

DISCURSO
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
D. ALFONSO CORTINA

MADRID 28 DE JUNIO DE 2000

1. INTRODUCCIÓN

Muy buenos días, señoras y Señores accionistas. Quiero empezar agradeciéndoles una vez más, en mi nombre y en el del Consejo de Administración que presido, su asistencia a la Junta General de Repsol.

1999 ha sido un año especialmente significativo en la historia de Repsol. La adquisición de YPF ha transformado nuestra dimensión y nuestra presencia en los diversos productos y mercados y ha multiplicado por más de dos el valor de nuestra Compañía.

Con esta operación finaliza una etapa para Repsol y para YPF y comienza para Repsol YPF una nueva llena de posibilidades. Hemos pasado de ser dos sociedades importantes de carácter local o regional a convertirnos en una verdadera compañía multinacional.

Hemos dejado de ser dos sociedades de raigambre española y argentina para constituir una nueva compañía hispano-argentina, con dos sedes operativas en Madrid y Buenos Aires, con una estructura de activos equilibrada y mucho mejor preparada para competir en un sector crecientemente consolidado de lo que estaban anteriormente las dos corporaciones por separado.

A lo largo de mi intervención expondré lo que ha supuesto la operación YPF, los rasgos fundamentales del ejercicio de 1999 marcado por la elevación de los precios del crudo a partir del segundo semestre y por la nueva realidad de Repsol YPF; el avance de resultados del primer trimestre del año 2000 y las expectativas del año completo; y haré algunos comentarios sobre la apuesta de nuestra sociedad por el e-commerce, en el marco de la nueva economía.

Un apartado especial estará dedicado a comentar brevemente las medidas de liberalización aprobadas el pasado viernes por el Gobierno de España y terminaré mi intervención con la visión de futuro que tenemos de la empresa.

2. ENTORNO ECONÓMICO

Para encuadrar lo que ha sido el ejercicio 1999 para Repsol YPF, quiero referirme brevemente a la evolución económica en el año. En su conjunto, la economía mundial creció un 3,3% en 1999 y es previsible que lo haga por encima del 4% en los años 2000 y 2001.

Las condiciones económicas y financieras mejoraron extraordinariamente en 1999. Frente a las turbulencias financieras de 1997 y 1998, con las crisis asiática, rusa, brasileña, y, en general, crisis de confianza en los mercados financieros, el año 1999 se ha caracterizado por una fuerte recuperación de las economías del sudeste asiático; una redoblada fortaleza de la economía estadounidense; una moderada expansión, con tendencia a su aceleración, en Europa; y un crecimiento casi nulo en Latinoamérica, que esconde un comportamiento muy dispar entre los distintos países de la región.

Sin embargo, las respuestas de política económica de los Gobiernos latinoamericanos han sentado las bases para un crecimiento sostenido en los próximos años, tal como señalan todos los organismos internacionales.

1999 ha sido un año sumamente positivo para la economía española, con un crecimiento económico del 3,7%, muy superior al de la media de nuestros socios comunitarios, y una alta tasa de creación de empleo en torno al 4,6%. A la fortaleza de la demanda interna se sumó una recuperación de la demanda externa en la última parte del año 1999, lo que se está traduciendo en un incremento de la actividad económica, en el presente año, superior al 4%.

Para Argentina, 1999 fue un año difícil con una caída del PIB del 3% derivada de los efectos contagio de la crisis rusa y brasileña. Los mayores tipos de interés supusieron una carga para las cuentas públicas y un freno a la actividad privada, que se agravó por los bajos precios de las materias primas y la caída de la demanda de los socios comerciales. La progresiva mejora de las condiciones internacionales y la credibilidad de las políticas fiscal, laboral y de tipo de cambio

permitirán un aumento de la confianza y del crecimiento económico a lo largo del presente año.

3. EL MERCADO DEL PETRÓLEO

Los precios del crudo experimentaron un fuerte aumento en 1999. Desde una media de 9,4 dólares del barril de Brent en el mes de diciembre de 1998 hasta los 24,4 dólares en diciembre de 1999. Un incremento que ha continuado en este primer semestre del año 2000 en un contexto de creciente volatilidad derivada de las expectativas sobre las decisiones de la Organización de Países Exportadores de Petróleo y de los bajos niveles de stock existentes.

