

**REPSOL  
YPF**Dirección Corporativa  
de Relaciones ExternasFaseo de la  
Castellana, 279-280  
28046 Madrid  
EspañaMadrid, 10 de Julio de 2001  
Nº de págs.: 3

## **REPSOL YPF PRESENTA EL PLAN ESTRATÉGICO 2001-2005** **La Compañía invertirá 23.100 Millones de Euros**

El Presidente Ejecutivo de Repsol YPF, Alfonso Cortina, ha presentado hoy junto con el resto de miembros del Comité Ejecutivo de la Compañía el plan estratégico de Repsol YPF.

En el inicio de la presentación, el Presidente destacó la historia de creación de valor que tiene la Compañía. Así la rentabilidad anual para el accionista, considerando la revalorización de la acción y los dividendos distribuidos, se ha situado en los últimos cinco años en el 21,3% anual, lo que supone una revalorización acumulada en dicho período superior a la revalorización media obtenida por las seis empresas petroleras más grandes del mundo.

Sobre el futuro, Alfonso Cortina dijo que "nuestra intención es ser una de las grandes petroleras integradas del mundo, para ser una empresa líder en aquellas áreas donde nos concentremos".

Para llevar a cabo el plan estratégico Repsol YPF invertirá 23.100 millones de euros, en el período 2001-2005. Por áreas de actividad, el 41,5% de las inversiones se destinará a Exploración y Producción, el 28,7% a Gas y Electricidad, el 20,2% a Refino y Marketing, el 4,6% a Química y el restante 5,1% a la Corporación y otras áreas. La distribución por áreas geográficas será aproximadamente 11.000 millones de euros destinados a Latinoamérica, alrededor de 8.400 se invertirán en España y el resto en otros países.

### **Compromisos de futuro**

El Presidente, en su allocución final, destacó los principales compromisos de la Compañía para el año 2005 dentro de esta estrategia, que se resumen en los siguientes cuatro aspectos fundamentales: reducir el endeudamiento a niveles del 30-35%; conseguir un ROCE mínimo del 15%; aumentar la producción de crudo y gas una media del 7,8% anual, alcanzando en el año 2005 una producción de 1.350.000 de barriles equivalentes de petróleo al día; así como incrementar el dividendo al menos un 10% anualmente.

Durante la presentación, cada uno de los Vicepresidentes Ejecutivos analizó con detalle los activos y la estrategia de cada uno de los negocios de la Compañía. Los aspectos más destacables en este sentido fueron los siguientes:

### **Exploración y Producción**

En Exploración y Producción, la estrategia se dirigirá a aumentar la producción en los próximos años, a mantener los bajos niveles de costes operativos y el alto nivel de reposición de reservas que ahora se tienen. Para ello, la Compañía concentrará la actividad en aquellas áreas y proyectos en los que cuenta con ventajas competitivas.



El objetivo final es incrementar los resultados y la rentabilidad de la actividad de manera diversificada, no solo a corto y medio plazo, sino más allá del año 2005.

Una de las principales líneas estratégicas es aprovechar las ventajas competitivas que Repsol YPF tiene en los países y cuencas geológicas donde está presente. Esta posición de liderazgo es clara en Argentina, Norte de África y algunos países de Latinoamérica, como Bolivia, Venezuela y Ecuador. Así, por ejemplo, Repsol YPF es la compañía privada con mayores reservas de gas de Latinoamérica. Actualmente las reservas totales (probadas, posibles y probables) ascienden a 991.000 millones de metros cúbicos, cifra equivalente a unas 50 veces el consumo anual de gas natural en España.

### Gas y electricidad

La estrategia para el área de Gas y Electricidad se orientará a crecer en todos los eslabones de la cadena del gas, mantener el liderazgo en GNL (gas natural licuado) en la Cuenca Atlántica, y a maximizar los ingresos en España, haciendo que la filial de Repsol YPF, la compañía Gas Natural SDG, se convierta en una compañía 'multiutility', vendiendo además de gas natural, electricidad y otros servicios.

La fortaleza de Repsol YPF en este negocio se sustenta en su sólida posición y su larga experiencia en el área del GNL, que ha permitido a la Compañía conseguir un portafolio de suministradores único, con un altísimo conocimiento del mercado. Asimismo, Repsol YPF tiene acceso a los mercados de mayor crecimiento futuro, es líder en proyectos estratégicos de alto valor añadido y es el único suministrador a corto plazo en la Cuenca Atlántica, donde representa en torno a la cuarta parte del tráfico, controlando un 40% del mercado "spot" mundial.

