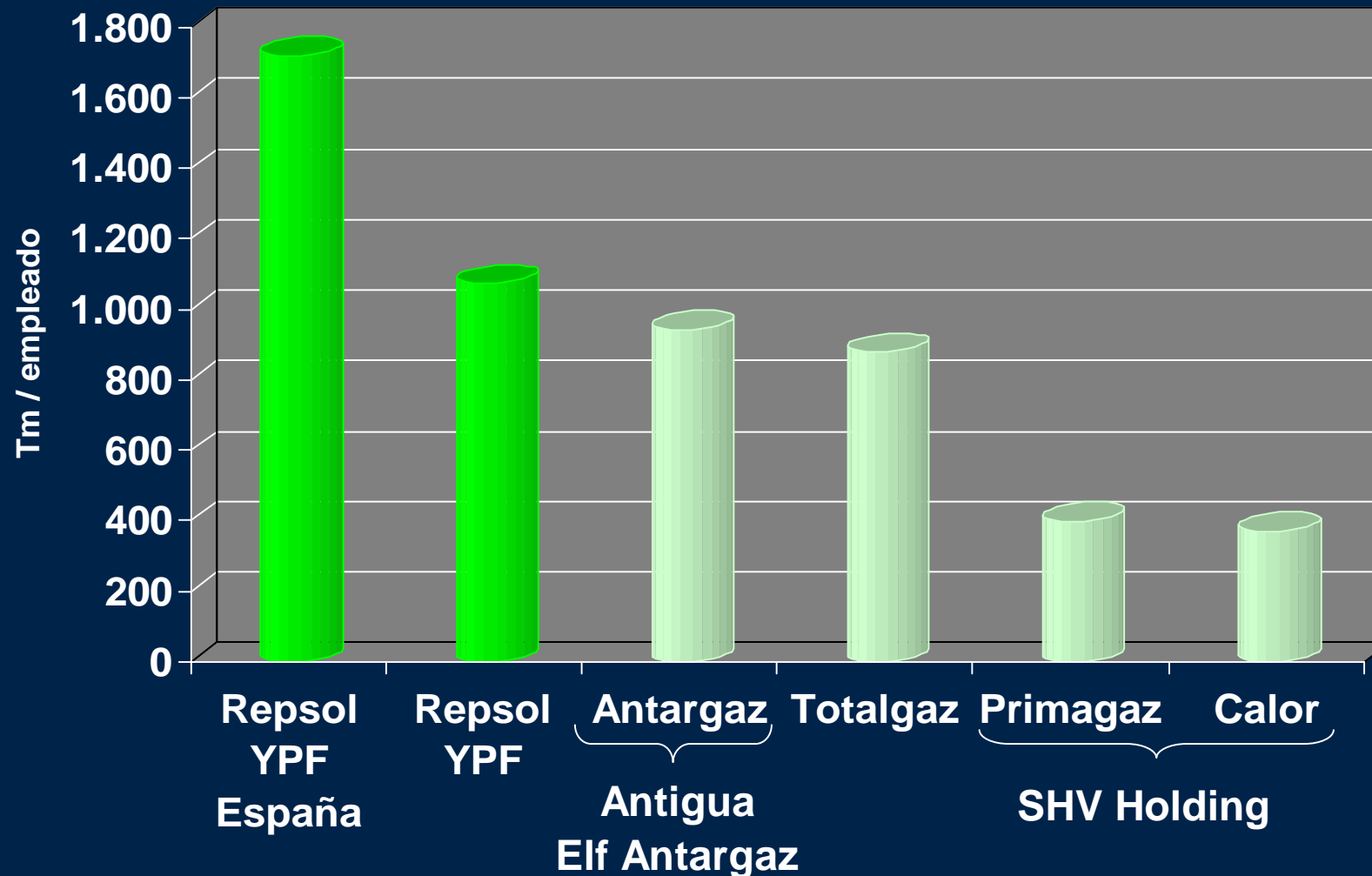
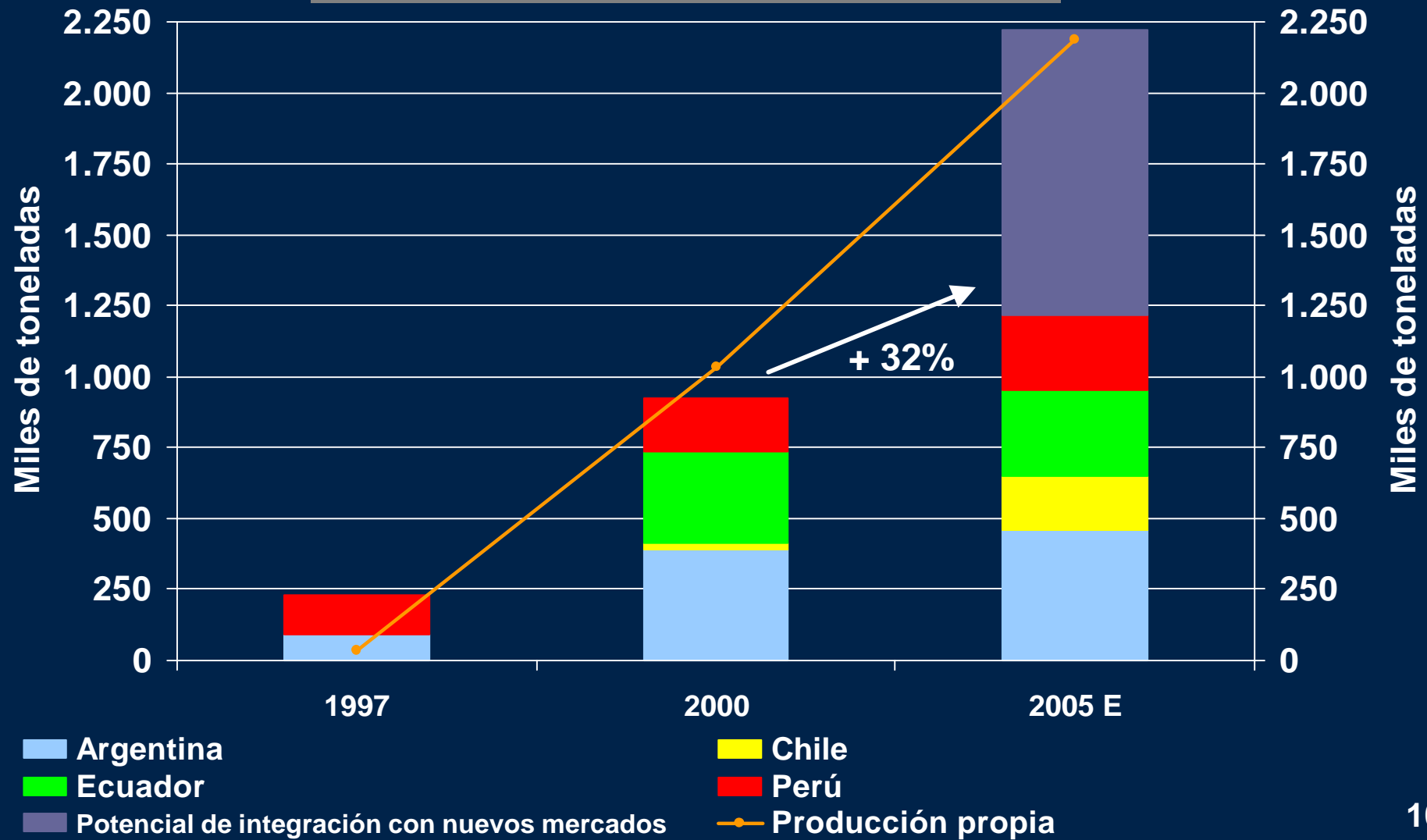