El aumento de precios en 1999 es el resultado del alto grado de cumplimiento de los acuerdos de reducción de la producción de los países pertenecientes a la OPEP del 23 de marzo de 1999, y de la disminución de la de países no pertenecientes al cartel, como Méjico, Noruega y Rusia. Por otra parte, los bajos precios del petróleo en 1998 trajeron consigo una reducción notable de las inversiones en exploración y desarrollo en varios escenarios geográficos y consecuentemente del ritmo de producción en el año 1999.

La reducción de la oferta se ha visto reforzada por los incrementos de la demanda derivados de la recuperación económica, más rápida y fuerte de lo previsto en los países del sudeste asiático, y por la continuada fortaleza del crecimiento norteamericano.

Como consecuencia de la expansión de estas economías, el consumo mundial de crudo se incrementó en 1999 en un millón de barriles/día, de los cuales 500.000 correspondieron a los países asiáticos, y otros 500.000 a los Estados Unidos.

La recuperación de los precios del crudo en 1999 ha continuado durante el año 2000. Tras una ligera caída en enero, derivada de la reducción de los stocks

acumulados en diciembre de 1999, por temor al efecto 2000, los precios continuaron al alza hasta la reunión de la OPEP del 27 de marzo, donde se acordó aumentar la producción en 1,7 millones de barriles/día, suprimiendo el recorte de igual magnitud acordado el año anterior.

La reducción de precios durante el mes de marzo y primeros días de abril, en los que el Brent descendió desde el nivel de 32 dólares/barril hasta el de 20,6 dólares/barril, no continuó en cuanto que los agentes advirtieron que el aumento de producción era insuficiente para satisfacer la demanda mundial de crudo, y que los países de la OPEP cumplían en grado suficiente los acuerdos adoptados.

De esta forma, los precios retomaron la senda alcista, a partir de la segunda semana de abril para alcanzar de nuevo 30 dólares/barril para el crudo Brent a finales del mes de mayo, y se estabilizaron alrededor de este precio a la espera de la nueva reunión de la OPEP del día 21 de junio. El aumento de cuotas acordado en esta reunión de 708.000 barriles/día no ha conseguido moderar los precios, que no disminuirán, de forma sostenida, hasta que la creciente demanda se vea satisfecha por aumentos de producción, o hasta que los altos precios reduzcan la demanda de manera significativa.

Una reducción de los precios del petróleo, independientemente de factores estacionales, sólo podría conseguirse a corto plazo con un fuerte incremento de la producción OPEP, poco probable después de la experiencia de 1998 o un descenso de la demanda que nadie pronostica. Y para alcanzar a medio plazo un nuevo equilibrio entre la oferta y la demanda, serán nuevamente factores determinantes las inversiones en exploración y desarrollo, el ahorro energético y el uso de las energías alternativas. Por lo tanto, con las lógicas fluctuaciones coyunturales muy ligadas al nivel de los stocks, es de esperar que los precios del crudo continúen con su actual fortaleza de aquí a final de año.

En cualquier caso, cuando se mira hacia atrás, los bajos niveles de los precios en los últimos meses de 1998 parecen confirmarse como una situación excepcional, y, de hecho, si se compara la media de las previsiones de los analistas

de hace un año con las actuales, se comprueban incrementos sustanciales en las curvas temporales de las predicciones.

4. LA INTEGRACIÓN, UN HECHO

El 5 de junio del pasado año se celebró con carácter extraordinario una Junta General de Accionistas de la Compañía para explicar con detalle la operación de compra de YPF. Pedimos su apoyo para financiar parcialmente esta compra con una ampliación de capital que, como ustedes saben, fue una de las mayores realizadas hasta esa fecha en los mercados internacionales, y constituyó un completo éxito por la cantidad y calidad de la demanda y por la revalorización de la acción durante su desarrollo.

