

D. Alfonso Cortina
Presidente Ejecutivo de Repsol YPF

JUNTA GENERAL
DE ACCIONISTAS

Madrid, 28 de marzo de 2001

1. Introducción

Muy buenos días, señoras y señores accionistas. Quiero, en primer lugar, agradecerles, en nombre del Consejo de Administración que presido y en el mío propio, su asistencia a esta Junta General Ordinaria.

Repsol YPF ha ultimado el pasado año 2000 el primer ejercicio completo de su nueva realidad empresarial, surgida de la consolidación de las dos compañías preexistentes. Analizado el camino recorrido en estos doce meses, creo que podemos sentirnos satisfechos de los resultados obtenidos y de las metas alcanzadas.

La Sociedad es hoy distinta y mejor. La conjunción de dos empresas altamente complementarias ha originado una gran petrolera multinacional que funciona actualmente con entera normalidad.

La integración ha constituido un completo éxito, superando nuestros objetivos iniciales en términos de eficacia de gestión y de generación de ahorros y sinergias.

Se han vencido las dificultades propias de la unión de dos grandes organizaciones que, por otra parte, se desenvolvían en diferentes entornos geográficos y con culturas corporativas distintas.

Por tanto, por encima de circunstancias coyunturales, el éxito del funcionamiento operativo explica el enorme salto que hemos experimentado. De ser una empresa española de refino y marketing, nos hemos convertido en la séptima compañía mundial privada de petróleo y gas.

A lo largo de mi intervención expondré el crecimiento y los resultados conseguidos, así como la línea de acción presente y futura en la que implementaremos un nuevo modelo de gestión, que hemos denominado RYS XXI, para dar respuesta a la sustancial transformación que Repsol YPF ha vivido en tan corto período de tiempo.

2. Entorno Económico

Antes de abordar la evolución de la Empresa en el ejercicio 2000, voy a comentar brevemente el entorno económico en que se ha desarrollado su actividad.

El pasado año ha sido excepcional para la economía internacional. El FMI ha estimado un crecimiento del 4,7%, el más alto de la década. Ha destacado especialmente Estados Unidos, con un 5%, aunque a fin de año ha empezado a sentir una importante desaceleración. La Unión Europea creció a un ritmo más moderado, el 3,4%, que en buena medida explica la fortaleza del dólar frente al euro en el ejercicio.

Los dos países donde mayores intereses tenemos –España y Argentina– han tenido comportamientos muy diferentes.

España ha crecido un 4,1%, tasa superior a la de la Unión Europea. Esta expansión ha tenido una lógica influencia positiva en los mercados donde operamos.

En Argentina, sin embargo, ha continuado la recesión iniciada en el segundo semestre de 1998, con su repercusión negativa en los mercados de productos petrolíferos y de gas natural.

Para el año 2001 se espera una reducción del ritmo de crecimiento de la economía mundial que, no obstante, podría superar el 3%. Pero en nuestras zonas geográficas de actuación hay motivos para el optimismo.

Todas las previsiones apuntan a que en España el producto interior bruto (PIB) aumentará alrededor del 3%, y en Argentina, tras el blindaje financiero y el plan de competitividad, existen fundadas esperanzas de superar la situación de crisis actual e iniciar un nuevo camino de progreso, que tendrá efectos positivos en nuestros negocios.

3. El mercado del petróleo

La favorable evolución económica mundial del año 2000, combinada con la disciplina que ha demostrado la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), ha traído consigo que el ejercicio vaya a ser recordado por las altas cotizaciones del crudo y de los productos petrolíferos. El precio medio del petróleo, en su calidad Brent, se situó en 28,4 dólares por barril frente a 17,9 dólares en 1999.

Sin embargo, el desequilibrio de la oferta-demanda no es suficiente para explicar por sí solo el comportamiento de los precios de los productos en el pasado ejercicio. Se han puesto de manifiesto cuellos de botella en distintos negocios desde la producción y el transporte hasta la industria del refino.

Por una parte, han entrado en vigor, tanto en Europa como en Estados Unidos, nuevas especificaciones medioambientales en gasolinas y gasóleos, que han reducido la capacidad efectiva del refino, y han aligerado la dieta de las unidades productivas, al haber tenido que mejorar la calidad de los crudos que adquieren para poder cumplir las nuevas exigencias de calidad.

Este comportamiento de la industria del refino, unido a la escasez y encarecimiento de los fletes, ha originado una serie de circunstancias que vale la pena comentar.