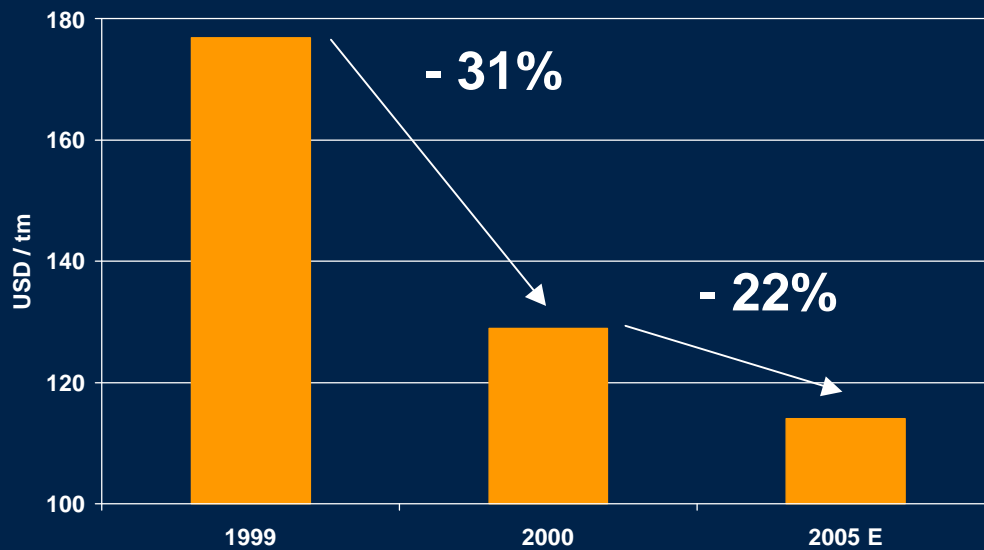
Líder mundial en productividad



Alto crecimiento

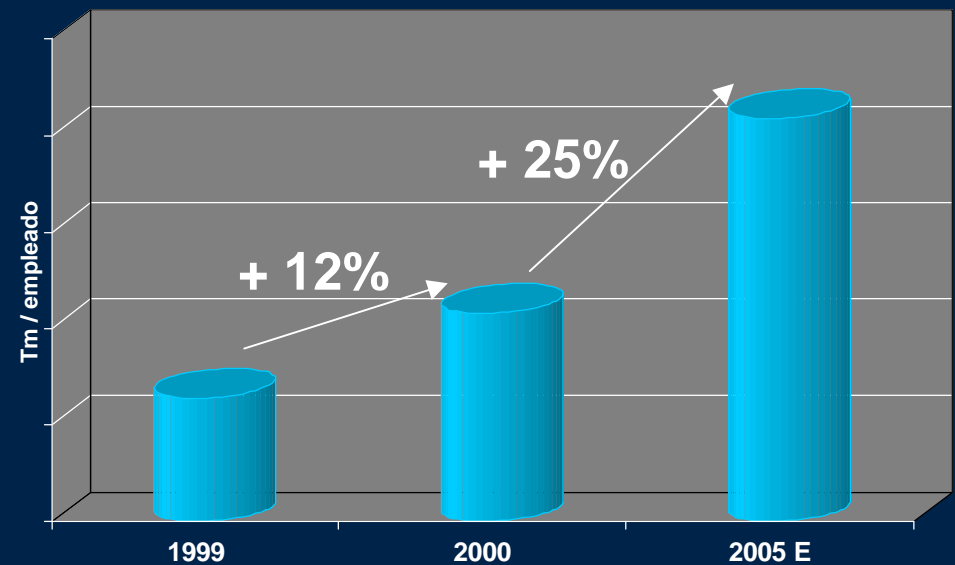


Disminución de costes operativos



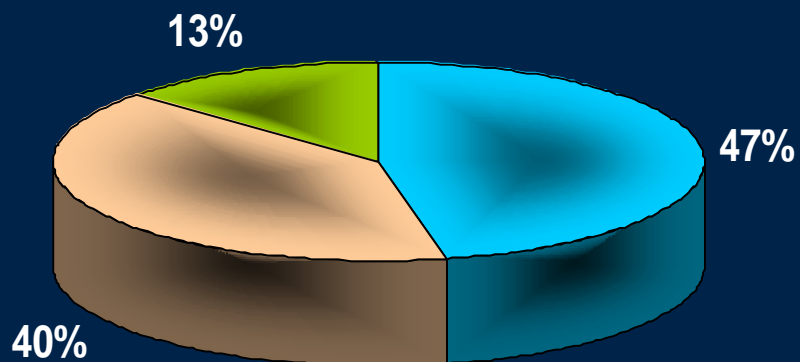
Sobre portafolio de negocios de 2001

Incremento de productividad



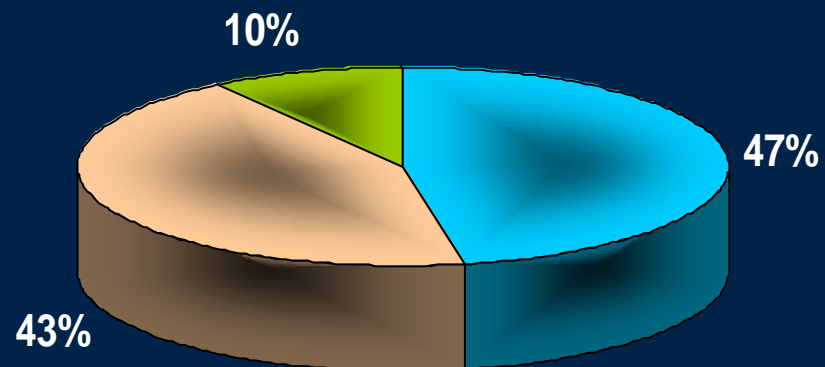
Líder mundial en productividad
Transferencia de Know-how a Latinoamérica

Europa






2.560 M€

Latinoamérica



2.100 M€

-  Refino
-  Marketing + Logística
-  GLP

ROCE

2000

2005

11%

>15%

Rentabilidades (ROCE) calculadas según bases Escenario Estratégico

(*) Rtdo Operativo ddi ex Amort. Fondo Comercio / Capital Empleado Medio ex Fondo Comercio