En aquella Junta Extraordinaria explicamos lo que significaba la compra de YPF. Pusimos de relieve la complementariedad entre sus activos, la estrategia de la operación respecto a los cuatro pilares que constituían los ejes de futuro de la Compañía, y señalamos la nueva posición que pasábamos a ocupar dentro del sector petrolero.

No quiero insistir en estos aspectos pues son bien conocidos. Sin embargo, a lo largo de mi exposición, me centraré en algunos conceptos y pronósticos que entonces se formularon, pues desde el observatorio del año transcurrido pueden valorarse más adecuadamente.

Quisiera, en primer lugar, hacer un breve comentario al proceso de integración de Repsol e YPF que prácticamente hemos completado en un período muy rápido, de menos de un año.

El modelo de integración elegido fue el de una fusión entre iguales. La clara complementariedad de los negocios y de las personas, con apenas actividades redundantes, la pasada experiencia de ambas compañías en procesos de racionalización y transformación produjeron excelentes resultados. También sus

parecidas estrategias de expansión internacional, especialmente en Latinoamérica, para reducir la concentración y dependencia de sus propios países, han facilitado el camino para que muy poco tiempo después de la adquisición de YPF, Repsol YPF funcione como una unidad estratégica y operativa única.

Trece días después de la finalización de la Oferta Pública de Adquisición (OPA) de acciones de YPF, el Consejo de Administración de Repsol S.A. acordó proponer a la Junta General de Accionistas cambiar el nombre de la Compañía por el de Repsol YPF y crear un Comité de Integración que coordinase y dotase de mayor eficiencia a la gestión del proceso de integración. Este Comité, compuesto por altos ejecutivos de la Compañía y por mí mismo, nos permitió avanzar rápidamente en el desarrollo del valor potencial a corto y largo plazo de la fusión, y aprovechar las ventajas que comporta un mayor tamaño y extendiendo a toda la organización las mejores prácticas de gestión. Las actuaciones del Comité nos han permitido identificar unos beneficios potenciales de la integración que triplican la cifra inicialmente estimada de 200 millones de euros.

Igualmente, se adoptó una nueva estructura organizativa totalmente integrada y de alcance mundial con un centro corporativo único y dos sedes operativas, Madrid y Buenos Aires. La nueva organización del grupo Repsol YPF fue aprobada por el Consejo de Administración el 28 de julio. En el diseño de la misma, uno de los objetivos fue identificar a las personas que por su experiencia profesional y capacidad técnica presentaban el perfil más apropiado para ocupar puestos de responsabilidad en la gestión de cada uno de los negocios. Las personas designadas proceden tanto de YPF como de Repsol.

Está claro que un proceso de estas características tiene un horizonte temporal superior a un año, pero lo ya conseguido es muy importante. Continuaremos trabajando para conformar una cultura empresarial única, para lo que prestaremos especial atención a las políticas y sistemas de gestión de los recursos humanos.

Como podrán comprobar los señores accionistas por estas reflexiones, nos planteamos la adquisición de YPF como una integración paritaria y a este espíritu responde la propuesta de cambiar nuestra razón social por la de Repsol YPF, a fin de reflejar de forma explícita la nueva realidad de nuestra Compañía.

5. UNA INTEGRACIÓN OPORTUNA, COHERENTE, DE CRECIMIENTO Y CON RESULTADOS

Dijimos que la compra de YPF se hacía en un momento oportuno, que derivaba de dos hechos; de un precio del crudo especialmente bajo, y de una situación económica en Latinoamérica grave, que creímos injusta y pasajera.

La realidad ha superado nuestros más optimistas planteamientos. El precio del crudo, que era de 11 dólares/barril de Brent cuando adquirimos el primer 15% de YPF y de 16,5 dólares/barril de Brent cuando lanzamos la OPA por la totalidad, se ha situado en este primer semestre en un promedio superior a los 26 dólares/barril. Dudamos de que se pueda mantener este precio a largo plazo, pero sí pensamos que el crudo, en el futuro, superará en todo caso el precio de 16 dólares que usamos en nuestro plan de negocio de adquisición y que seguimos manteniendo, por prudencia, en nuestro plan estratégico a seis años.