Los crudos más pesados y de más alto contenido en azufre se han abaratado significativamente en términos relativos con respecto a los marcadores. La industria, a nivel mundial, ha operado con márgenes muy altos. Y con las nuevas especificaciones los precios de los productos petrolíferos han sufrido un

incremento todavía mayor que el experimentado por el de los crudos de referencia.

El precio medio anual del gasóleo en el mercado de Róterdam alcanzó 34,3 dólares por barril, frente a 20 dólares de 1999. Por otra parte, la cotización del euro, que empezó el año en paridad con el dólar, se devaluó hasta 0,83 dólares el otoño pasado. La conjunción de ambos factores multiplicó por dos los precios internacionales del gasóleo, expresados en nuestra moneda, desde 19,6 a 38,9 pesetas por litro.

La evolución de los precios de los productos en Europa determinó el último hecho relevante del ejercicio: las compañías petroleras, en nuestro entorno geográfico, no transmitimos al consumidor final este fuerte encarecimiento que sufrieron las gasolinas y gasóleos.

Los márgenes comerciales en toda Europa se estrecharon muy considerablemente, y sin embargo se produjeron fuertes tensiones sociales, que llevaron a la paralización de algún país -como el Reino Unido en el mes de septiembre-, y a análisis poco objetivos en los medios de comunicación.

Nuestra Compañía, al igual que las grandes empresas del sector, ha seguido una línea de prudencia, y pensamos que el esfuerzo de contención voluntaria de precios, a pesar del perjuicio causado a nuestra cuenta de resultados, ha representado un ejercicio de responsabilidad finalmente entendido y apreciado. En el presente año, distintas agencias nacionales e internacionales de energía prevén la continuidad de una alta volatilidad de los precios del crudo y de los productos petrolíferos. Los niveles de inventarios de los países de la OCDE son los más bajos de los últimos años.

Variaciones importantes en la demanda de productos no podrán satisfacerse con una disminución de las existencias, y exigirán cambios en los esquemas del refino que, por su propia naturaleza, son lentos de implementar.

Además, las tensiones subsiguientes en el mercado de crudo físico ocasionan normalmente sobrereacciones de los mercados de papel. Por todo ello es de esperar una trayectoria muy volátil de los precios del petróleo y de los productos en los próximos meses.

4. La empresa en el año 2000

Después de esta referencia a la situación económica y a las circunstancias que ha atravesado nuestro sector, quiero resumir algunos datos significativos de nuestra Compañía durante el ejercicio.

No se trata de repetir la información que figura en la documentación que les ha sido facilitada. Solamente deseo resaltar ciertas magnitudes y comentar algunos eventos que sirvan para comprender mejor el cambio trascendental que hemos experimentado.

La facturación ha alcanzado 45.742 millones de euros, más de 7,6 billones de pesetas, un 73,9% más que en 1999. Por este parámetro Repsol YPF se consolida como la primera sociedad española, con gran diferencia sobre la siguiente.

El cash-flow neto ha superado la barrera psicológica del billón de pesetas, en concreto hemos llegado a 1,05 billones, más de 6.300 millones de euros, con un crecimiento del 98% respecto al año anterior.

El beneficio neto ha ascendido a 2.429 millones de euros, más de 404.000 millones de pesetas, con un crecimiento del 140%, y nos coloca en segundo lugar entre las compañías españolas, y sólo por las fuertes plusvalías que ha tenido que computar la primera que aparece en este ranking.

Nuestra Compañía, al contrario, ha dotado con cargo a la cuenta de resultados fuertes provisiones, de las que destacaría 179 millones de euros destinados a un plan de rejuvenecimiento de plantilla, que habitualmente las compañías vienen realizando con cargo a reservas, sin efecto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Por tanto, si consideramos el beneficio ordinario efectivamente conseguido, aquél que se calcula antes de imputar los extraordinarios y la amortización de fondos de comercio, nuestro resultado es igualmente el más alto de las empresas españolas, con 3.268 millones de euros.

Por acción, el beneficio neto resultante es de 2,03 euros, el doble que el de 1999.

YPF ha contribuido al beneficio neto de la Compañía con 960 millones de euros, 0,42 euros por acción, y a su resultado operativo con 2.869 millones de euros. Es decir, la integración de YPF ha supuesto una aportación muy positiva desde el primer momento.

La distribución por actividades del resultado operativo total que alcanzó la cifra de 6.242 millones de euros, es la siguiente: 61% Exploración y Producción, 21% Refino y Marketing, 16% Gas y Electricidad, y 2% Química.