REPSOL
YPF

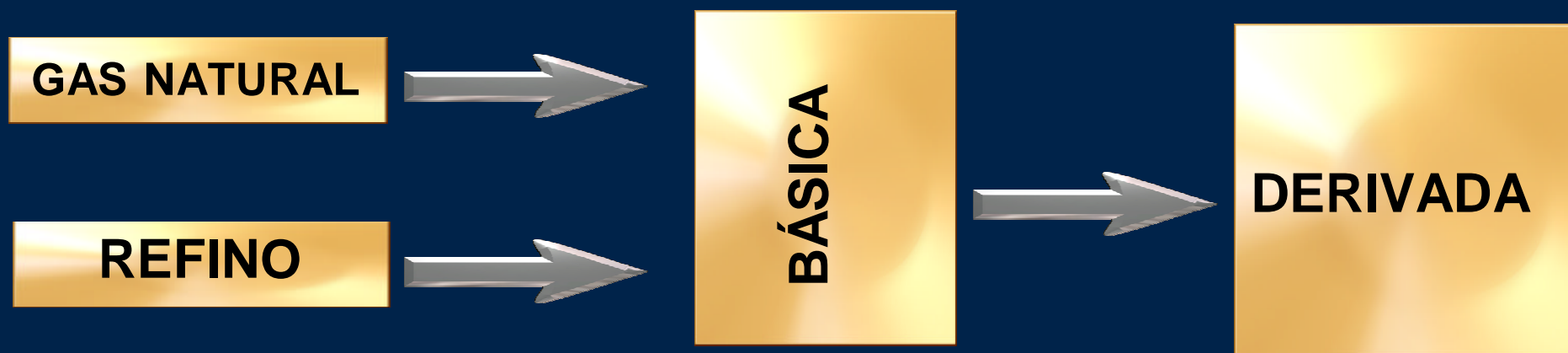


QUÍMICA

 **Crecimiento en negocios prioritarios**

 **Excelencia operativa**

	Integración Vertical	Tecnología o <i>know how</i>	Potencial de negocio	Posición comercial
Petroquímica Básica	☆☆☆	??		
OP/SM y derivados	☆☆☆			
Poliolefinas	☆☆☆			
Caucho	☆☆			
Urea	☆☆	??	☆☆	



