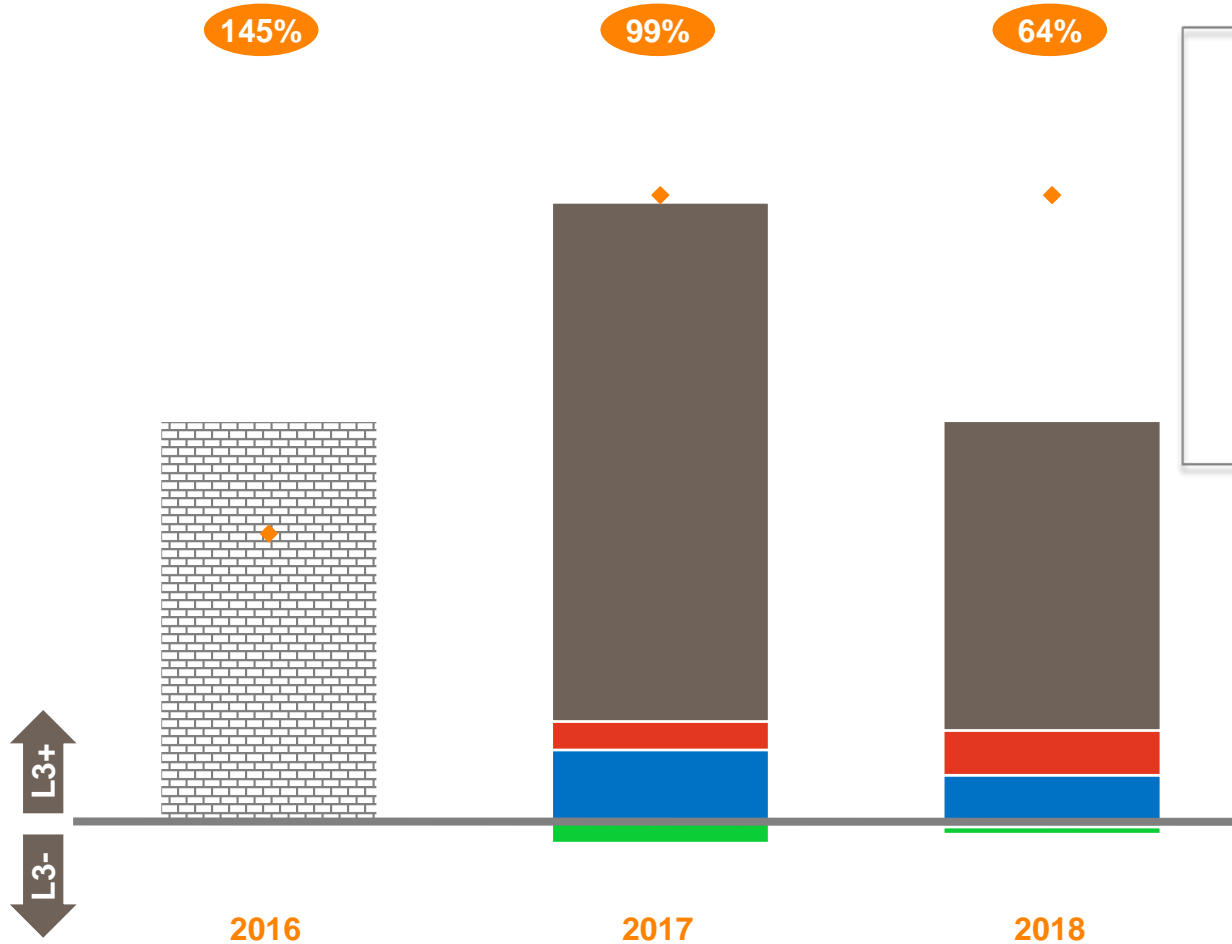
Net planned Impact USD M



◆ Target ■ L5 ■ L4 ■ L3 ■ L2 ■ L1 ● L3+ vs. target



L1-L5 impacts by BU against 2017 Ambition target



■ ACTUALS ■ FORECAST
 ■ IDEA ■ PLANNED

Principales fortalezas y debilidades del Programa identificadas

Fortalezas

- + **Objetivo ambicioso** de toda la organización para **mejorar la rentabilidad** en las condiciones actuales de mercado
- + **Uso de Wave** como **herramienta de gestión** en toda la organización

Debilidades

- **Limitada capacidad de generación de nuevas ideas** en la organización
- **Baja difusión y adopción de mejores prácticas**
- **Poca comunicación** en los niveles más bajos de la organización y **falta de reconocimiento** entre los participantes del Programa

¿Cómo potenciar las fortalezas? ¿Cómo resolver las debilidades?