Los incrementos en esta magnitud han alcanzado tasas de tres dígitos en exploración y producción con un 226%, y en gas y electricidad con un 154%; y tasas de dos dígitos en refino y marketing, y química, con más del 31% y del 15% respectivamente.

La nueva estructura de los negocios de la Compañía es cada vez más internacional y equilibrada. De hecho, el 68% del valor añadido bruto y el 65% del resultado operativo se han generado fuera de España, extremo de gran importancia a la hora de ponderar la verdadera incidencia del riesgo regulatorio español en el devenir de nuestra Empresa, capítulo que comentaré con cierto detenimiento más adelante.

El año 2000 también arroja un balance satisfactorio en las decisiones que refuerzan nuestra estrategia.

Es evidente que el alto precio del crudo del pasado ejercicio ha sido la principal causa del crecimiento que acabo de comentarles. No obstante, quiero reiterarles, señores accionistas, que nos sentimos muy satisfechos de la gestión interna de la Compañía, al haber conseguido mejorar la eficiencia de su funcionamiento, generando resultados adicionales muy importantes e independientes, obviamente, de los efectos positivos de la coyuntura.

La integración se ha concluido con orden, rapidez y eficacia. Los ahorros y sinergias han superado las previsiones. Las áreas geográficas y los sectores en que estamos trabajando muestran mayor dinamismo del esperado, con crecimiento y alta generación de oportunidades. Las inversiones adicionales que hemos efectuado se están demostrando acertadas, y, finalmente, la base de los negocios es sólida y estable.

5. Descripción de las actividades

Tras las grandes cifras, quiero detallar algo más lo que ha significado el año 2000 en las cuatro grandes áreas de negocios que componen la actividad de Repsol YPF.

En Exploración y Producción el resultado operativo ha sido más de tres veces superior al del año 1999. No se ha alcanzado la producción prevista pero se ha mantenido por encima del millón de barriles equivalentes de petróleo por día, a pesar de las enajenaciones netas realizadas, que suponen 38.500 barriles por día.

En Argentina la producción de gas se vio afectada por el retraso de la puesta en marcha de plantas de proceso intensivo en el uso de este combustible, y por una hidraulicidad mayor de la esperada.

A su vez, en la de petróleo influyeron el aplazamiento de proyectos de exploración de bajo riesgo y de recuperación secundaria, el declive del campo Rincón de Sauces en Neuquen, y los contratos de producción compartida (PSC), que implican una asignación de producción menor cuando el precio del petróleo supera los niveles previstos en el acuerdo.

La producción ha alcanzado la cifra de 370 millones de barriles, que se ha reemplazado con creces. Al acabar el ejercicio, la empresa contaba con unas reservas probadas de casi 4.800 millones de barriles, 240 millones más que al comienzo del año, incremento equivalente a una tasa de reposición del 166%, que es un porcentaje óptimo para los estándares de la industria.

El finding cost, es decir, el coste de los nuevos descubrimientos del ejercicio, se ha situado en 0,79 dólares por barril, uno de los más bajos del sector; y el lifting cost, es decir, el coste de extracción de cada barril, ha sido de 2,5 dólares, que también ocupa un lugar destacado en la comparación internacional.

La Empresa ha sabido finalmente combinar las ventas de activos en el Mar del Norte, Reino Unido y recientemente Egipto, con la entrada en posiciones

estratégicas de largo plazo, como Trinidad y Tobago, Venezuela y últimamente Bolivia. Se está aumentando la vida media de las reservas probadas y se están estableciendo las bases de un crecimiento de la producción futura, aunque para lograrlo hemos decidido enajenar campos maduros, afrontando el impacto negativo a corto plazo.

En el área de Refino y Marketing la Compañía ha obtenido unos beneficios operativos superiores a 1.300 millones de euros, es decir, un 31% más que en el año anterior.

En España el indicador del margen de refino medio anual se ha elevado a 3,40 dólares/ barril, más del doble que en 1999. En Argentina el incremento ha sido de 2,5 dólares/barril a 4 dólares/barril. El nivel de destilación fue algo inferior en ambos países respecto al del ejercicio precedente.

Los márgenes comerciales en el año 2000, tanto en gasolinas como en gasóleos, sufrieron una fuerte caída, por la dificultad antes aludida para trasladar los incrementos de costes al precio final pagado por el consumidor.