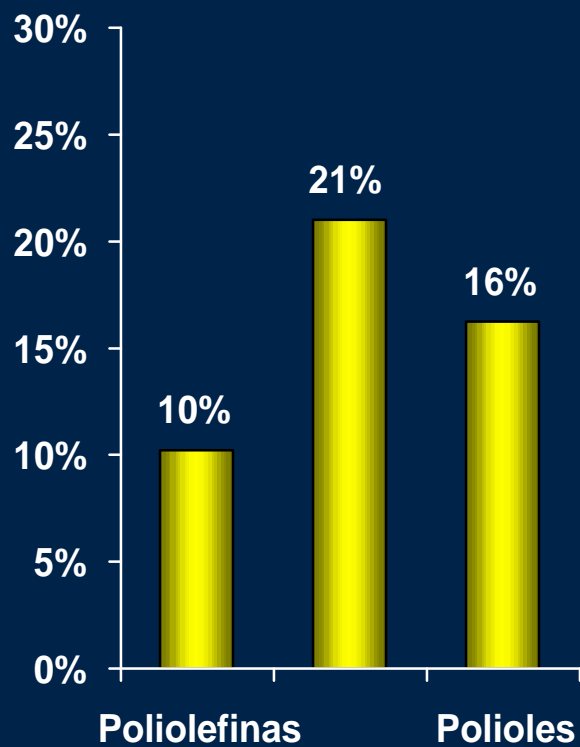
ELEVADO NIVEL DE INTEGRACIÓN



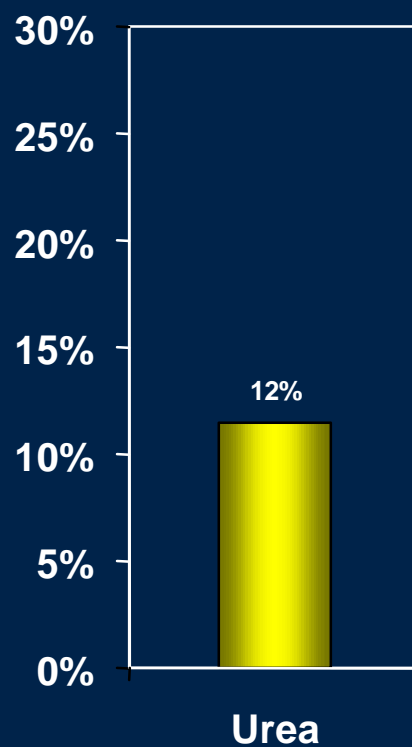
**TECNOLOGÍA PROPIA EN PRODUCTOS DE
ALTO VALOR AÑADIDO**

MERCADOS OBJETIVO

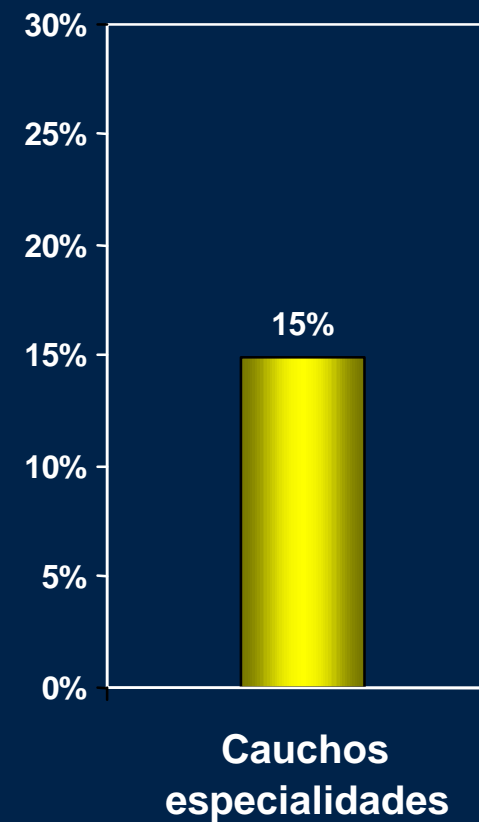
SUR EUROPA



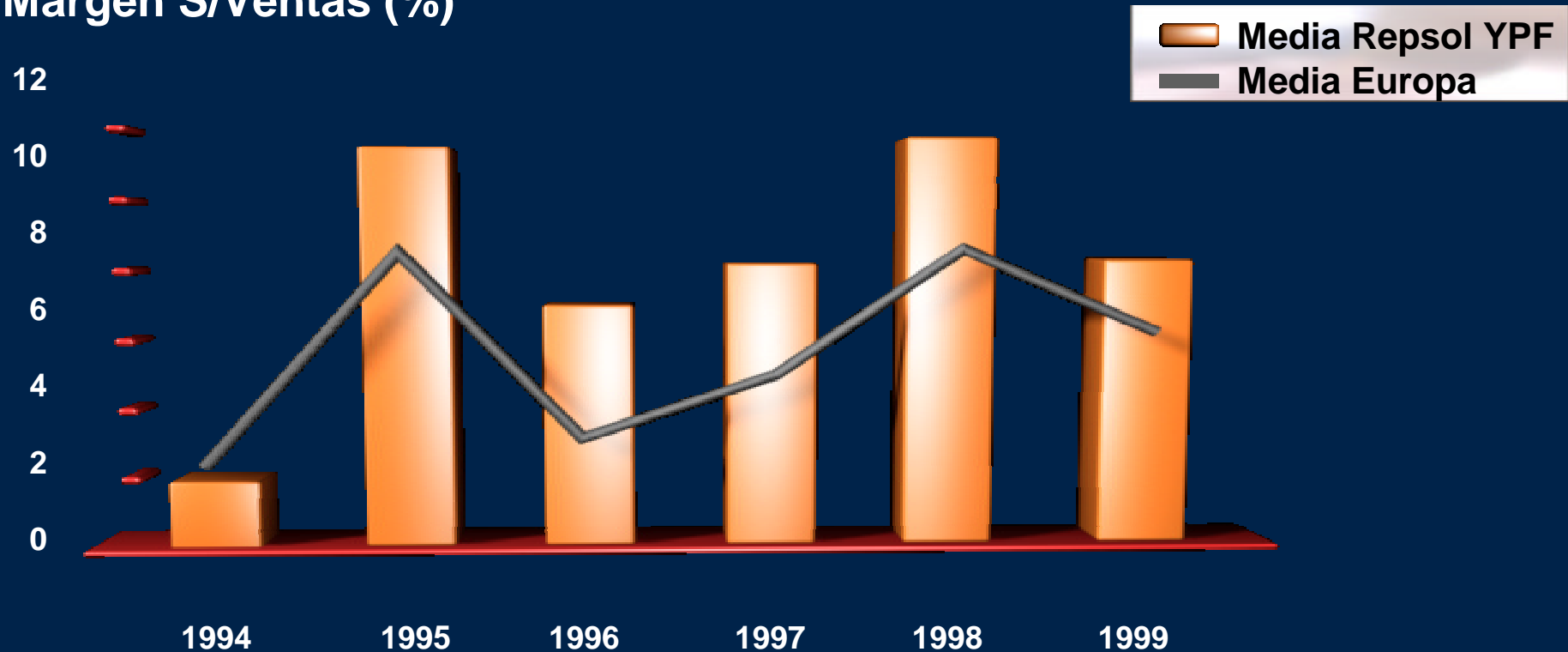
SUDAMÉRICA



TOTAL MUNDIAL







Margen S/Ventas (%)



BUENA POSICIÓN COMPETITIVA

- **Negocio rentable a lo largo del ciclo**
- **Crecimiento selectivo donde existen ventajas competitivas**
- **Política activa de desinversión en actividades no estratégicas, adaptada a las circunstancias del mercado**

	<u>2001-2005</u>
 Nuevas Plantas	350
 Ampliaciones Capacidad	330
 Mejora Procesos	200
 Seguridad y Medio Ambiente y otros	183
TOTAL	1.063

ROCE

2000

2005

8%

15%

Rentabilidades (ROCE) calculadas según bases Escenario Estratégico

(*) Rtdo Operativo ddi ex Amort. Fondo Comercio / Capital Empleado Medio ex Fondo Comercio

REPSOL
YPF



ÁREA FINANCIERA

- **Continuidad en la política financiera**
- **Impacto del tipo de cambio \$/€**
- **Ejecución del programa de reducción de deuda**

**ALCANZAR
WACC OPTIMO**



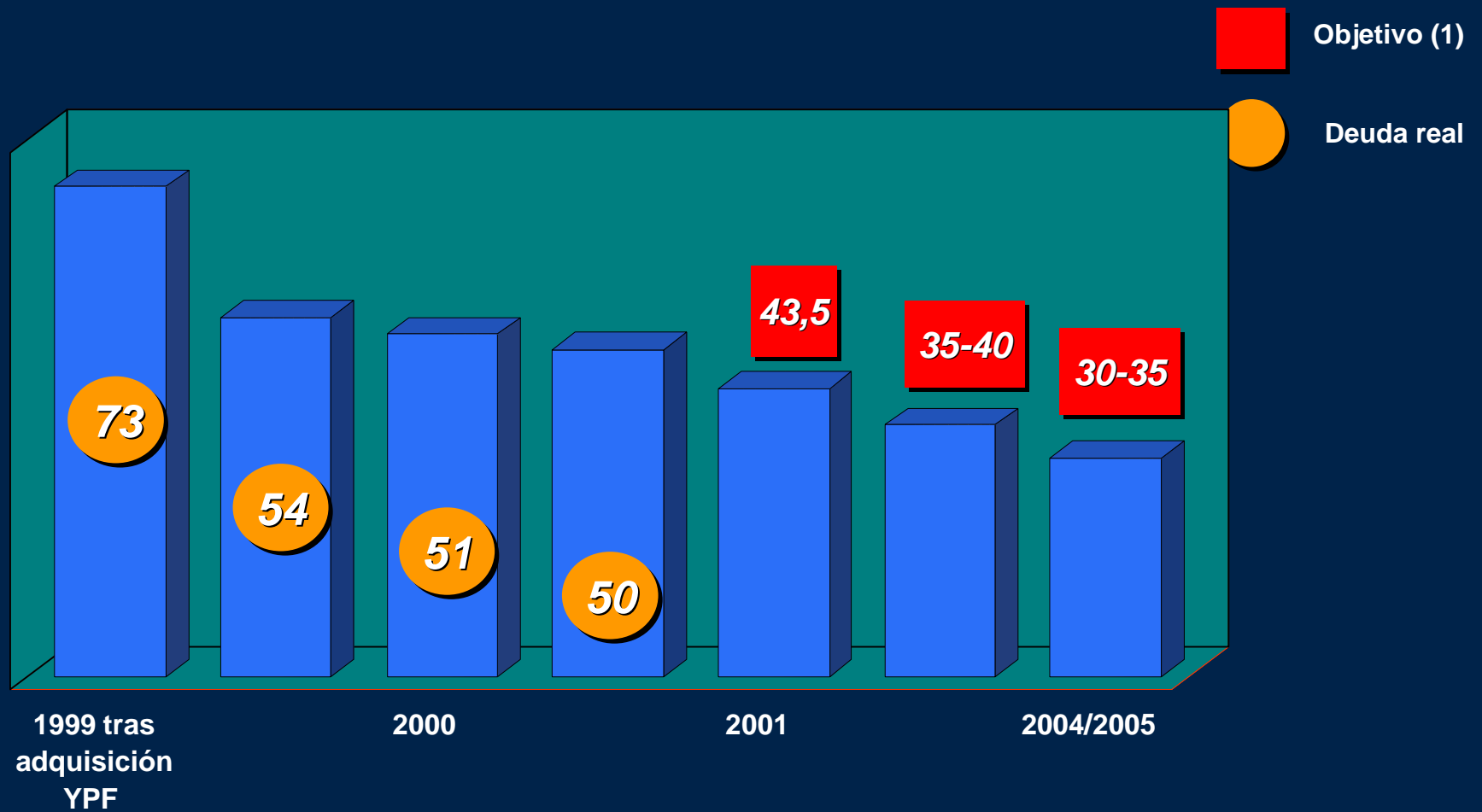
DEUDA NETA SOBRE CAPITALIZACION TOTAL DE 30 - 35 %

RATING CREDITICIO "A"