También adquirimos YPF cuando en Brasil se estaban produciendo depreciaciones continuadas y en Argentina había una recesión. Hoy la economía brasileña ha dado muestras de gran dinamismo; y, Argentina, donde en ningún momento se ha cuestionado la convertibilidad, está empezando a salir de la crisis. El futuro del área se muestra esperanzador y todas las previsiones internacionales señalan claros indicios de crecimiento sostenido en la región.

Dijimos también en aquella Junta que la adquisición de YPF era una operación estratégicamente coherente. El mercado ha respaldado totalmente esta afirmación, no sólo con los premios otorgados a la misma por prestigiosos foros y medios nacionales e internacionales, de los que destacaría los otorgados por el

Financial Times a la "Mejor Fusión Estratégica" y el de la revista Forbes a la "Mejor Compañía Mundial en el sector energético"; sino, sobre todo, por la evolución de la cotización de las acciones.

A 2 de mayo de 2000, un año después del lanzamiento de la OPA sobre YPF, las acciones de Repsol se habían revalorizado un 34% más que el IBEX, un 43% más que el promedio de las petroleras americanas y un 39% más que el promedio de las petroleras europeas.

Señalamos, por otro lado, que la compra de YPF era una operación de crecimiento, pues nos situaba plenamente en un continente lleno de oportunidades. A nuestra fuerza en distribución de gas se sumaba una gran producción de este hidrocarburo en la región, y así nos convertíamos en un actor clave de la fuente energética de mayor futuro.

El año transcurrido desde que hicimos estos pronósticos ha servido para confirmarlos. Durante su transcurso, hemos tenido acceso a numerosas operaciones de inversión y de alianzas básicamente, siempre en estas zonas y en esta fuente de energía.

Algunas de estas oportunidades, como la gran operación de Trinidad y Tobago y las distribuciones de San Pablo Sur en Brasil y México Distrito Federal, se han substanciado con éxito.

Se han firmado sendos acuerdos estratégicos con ENAP y Petropar, empresas públicas de Chile y Paraguay, que permitirán expandir y desarrollar nuestras actividades en esos países.

Finalmente, hemos avanzado en otras operaciones, como el intercambio de activos con Petrobras y una adquisición de reservas de gas en el norte de África, con destino al mercado español.

Lo importante de esta relación de oportunidades no son sus resultados puntuales, sino la firme constatación de que la estrategia que hemos desarrollado será la base de una gran expansión, de alta rentabilidad.

Dijimos, por último, que teníamos un plan de trabajo de implantación inmediata que permitiría una reducción de costes y una mejora sustancial de la estructura financiera, a partir de un plan de desinversiones.

En este punto se ha apreciado una rapidez superior a la prevista. La plantilla de Repsol e YPF se ha reducido de una forma homogénea y no traumática en más de 1.000 personas desde el mes de julio de 1999, con lo que ya se ha superado el objetivo planteado inicialmente. Los costes totales de la Compañía ya han disminuido en más de la mitad del importe de 600 millones de dólares, objetivo que triplica el inicial según he comentado anteriormente.

El compromiso de desinversiones de 2.500 millones de dólares ha sido completado en más de la mitad con la venta de una serie de activos, entre los que se destacan los campos de petróleo del Mar del Norte y de gas en el Panhandle de Texas.

El nuevo escenario del precio del crudo y sus consecuencias patrimoniales y en la cuenta de resultados de nuestra Compañía, nos ha permitido reconsiderar la composición del plan de desinversiones de los próximos años, manteniendo el objetivo cuantitativo. La idea es no vender más activos de upstream que los ya iniciados, pues las enajenaciones requeridas por las nuevas medidas liberalizadoras nos permitirán superar ampliamente la cifra comprometida, con desinversiones de activos españoles en el downstream.

6. LA NUEVA DIMENSIÓN DE REPSOL YPF. EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1999

Pero el principal aspecto de la integración, mucho más importante que los anteriormente mencionados, es el cambio que se ha producido en la estructura y composición de la cuenta de resultados de Repsol tras la adquisición de YPF.

Estamos presentando las cuentas del ejercicio de 1999 y por tanto tengo que referirme a él, pero me limitaré a señalar que la empresa continuó su crecimiento aumentando el resultado operativo un 59%, el cash flow neto un 48%, y el beneficio neto un 16%.