Los resultados obtenidos en la línea de GLP fueron un 65% inferiores a 1999, como consecuencia de la congelación de los precios de venta al público de la bombona de butano de 12,5 kilos decretada en España. Como ustedes saben, éste es el último precio regulado que soporta el sector, y el Gobierno decidió reducirlo temporalmente, por debajo del coste total de las empresas, a fin de limitar su impacto en el IPC.

Afortunadamente, desde principios del presente ejercicio se han podido recuperar los márgenes comerciales en ambas actividades.

Destacaría que, aguas abajo, se ha iniciado la expansión anunciada en el Cono Sur. Se ha adquirido la mayor empresa de GLP en Chile, y se ha llegado a un acuerdo con Petrobras, que nos permitirá alcanzar posiciones iniciales sólidas en el país más importante del área.

Esta actividad en el downstream de Latinoamérica se ha combinado con una actuación decidida en España, destinada a consolidar la eficiencia operativa de las refinerías de nuestro país en su actual situación, dentro del primer cuartil en Europa, y la red de estaciones de servicio de gestión propia, como una de las más completas, de mayor calidad y valor añadido de la industria.

En la línea de negocio de Química, el resultado operativo alcanzó 152 millones de euros, un 15% más que en 1999, gracias a un aumento del 13% en volumen y a una ligera subida del margen en la petroquímica básica.

Quiero destacar la entrada en funcionamiento de la planta de estireno monómero - óxido de propileno y glicoles en Tarragona, construida con tecnología propia Repsol YPF, y la de Profertil en Argentina, que arranca en una coyuntura muy favorable, por el alto precio que han alcanzado los fertilizantes en el mercado norteamericano.

En el área de Gas natural y Electricidad se ha obtenido un resultado operativo de más de 1.000 millones de euros, un 154% por encima del conseguido el año anterior. En términos homogéneos, es decir, sin el efecto de consolidar Gas Natural SDG al 100%, el crecimiento hubiera sido del 31%.

Esta mejora se debe a las mayores ventas a los sectores doméstico-comercial e industrial, derivadas del incremento del número de clientes y del dinamismo económico en España, y a la expansión de nuestras operaciones en Latinoamérica.

El número total de clientes a los que Repsol YPF distribuye directa o indirectamente gas natural ascendía, el 31 de diciembre del año 2000, a casi 8,9 millones, de los que 3,6 correspondían a España y el resto a los países del continente americano donde estamos presentes.

Debemos destacar el acuerdo alcanzado con La Caixa, que ha permitido que Repsol YPF tenga mayoría en el consejo de administración de Gas Natural SDG, de forma que a partir de enero de 2000 esta sociedad consolida en nuestras cuentas por integración global. Además, se han adquirido dos nuevas distribuidoras, Méjico y San Pablo Sur, de gran importancia estratégica.

Con estas compras, Repsol YPF se convierte en la primera compañía latinoamericana de distribución de gas, y da un paso de gigante en la dirección deseada de integrar la producción propia con los mercados, que, como saben ustedes, constituye uno de nuestros pilares estratégicos.

El ejercicio 2000 ha tenido también una importancia destacada por la aproximación de Gas Natural SDG a Iberdrola para promover una integración amistosa entre las dos compañías. Se trataba de una alternativa lógica ante las dificultades que implicaba la fusión entre Endesa e Iberdrola para la competencia en España y, consecuentemente, para el desarrollo de nuestra estrategia en gas y electricidad.

La aproximación a Iberdrola no tuvo éxito, pero tampoco salió adelante la fusión entre Endesa e Iberdrola al no haber podido admitir estas sociedades las condiciones exigidas por el Gobierno para remediar las restricciones que la pretendida fusión ocasionaba en la competencia.

Nuestra Compañía puede desarrollar ya sin limitaciones su proyecto de generación eléctrica con centrales de ciclo combinado, y ofrecer a las industrias y, a partir del año 2003, a los hogares de este país, gas y electricidad conjuntamente.

6. Inversiones y estructura financiera

Para alcanzar los resultados que he descrito y cubrir los objetivos estratégicos, el año pasado se invirtieron más de 6.100 millones de euros, 2.000 millones más que el promedio fijado para el periodo 2000-2005.

Gracias a este esfuerzo inversor se han conseguido posiciones de gran valor en las actividades de Exploración y Producción y en Gas y Electricidad. Pero la Sociedad va a hacer compatible el aprovechamiento de estas oportunidades con el estricto cumplimiento de sus objetivos de desendeudamiento.