CRECIMIENTO DEL DIVIDENDO > 10%

Area financiera

Retorno a la flexibilidad financiera



(1) Tipo de cambio a 0,90 \$/Euro

Area financiera

Primer trimestre 2001. Variación deuda neta

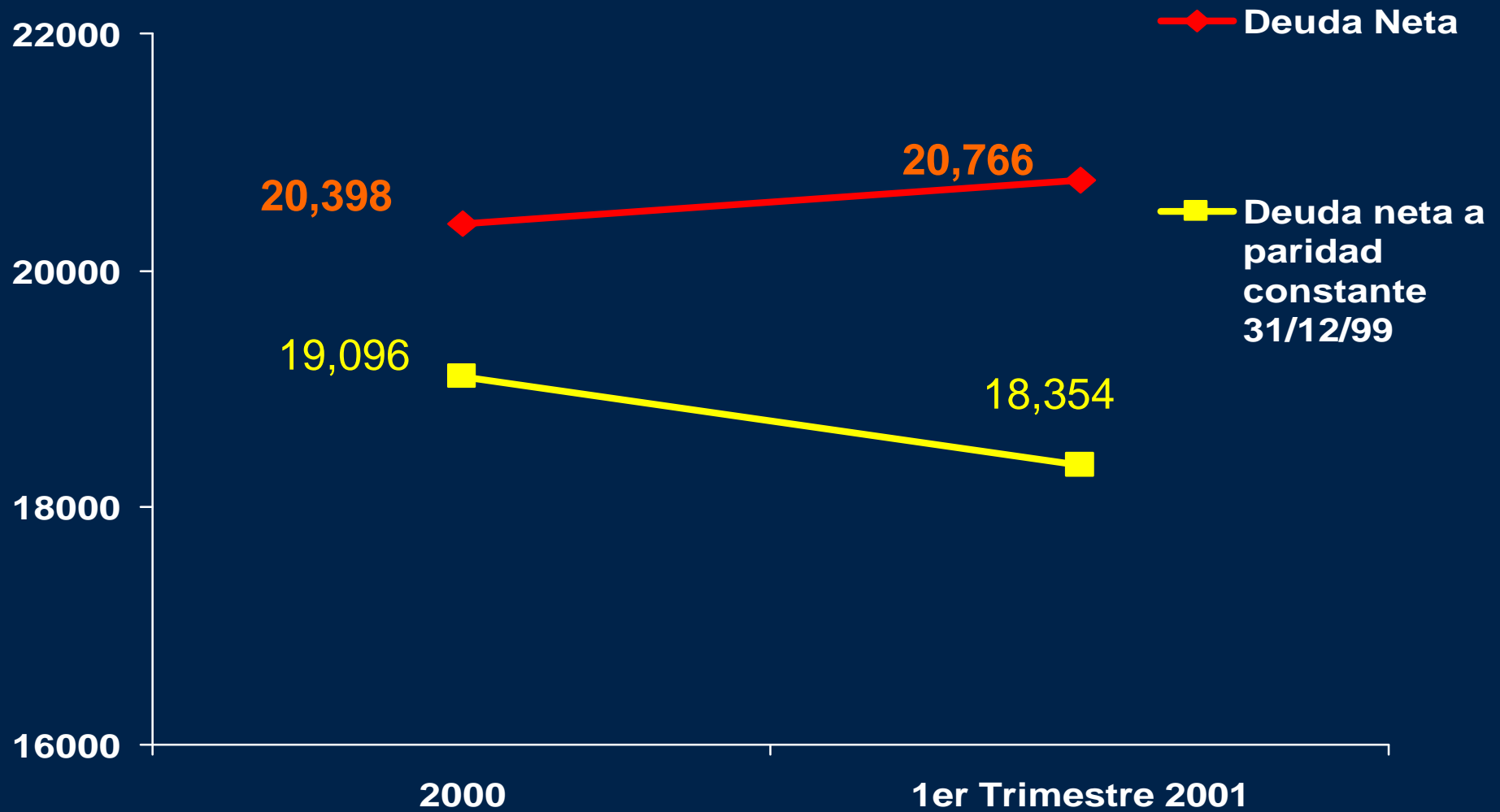


	Año 2000	1er Trim. 2001
DEUDA NETA AL COMIENZO DEL PERIODO	(17,1)	(20,4)
CASH FLOW LIBRE DEL PERIODO	(1,0)	0,8
EFFECTO DE TRASLACION DEL TIPO DE CAMBIO	(1,3)	(1,1)
AMPLIACION DE CAPITAL	0,4	-
CAMBIO DE CONSOLIDACION DE GAS NATURAL	(1,4)	-
OTROS EFECTOS SIN IMPACTO EN LA CAJA	0,0 2	(0,09)
DEUDA NETA AL FINAL DEL PERIODO	(20,4)	(20,8)
DEUDA NETA A PARIDAD CONSTANTE A 31/12/1999	(19,1)	(18,4)

Miles de millones de euros

Area financiera

Primer trimestre 2001. Variación deuda neta



	Miles de millones Euros
Deuda neta a 31 de Marzo de 2001	(20,8)
CASH-FLOW PROYECTADO ABR – DIC 2001 Y PLAN DE DESINVERSIONES (*)	4,4
EFECTO DE TRASLACION DEL TIPO DE CAMBIO A LA PARIDAD DEL PRESUPUESTO DE 0.90 \$/EURO	0,4
Subtotal	(16,0)
EMISION EN MAYO DE 2001 DE ACCIONES PREFERENTES	1,0
DEUDA NETA PROYECTADA TRAS DESINVERSIONES	(15,0)

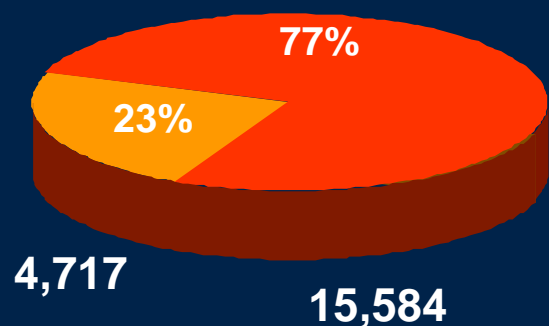
(*) Incluye Indonesia, CLH, Edenor, Enagas y otras

Area financiera

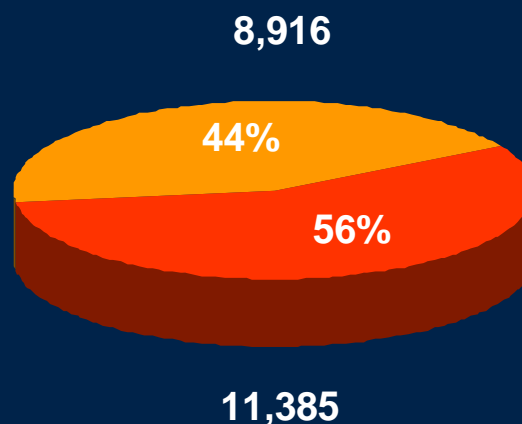
Estructura deuda neta



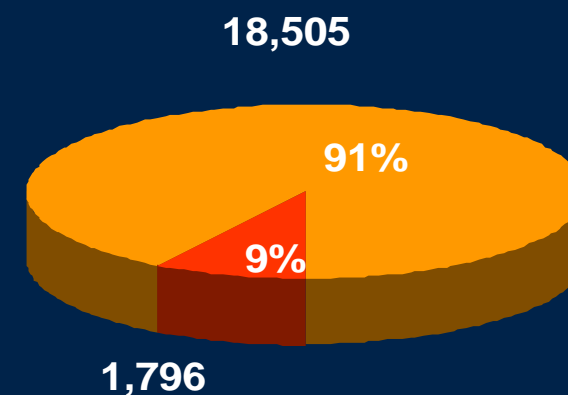
Vencimientos



Estructura



Divisa



- Corto Plazo (< 1 año)
- Largo Plazo (>1 años)