Evolución del programa

Líneas estratégicas 2016-2020:
Valor y Resiliencia

Líneas estratégicas 2016-2020

VALOR

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

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

RESILIENCIA

Líderes en resiliencia entre las compañías integradas

Autofinanciación incluso en un escenario ácido

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

GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

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

Creando valor a través de la gestión del portafolio

(6.200 M€ de desinversiones)

EFICIENCIA

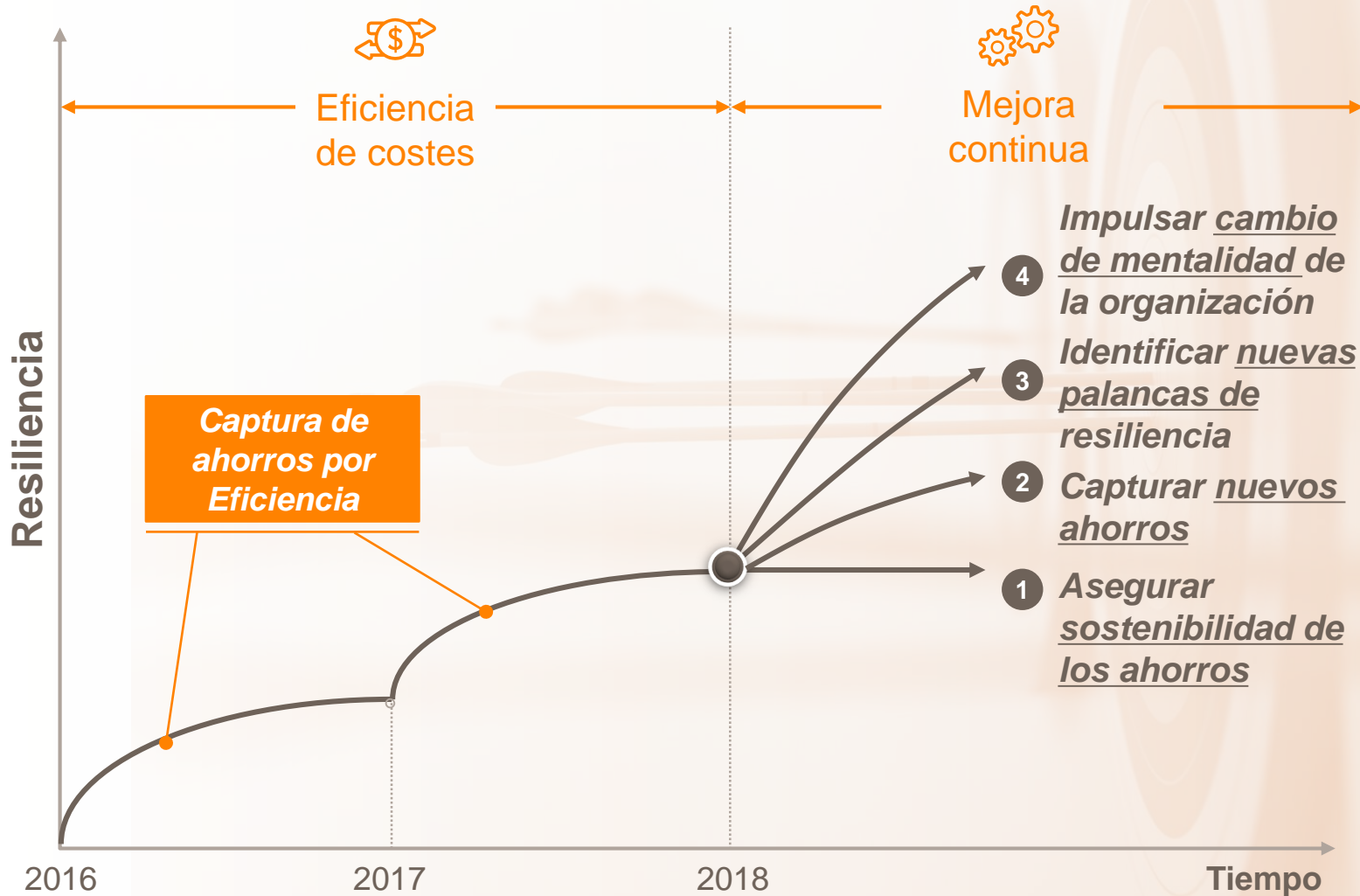
Sinergias y Programa de Eficiencia, con compromisos de cumplimiento concretos

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



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

Actualmente estamos trabajando en potenciar la sostenibilidad en base al programa de Eficiencia de Costes



Palancas creación de valor en E&P

GRACIAS