Hemos tomado ya una dirección muy clara al respecto, pues en la actualidad, y después de las operaciones cerradas en el presente ejercicio, hemos ejecutado o comprometido en firme enajenaciones por más de 2.500 millones de dólares, que era el importe fijado como objetivo después de la adquisición de YPF, y todavía están pendientes de concretar las obligadas desinversiones parciales de nuestras participaciones en CLH y Enagás.

7. La evolución bursátil

A la vista de los resultados es indudable que el año 2000 ha sido un ejercicio muy positivo para la Compañía, pero un conjunto de circunstancias han impedido que estos buenos resultados hayan encontrado su lógica correspondencia en la cotización de la acción.

Detrás de este comportamiento están la percepción del riesgo regulatorio tanto en gas como en marketing, que ocasionó un fuerte descenso del precio de la acción el pasado mes de mayo; la difícil situación que atraviesa Argentina; y, la desviación que hemos registrado en la producción de hidrocarburos. Todo ello en un contexto bursátil muy negativo.

Aunque en el año 2000, efectivamente, la acción de Repsol YPF descendió un 26%, y el IBEX lo hizo un 22%; en 1999, sin embargo, nuestra acción se revalorizó un 53% mientras que el IBEX tan sólo subió un 18%.

En todo caso, cuando se consideran series más largas, la acción de Repsol YPF sigue demostrando que es una magnífica inversión. Si tomamos como referencia la fecha en la que asumí la presidencia de la Compañía, la acción ha experimentado una revalorización del 126%, que ha supuesto al accionista, incluyendo dividendos, una rentabilidad anual acumulativa del 22%.

A lo largo de este año, hasta el día de ayer, nuestra acción ha incrementado su valor en un 16%, mientras que el IBEX se ha apreciado un 1,7%. Y en el mismo período de tiempo, Repsol YPF es la compañía petrolera que más se ha revalorizado, cuando la media de las empresas del sector lo ha hecho en un 1%. De hecho, nuestra acción es la que mejor se está comportando entre las del índice Euro Stoxx 50.

En los próximos meses mejorará con toda seguridad esta trayectoria como consecuencia de la estabilidad que auguramos debe brindar el marco regulatorio español de gas y electricidad; también mejorará por la recuperación de la confianza de los inversores en Latinoamérica, y especialmente la que esperamos en Argentina; y, finalmente, por las buenas noticias que irá generando la Compañía sobre avances específicos en sus distintos campos de actuación.

Como lógica consecuencia de los buenos resultados del ejercicio pasado y de las favorables perspectivas del año 2001, el Consejo de Administración de Repsol YPF, en su reunión del 28 de febrero de 2001, acordó proponer a la Junta General de Accionistas la distribución de un dividendo bruto total correspondiente al ejercicio 2000 de 0,5 euros por acción.

El dividendo total, que asciende a 610 millones de euros, equivale al 25,1% del beneficio y es un 22,3% superior al de 1999. Cumple el doble objetivo de incrementar sustancialmente la retribución del accionista y ser consecuente con el programa de reducción de la deuda financiera.

8. Estabilidad del marco jurídico de los negocios

Uno de los temas que más preocupa a los inversores en el sector de la comercialización de productos petrolíferos y en la generación y comercialización de electricidad es la posible inestabilidad del marco jurídico en el que se desenvuelve el sector en España.

Nuestra Compañía es ahora menos vulnerable a esta eventualidad después de que la producción de hidrocarburos y las actividades internacionales aguas abajo han mejorado su participación en el beneficio operativo total del Grupo, aunque desarrollamos actividades nucleares en España donde la percepción de este riesgo para la comunidad inversora sigue siendo alta.

Consideramos que unas reglas estables son básicas para atraer los recursos que el país necesita para garantizar el suministro energético en el futuro y son además compatibles con altas dosis de liberalización y de competencia.

En este sentido, y centrándonos en esta problemática de España, ya comenté en la última Junta General que acogíamos positivamente -a pesar de su dureza y la falta de homogeneidad respecto a otros sectores- las medidas incluidas en el Real Decreto Ley 6/2000, por el cual se prohibía por cinco años a nuestro Grupo sobrepasar el número actual de estaciones de servicio, se nos obligaba a desinvertir participaciones en CLH y Enagás, se limitaba la cuota de abastecimiento de gas natural que podíamos suministrar a España, y se reforzaba el proceso de liberalización del mercado gasista con un calendario más acelerado que el de la mayoría de los países de la Unión Europea.