- Fijo
- Variable

- US \$
- Euro

Cifras en millones de euros

**REPSOL
YPF**



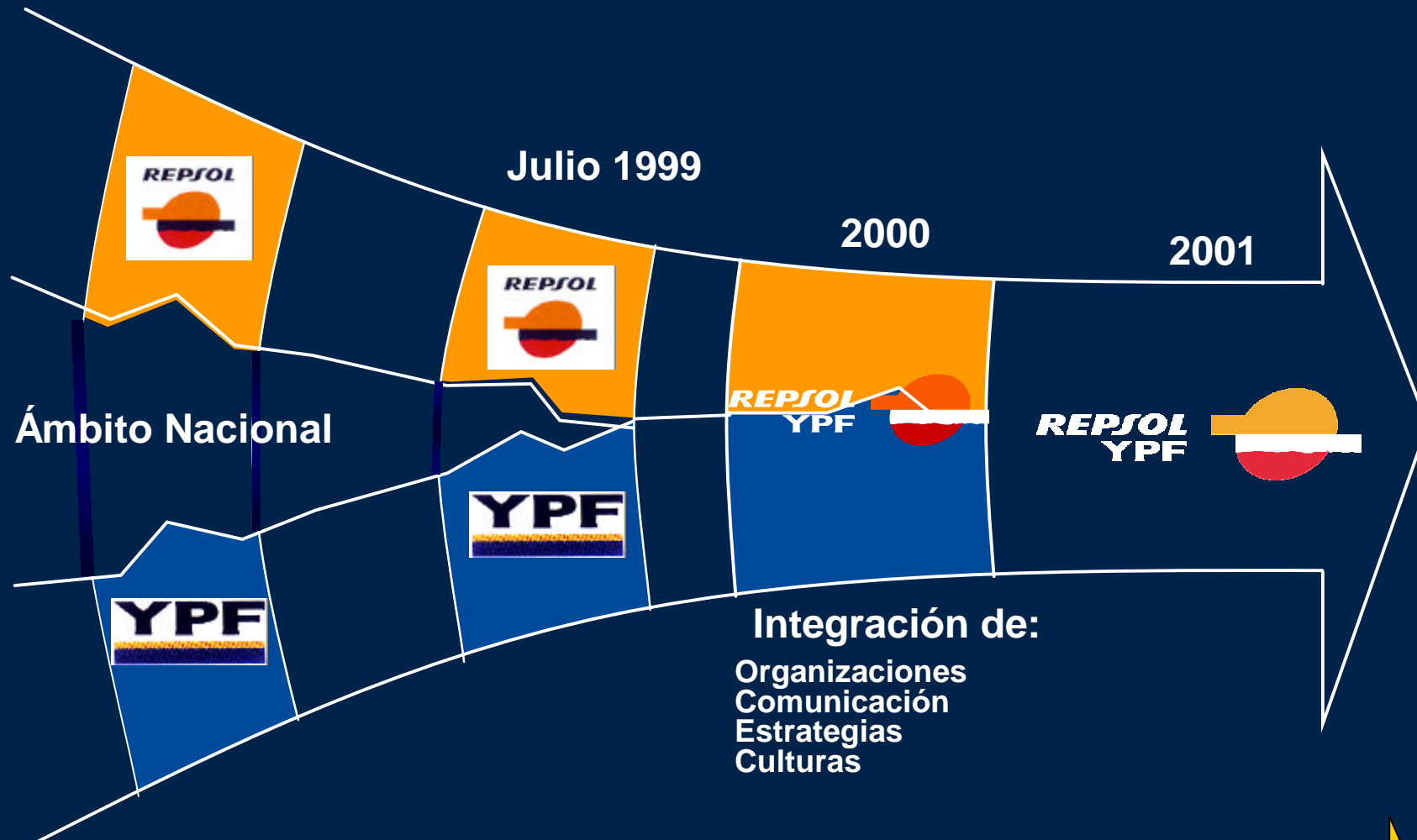
NUEVA ORGANIZACIÓN

¿Qué buscamos con esta nueva organización?

- **Mejoras en la gestión**
- **Mejoras en el control**
- **Mejoras en comunicación**