La presencia de Repsol YPF en Atlantic LNG en Trinidad y Tobago permite a la Compañía disponer de una posición estratégica para suministrar y realizar intercambios con los mercados de mayor crecimiento en la Cuenca Atlántica, Estados Unidos y el área del Caribe.

Otro punto fuerte de la estrategia consiste en el crecimiento en Latinoamérica, donde Repsol YPF cuenta con una sólida posición en reservas de gas y una alta integración en la cadena de gas, desde la producción hasta los mercados, siendo la compañía líder en distribución de gas en el área, donde está presente en los mayores núcleos de población.

En Europa la Compañía dispone de una fuerte posición en gas, con una excelente base de clientes y una amplia experiencia comercial. En el año 2000 y a título de ejemplo Gas Natural SDG incrementó su base de clientes en 695.000 solo en España. Estos factores permitirán a Repsol YPF aprovechar la oportunidad que se presenta con la liberalización del mercado eléctrico para desarrollar una estrategia "multiutility".

Con respecto a la producción de energía eléctrica, hay que destacar la excelente posición de partida de la Compañía para acometer el programa de generación de electricidad en España a partir del gas natural. A principios del 2002 entrarán en operación los primeros proyectos de centrales de ciclos combinados en España, los de San Roque en Cádiz y Sant Adrià de Besòs en Barcelona, de 800 MW de capacidad en su conjunto.

### Refino y Marketing

Por lo que se refiere a Refino y Marketing, se mantendrá la eficiencia en las actividades ya demostrada en el pasado, manteniendo la excelencia en costes y 'know how' y expandiendo estos conocimientos a los países donde la Compañía lleva a cabo esta actividad.

**REPSOL  
YPF**



La sólida posición que históricamente ha mantenido Repsol YPF en las áreas de refino y marketing se sustenta en la situación estratégica de las refinerías en España y en Latinoamérica, que permite a la Compañía suministrar los mercados de una manera eficiente. Por lo que se refiere a la actividad de marketing, destaca la presencia mayoritaria tanto en España como en Argentina, con unas cuotas de mercado superiores al 40% en ambos casos, que permiten beneficiarse de las economías de escala.

En el área de GLP, Repsol YPF es el primer operador tanto en España como en los países de Latinoamérica donde lleva a cabo esta actividad. En el año 2000 el negocio de GLP de la Compañía ocupaba la tercera posición en el mundo por volumen de ventas.

### Química

En Química el objetivo es concentrar la actividad en zonas y negocios donde se disponga de ventajas competitivas y mantener el liderazgo en los costes derivados de la Integración del negocio químico con la producción de gas natural y con el refino.

Como aspectos más relevantes de los activos de este negocio, además de la integración existente antes mencionada, cabe destacar que la Compañía dispone de tecnología punta propia en la producción conjunta de óxido de propileno y estireno (en el mundo solo otras dos compañías tienen esta tecnología), así como en cauchos especiales y plásticos para la agricultura.

### Situación Financiera y Nueva Organización

Además del análisis de la estrategia de cada negocio, durante la presentación, el CFO de Repsol YPF analizó la situación financiera de la Compañía y el Vicepresidente Corporativo explicó los objetivos buscados con la nueva estructura organizativa de Repsol YPF y los esfuerzos y logros que se están llevando a cabo en materia de ahorros de costes. Los aspectos más relevantes de estas presentaciones son los siguientes:

La Compañía mantiene la misma política financiera conservadora que ha practicado históricamente. La compra de YPF fue una excepción necesaria a dicha política pero ahora se sigue trabajando en recuperar la flexibilidad financiera. De hecho el ratio de endeudamiento se ha venido reduciendo de forma continua desde el 73% en junio de 1999 hasta el 49,9% al cierre del primer trimestre de 2001. Un aspecto fundamental para contribuir a la reducción adicional del endeudamiento lo constituyen los procesos de desinversión previstos en las compañías GLI y ENAGAS.

La nueva organización de Repsol YPF aprobada a finales del año 2000 representó el inicio de un cambio del modelo de gestión. La creación de una Vicepresidencia Corporativa responsable de coordinar todas las funciones corporativas a nivel mundial así como a los "Country Managers" de los países donde la Compañía está presente, constituye un aspecto relevante en este nuevo modelo.

El nuevo modelo de gestión que se está poniendo en marcha pretende que la Compañía sea más ágil y eficiente, cambiando la organización y reforzando la responsabilidad de los gestores y el control. En este sentido se destacó el esfuerzo continuo que se mantiene en los procesos de ahorros de costes. Así desde la integración de YPF ya se han conseguido ahorros de costes por importe de 515 millones de euros anuales. Adicionalmente la Compañía se ha marcado un nuevo objetivo de conseguir ahorros adicionales anuales de 600 millones de euros el año 2005.