A este respecto hay que resaltar la gran dificultad que algunos países de nuestro entorno, en especial Francia, tienen para acompañar el ritmo de liberalización de su sector energético al decidido por el Gobierno de España, lo que crea posiciones asimétricas que complican el desarrollo de las empresas de nuestro país.

No quiero dejar de expresar, de nuevo, el compromiso de Repsol YPF con un mercado español libre y competitivo.

Históricamente, nuestra Compañía se ha desarrollado gracias a los procesos de liberalización y privatización que han tenido lugar tanto en España como en

Latinoamérica, y todas las medidas coherentes y perdurables que vayan en esta línea son siempre bienvenidas.

Lo único que deseamos para el sector en España es un marco regulatorio estable que permita adecuar las fuertes necesidades de inversión que tiene nuestro país a unas reglas predecibles de competencia. De esta forma se pueden compaginar los beneficios para los consumidores, derivados de una mayor competencia, con la seguridad del suministro energético y la adecuada remuneración de las inversiones.

9. Un nuevo modelo de gestión – RYS XXI –

Repsol YPF ha experimentado, a partir del pasado año, una gran transformación societaria y un sustancial crecimiento en sus magnitudes físicas y económicas, que hacen necesario un cambio organizativo profundo acorde con su dimensión, objetivos y distribución geográfica de sus activos.

En una primera etapa nos hemos centrado en la integración estratégica, operativa y de las personas de Repsol y de YPF. Continuando el proceso, hemos diseñado y estamos implantando un modelo de gestión para todo el Grupo que responda eficazmente a la actual dimensión de la Compañía en un entorno cada vez más competitivo de los mercados en que estamos presentes, cuyas distintas facetas se han recogido en el Proyecto que hemos denominado RYS XXI.

RYS XXI va a impulsar un cambio relevante en la cultura del Grupo. El paso inicial lo dimos en el último trimestre del ejercicio pasado al completar una nueva organización en el primer nivel de la Compañía.

En este ejercicio de 2001 estamos poniendo en marcha proyectos de gran calado que afectarán tanto a las diferentes áreas de negocio que componen el grupo Repsol YPF como a la propia Corporación.

El nuevo modelo está basado en órganos y procesos de decisión más eficaces y cercanos a los negocios, al dotar a sus Unidades de mayor delegación, capacidad y responsabilidad y al establecer estructuras organizativas más horizontales y flexibles, orientadas siempre a mejorar el servicio a nuestros clientes.

Todo ello implica renovar la estructura y la dimensión de la Corporación, que debe centrarse prioritariamente en la definición y control estratégicos del Grupo.

En este contexto hemos desarrollado el concepto de Unidades de Servicio que incluirán las áreas de Sistemas de Información, Ingeniería, I+D, Compras, y Administración Contable. Estas Unidades tendrán un carácter de centro de beneficio respecto de sus clientes internos, mediante acuerdos de prestación de servicio en condiciones de mercado.

También estamos implantando una serie de proyectos con el objetivo de desarrollar y motivar a nuestros profesionales, que son la base y el motor de

nuestra Compañía. Cabe resaltar los programas de fidelización, sucesión y desarrollo, incorporación de jóvenes profesionales y definición de planes de carrera dirigidos a directivos y a otras personas con alta responsabilidad en la Compañía.

Repsol YPF mantiene su compromiso con la innovación tecnológica. La inversión en I+D en el año 2000 fue de 96,7 millones de euros, un 1,6% sobre la inversión total y un 0,9% sobre el valor añadido bruto. Estamos convencidos de que la inversión en tecnología es una herramienta imprescindible para elevar la competitividad de la Compañía y contribuye a mejorar la posición tecnológica global de los países en los que estamos presentes.

Especial atención ha merecido el desarrollo de las tecnologías dedicadas a la seguridad y conservación del medio ambiente. Así, en el año 2000 se realizaron 155 auditorías medioambientales y todas las líneas de negocio cuentan con centros con certificaciones medioambientales ISO 14.001.

El Instituto Superior de la Energía (ISE) de Repsol YPF está impartiendo cursos de posgraduados desde hace dos años, y el próximo mes de mayo estarán finalizadas sus nuevas instalaciones en las proximidades del Centro Tecnológico de la Compañía, actualmente en construcción, contiguo al campus de la Universidad Rey Juan Carlos en Móstoles.