Nueva organización

Las etapas de Repsol YPF



EL PASADO

1999-2000

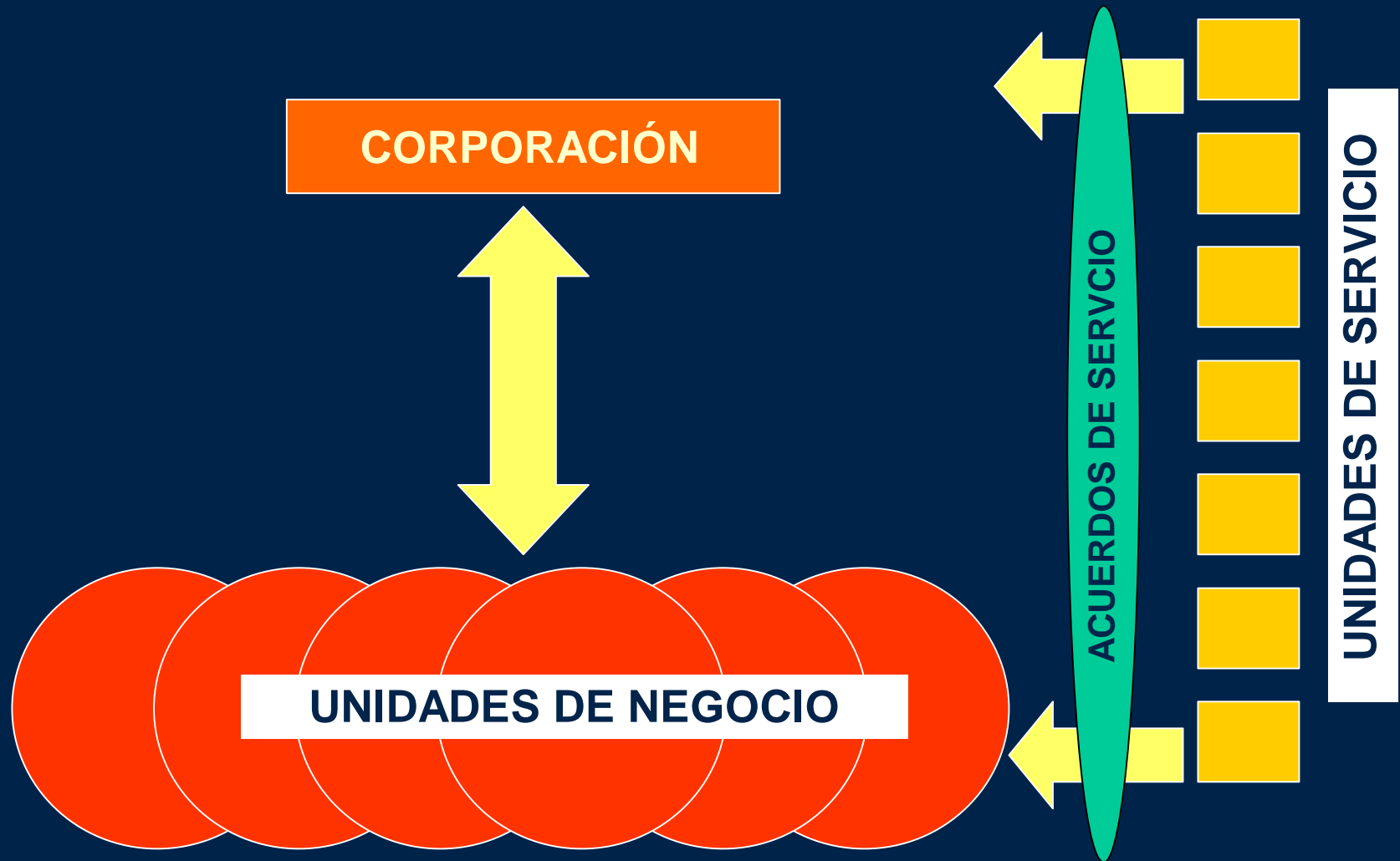
EL FUTURO

EL PASADO



- **Un cambio cultural**
- **Unos procesos de decisión más ágiles y cercanos al cliente**
- **Una corporación más reducida y orientada al Servicio**

EL FUTURO



EL PASADO



EL FUTURO



Más ligado al valor de la acción

- Plan de stock options
- Retribución variable

Permite:

- Un análisis, gestión y control mayor de los negocios
- El aprovechamiento y maximización de ahorros de costes

- Hemos conseguido ahorros de coste anuales superiores a

500 Millones de Euros

- Queremos conseguir ahorros anuales adicionales

600 Millones de Euros

Ahorro de costes



Ahorros anuales de costes obtenidos desde la compra de YPF

	Millones de Euros/ año
Reducción de personal	120
Proceso de compras Upstream	74
Proceso de compras Downstream	36
Costes mantenimiento y consumo	35
Costes financieros	72
Sistemas informáticos	56
Ahorros fiscalidad internacional	60
Otros	62
	515

Ahorro de costes

Nuevo objetivo de ahorros de costes a 2005



	Millones de Euros
Exploración y Producción	180
Refino y Marketing	205
Química	35
Gas y Electricidad	70
Funciones gestión Corporativa	110
	600

- ✍ **e-Commerce, procesos de compra y venta más eficientes y que añadan valor a la Compañía**
- ✍ **Mejora de Procesos Internos aprovechando las ventajas de las tecnologías de la información**

- ✍ **Creciente compromiso con tecnología punta**
- ✍ **Consolidación de los Centros Tecnológicos actuales: Inauguración del nuevo Centro Tecnológico en Madrid, con tecnología punta en Junio 2002**
- ✍ **Fuerte control financiero de los proyectos de I+D utilizando metodología precisa en la evaluación.**
- ✍ **Operaciones rápidas y eficientes usando los incentivos a I+D dados por el Gobierno español.**

- **Estamos cambiando la organización, reforzando la responsabilidad de los gestores y el control ...**




... y además

- Hemos puesto los medios para que nuestros objetivos se hagan realidad

REPSOL
YPF



RESUMEN

-  **Activos muy sólidos**
-  **Crecimiento a medio plazo asegurado basado en proyectos actuales**
-  **Crecimiento a largo plazo en proyectos con gran potencial**

INVERSIONES 2001-2005: 23.093 Millones euros

	UP	DOWN	TOTAL
Latinoamérica	6.535	4.604	11.139
España	-	8.413	8.413
Resto	3.048	493	3.541
TOTAL	9.583	13.510	23.093

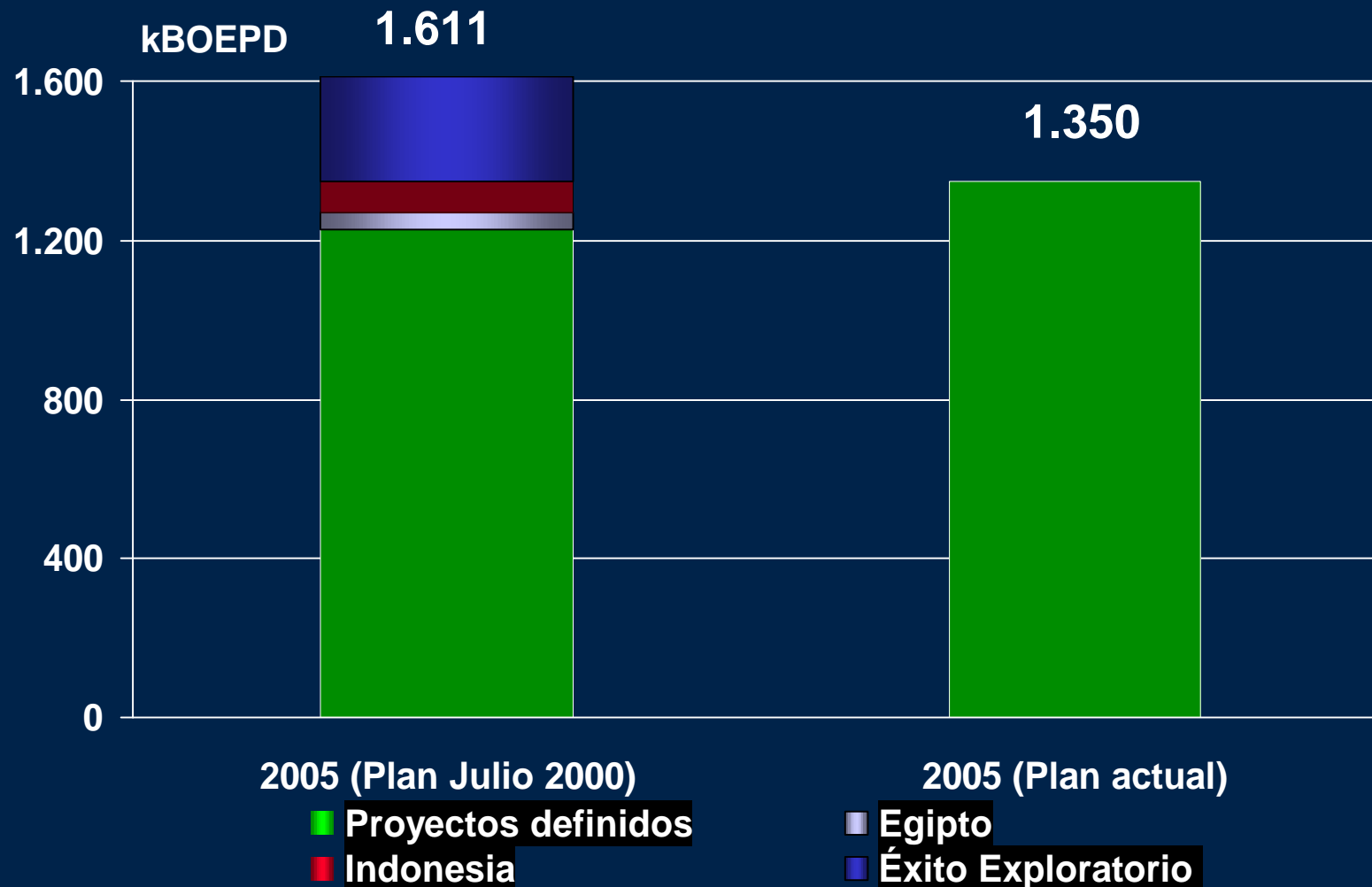


NOTA: Euro/ \$ 0,90 para 2001-2005



- ✍ **Bolivia: aceleración del llenado del BTB al 2003 y aumento de su capacidad de exportación**
- ✍ **T&T: nueva demanda de gas de proyectos nacionales**
- ✍ **Libia: levantamiento de la cuota de OPEC**
- ✍ **Resultados positivos de la exploración medio y alto riesgo**
- ✍ **Mejora continua de nuestro portafolio**