Repsol YPF ha dado una rápida y eficaz respuesta a las oportunidades que ofrece Internet creando la Dirección Corporativa de e-Business, encargada de impulsar y coordinar todas las iniciativas de negocio electrónico. Estas tecnologías no son nuevas, por otra parte, para nuestro Grupo, ya que desde septiembre de 1996 utilizamos internamente Intranet.

En el año 2000 hemos presentado un nuevo portal, "repsol-ypf.com", que ofrece multitud de servicios a través de canales distintos en función de las características del usuario, constituyendo en la actualidad uno de los portales más visitados con unos 3,6 millones de páginas al mes.

Creemos que las perspectivas de la utilización del e-Business como herramienta estratégica para el futuro son excepcionales debido al incremento de productividad que genera en las diversas áreas de actuación.

Nuestro Grupo también está tomando posiciones para beneficiarse de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para reducir los costes de aprovisionamiento, tanto de las adquisiciones propiamente dichas como de su gestión interna.

Así, participamos activamente en dos portales verticales de comercio electrónico: el primero, especializado en adquisiciones para la industria petrolera que ha comenzado a realizar transacciones en el año 2000; y, el segundo, en el aprovisionamiento y comercialización de la industria petroquímica. Y en un portal horizontal, orientado a las compras generales, que abarca España y Latinoamérica.

En el presente año, Gas Natural SDG lanzará un portal dirigido al hogar, en compañía de las dos entidades financieras socias de Repsol YPF, que ofrecerá servicios específicos de la empresa y además aglutinará una variada oferta de bienes y servicios relacionados con el hogar, y de productos financieros.

Estamos convencidos de que este portal, complementario de los anteriores, va a ser en España una referencia obligada del comercio electrónico orientado al consumidor final.

10. El futuro

Deseo concluir mi intervención con unas breves reflexiones sobre la previsible evolución de la Empresa en los próximos años.

Repsol YPF se proyecta hacia el futuro con una estrategia de crecimiento y rentabilidad. Hemos demostrado nuestra capacidad de avanzar en esta doble vía en el pasado reciente con la gran transformación de la sociedad.

En este ejercicio vamos a mejorar nuestra flexibilidad financiera. Las enajenaciones ya efectuadas y las comprometidas, combinadas con una adecuada política inversora, nos permitirán una reducción rápida del endeudamiento.

Una mayor fortaleza financiera es importante, porque la Compañía se mueve en mercados y áreas geográficas de crecimiento sostenido, con oportunidades de inversión que no deben perderse.

En Exploración y Producción seguiremos apoyándonos en las áreas nucleares actuales: es decir, Argentina, Bolivia, Venezuela, Trinidad y Tobago, Argelia y Libia. Se aplicarán las mejores técnicas de recuperación en campos maduros, como los de Argentina y Venezuela.

Se desarrollarán nuevos mercados para las reservas de gas, principalmente para las del Cono Sur, Venezuela y Trinidad y Tobago. Se aprovecharán las oportunidades que ya están surgiendo en nuevas zonas geográficas, en un contexto de apertura generalizada de los países petroleros.

En suma, Repsol YPF seguirá siendo una de las compañías más eficientes del sector por su posición relativa en costes de producción, y de exploración y desarrollo, así como en el índice de reposición de reservas, además de contar con uno de los portafolios de activos de exploración y producción con menor riesgo político.

Hemos terminado el ejercicio 2000 con 4.800 millones de barriles de reservas probadas, y esperamos finalizar el 2001 con una cifra superior para asegurar un aumento sostenido de la producción.

En Refino-Marketing y GLP mantendremos nuestro liderazgo en España y Argentina, beneficiándonos de las economías de escala, la proximidad de las refinerías a los mercados y el crecimiento de la demanda en ambos países.

Además, seguiremos aumentando nuestra cuota de mercado en los negocios Downstream en Latinoamérica por medio de la integración y el adecuado balance de las capacidades de refino y marketing de cada entorno geográfico.

Conservaremos el elevado grado de eficiencia de las refinerías de la Compañía en Europa y aplicaremos las mejores prácticas a las de Latinoamérica, con objeto de alcanzar un nivel de eficiencia equivalente a medio plazo.

En Química continuaremos creciendo en actividades de alto potencial, dando valor a las ventajas de nuestra posición competitiva, la posesión de tecnología propia y los ahorros de costes generados por la integración vertical.