Redefinimos el perfil de producción



Nuestra estrategia

Garantía de crecimiento de la producción más allá de 2005



Nuevas Oportunidades
Oriente Medio, Norte de
África, Venezuela y GdM

Exploración de Bajo/Medio
Riesgo
Neuquén, Libia, CGSJ,
Mediterráneo español y
Venezuela

Exploración en aguas
profundas
Brasil, Islas Canarias y
Cuba

Integración de la cadena de gas
Bolivia (BTB, Pacific LNG)
Trinidad & Tobago (5º tren)

Un solo grupo-Una sola estrategia

Clara asignación de responsabilidades

Aprovechamiento de sinergias

**Respeto a los intereses de los accionistas
minoritarios**

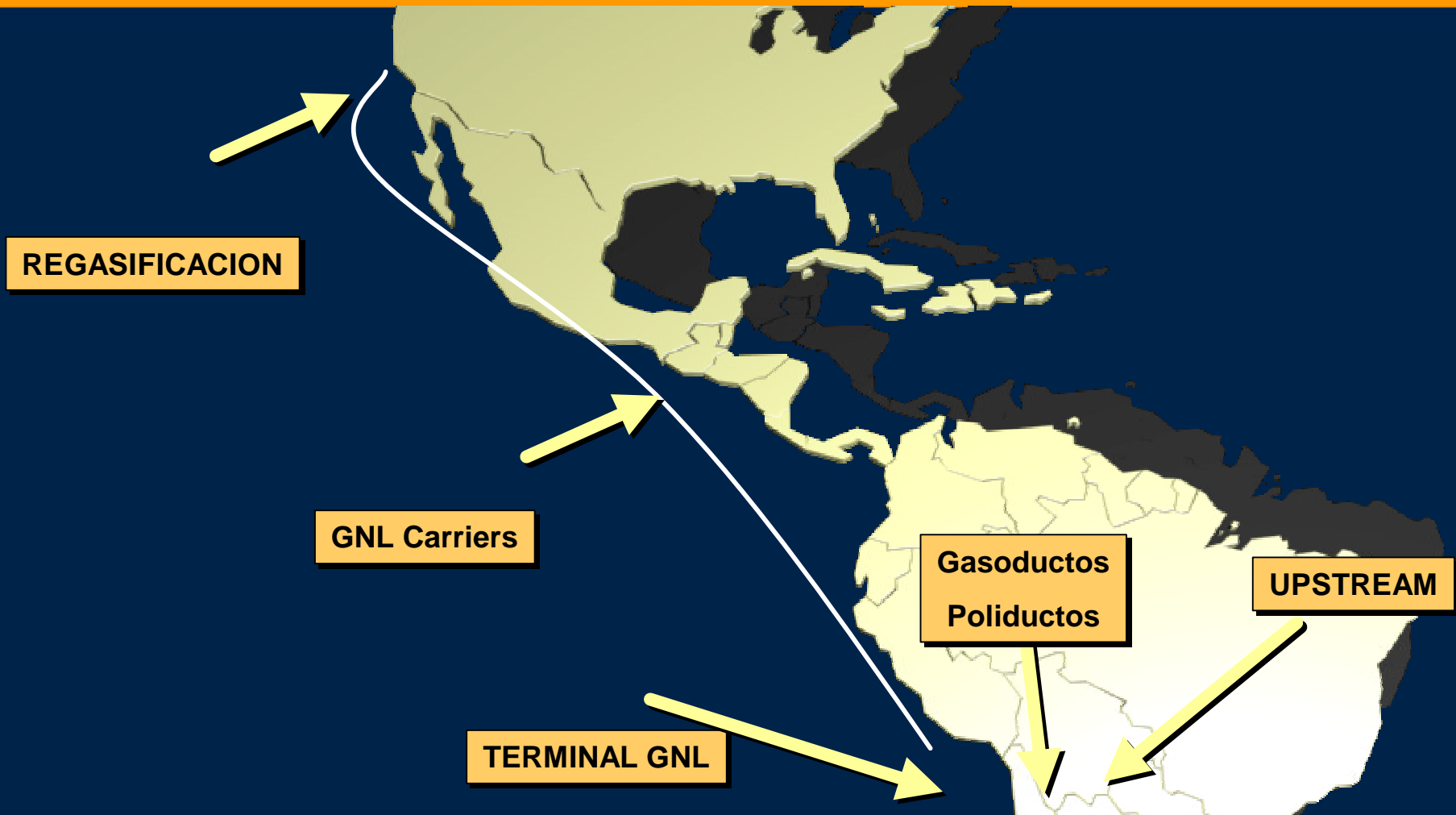
GNL

Posiciones estratégicas clave



Nuestra estrategia

Liderazgo en un nuevo gran proyecto internacional de GNL



Proyecto internacional que permite acelerar la monetización de reservas

- Reducir el endeudamiento:
30-35%
- Conseguir un ROCE superior a
15%
- Aumentar la producción de crudo y gas:
8% anual
1.350.000 bep/d
- Crecimiento del dividendo
>10% anual

REPSOL YPF OFRECE

VALOR

Y

CRECIMIENTO

**REPSOL
YPF**



***Estrategia
2001 - 2005***

Julio 2001

Este documento puede contener presunciones de mercado, información proveniente de diferentes fuentes y manifestaciones de futuro con relación a la situación financiera, resultados u operaciones, negocios, estrategias y proyectos de Repsol YPF S.A. y sus sociedades filiales. Tales manifestaciones están basadas en una serie de asunciones que pueden resultar en último término incorrectas y están sometidas a una serie de factores de riesgo, incluyendo, entre otros, fluctuaciones de tipos de cambio, del precio de los productos petrolíferos, la posibilidad de efectuar reducciones de costes y eficiencias operativas sin interrumpir la marcha corriente de los negocios, consideraciones medioambientales y de carácter regulatorio y condiciones de la economía y de los negocios en general. Repsol YPF no asume ninguna obligación en relación a la actualización de tales manifestaciones y su publicación, bien como resultado de nueva información, bien de futuros acontecimientos o por cualquier otra causa.

La Compañía facilita información adicional sobre los factores que pueden afectar los resultados financieros de la compañía y sus sociedades filiales en los documentos que presenta ante la Securities and Exchange Comisión de los Estados Unidos, la Comisión el Mercado de Valores de España y Comisión Nacional de Valores de Argentina.

La información financiera contenida en este documento para los periodos 2000 y anteriores procede de los informes anuales de Repsol YPF. La información financiera pro-forma no está auditada y se ha calculado usando los principios contables de la Compañía.