Finalmente, en Gas natural y Electricidad nuestra estrategia se basa en tres objetivos principales:

- Incrementar la cartera de clientes en España y en los principales mercados latinoamericanos, con un modelo comercial multiservicio que incluya la distribución de energía eléctrica a nuestros clientes de gas.
- Generar energía eléctrica para monetizar las reservas de gas y apoyar la oferta multiservicios de gas-electricidad.
- Afianzar nuestra Compañía como uno de los líderes mundiales en el negocio del gas natural licuado, aprovechando nuestra producción de gas y el fuerte arraigo en mercados de demanda creciente de GNL.

En Gas natural y Electricidad poseemos muchos puntos fuertes. Hemos creado dos cadenas integradas de gas desde la producción hasta el cliente final: la de Argentina y Bolivia con destino al Cono Sur; y la producción de Trinidad y Tobago para abastecer los mercados norteamericano, caribeño y español; y estamos finalizando la definición de una tercera cadena con vistas al mercado de España con producción propia del norte de África.

Repsol YPF es la empresa petrolera privada con más contenido gasista y mayor claridad de ideas y determinación en la formación de cadenas integradas de gas que por su propia magnitud generan eslabones no previstos en sus planteamientos iniciales.

11. Propuestas a la Junta

Quiero referirme a continuación a las propuestas que se presentan a esta Junta General, algunas de ellas habituales, pues constituyen el contenido propio de la Junta General Ordinaria, como son las que corresponden a los cuatro primeros puntos del Orden del Día.

El punto 5º hace referencia a la posibilidad de emitir instrumentos financieros, como bonos u obligaciones convertibles o simples, dejando en manos del Consejo de Administración la posibilidad de llevar a la práctica tales emisiones en función de los intereses de la Compañía y a la vista de la situación de los mercados financieros.

Al igual que en años anteriores, la incorporación al orden del día y su aprobación por la Junta General se considera de alto interés para la Sociedad.

En el punto 6º se somete a la consideración de la Junta General, de una parte, la aprobación de la ejecución de un sistema retributivo referenciado al valor de las acciones de la Sociedad establecido con anterioridad al 1 de enero de 2000 y, de otra, la aprobación de la aplicación de un nuevo sistema retributivo, similar al anterior, y que sería de aplicación a los ejercicios 2000/2004.

La inclusión de este punto en el orden del día tiene por objeto dar cumplimiento a las disposiciones adicionales de la Ley de Sociedades Anónimas, introducidas en la misma por la Ley 55/99, y que requieren la autorización previa de la Junta General de Accionistas para la ejecución o cancelación de los sistemas retributivos de esta naturaleza que afecten a administradores y altos directivos de las sociedades, distinguiendo entre aquellos establecidos antes del 1 de enero de 2000 y los concedidos después de dicha fecha.

Procede señalar, por lo que se refiere al primero de estos sistemas, que sus características fundamentales fueron hechas públicas y comunicadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en cumplimiento de la normativa aplicable.

El último punto del Orden del Día incorpora una delegación de facultades para la formalización y ejecución de los acuerdos adoptados por la Junta.

12. Gobierno Corporativo

Al igual que en años anteriores se incluye en la memoria de la Sociedad el informe sobre Gobierno Corporativo, que ha sido evacuado, en ejercicio de sus competencias, por el Comité de Auditoría y Control del Consejo de Administración.

Repsol YPF tiene asumidos los principios de Gobierno Corporativo recomendados en los principales mercados financieros. Son los mismos principios que inspiran el vigente Reglamento del Consejo de Administración de Repsol YPF, aprobado en 1997.

Las conclusiones de este informe dan razón del cumplimiento satisfactorio de dicho Reglamento, que está en sintonía con las pautas del Código de Buen Gobierno auspiciado por el Gobierno español y difundido en 1998.

13. Agradecimientos

Por último, quisiera manifestar mi reconocimiento al equipo humano de Repsol YPF. De él depende, hoy más que nunca, que la Compañía cumpla las expectativas que tenemos en ella.

Por eso quiero expresar mi gratitud a los miembros del Consejo de Administración, al equipo directivo y a todos los empleados, particularmente a los que desde YPF han completado su primer año con nosotros, por su contribución determinante a los brillantes resultados alcanzados por la Compañía.

Y a todos ustedes, señores accionistas, gracias por la confianza en el equipo gestor. Termino reiterando una vez más que nuestro último y principal objetivo es seguir trabajando para que ustedes consigan el mayor beneficio posible por su participación en Repsol YPF. No tenemos otra ambición.

Quedo a su disposición para las preguntas que me quieran formular.

Muchas gracias.