Sin embargo, estos datos agregados son poco ilustrativos, pues el ejercicio 1999 tuvo dos mitades muy distintas. Una primera con YPF fuera de la empresa y otra segunda con YPF dentro. Es necesaria la comparación entre los dos semestres para tener una primera idea de lo que ha significado la compra de YPF. Se puede apreciar que la empresa del segundo semestre es mucho más equilibrada y prácticamente el doble que la del primer semestre.

Efectivamente, entre el primer semestre y el segundo, el resultado operativo creció un 127%; el cash flow neto, un 89%; y el beneficio neto, un 156%.

7. LOS RESULTADOS EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2000

En el primer trimestre de este año 2000 ha continuado la misma tónica. La empresa duplica todas las magnitudes económicas del primer trimestre del año pasado.

Se vuelve a apreciar el buen equilibrio estructural de estos beneficios que proceden en más de un 50% de la Exploración y Producción y en un 64% de

fuera de las fronteras españolas, porcentaje que nos configura como la multinacional de origen español con menor dependencia de los mercados iniciales.

Es necesario resaltar que, como consecuencia del Acuerdo alcanzado con la Caixa a principio del presente año, se ha consolidado por primera vez por integración global los resultados de Gas Natural Sdg. Quiero aprovechar este momento para agradecer de nuevo, públicamente, la actitud positiva que en todo momento ha tenido la Caixa en este proceso, representada en este Consejo de Administración por su Presidente, Sr. Vilarasau, y su Director General, Sr. Brufau.

Es también importante destacar que la contribución de YPF a estos resultados ha superado nuestras expectativas. La empresa YPF ha aportado al beneficio neto de este trimestre más de 30.000 millones de pesetas, después de deducir los costes financieros derivados de la adquisición y las dotaciones para amortizar el fondo de comercio creado por la misma. Esto significa que, a pesar de la ampliación de capital realizada, la operación está siendo fuertemente creadora de valor, pues ha determinado un aumento de 12 pesetas en el beneficio por acción y de 44 pesetas en el cash flow por acción, que en términos relativos supone crecimientos del 21% y del 33% respectivamente.

Los beneficios netos atribuibles de este primer trimestre, que alcanzan la cifra de 82.000 millones de pesetas, nos han situado por primera vez a la cabeza del ranking empresarial español por este concepto.

Un último pensamiento que quería compartir con ustedes sobre la evolución de este resultado de Repsol YPF es la magnitud de las cifras económicas, y especialmente de la más significativa de ellas, el cash flow neto. En el primer trimestre de 2000 hemos alcanzado un cash flow neto de 229.000 millones de pesetas, mientras en todo el año 1996 obtuvimos un cash flow neto de 259.000 millones de pesetas. Prácticamente, hoy, la empresa produce en un trimestre lo que generaba en todo un ejercicio hace tan sólo cuatro años, cuando me incorporé a la Compañía.

Puede decirse, por tanto, que se está consolidando una obra larga, y en esta tarea esta Presidencia ha sido un hito más en una trayectoria modélica.

En efecto, cuando Repsol se creó en el año 1986, nuestra sociedad, que era básicamente una empresa española de downstream, obtuvo un beneficio operativo anual de 53.000 millones de pesetas, del que un 85% provino de la actividad en España.

Hoy, sin embargo, Repsol YPF es una gran multinacional que opera en 32 países y ha obtenido en el primer trimestre de este año un beneficio operativo de 220.000 millones de pesetas, de los que solamente el 36% se ha generado en España. La empresa, por tanto, ha multiplicado desde su creación por 16 su capacidad de generación de beneficios, a la vez que ha reducido su dependencia del mercado español en un 64%. Hemos sabido buscar un camino en un entorno global y en mercados abiertos. Por ello, nuestro Grupo siempre estará a favor de todo lo que signifique liberalización y competencia.

Para cerrar este breve repaso de la evolución económica de la Compañía, quiero anticiparles que, durante el segundo trimestre del presente año, la Empresa va a continuar su buena trayectoria.

El precio del crudo ha registrado valores medios más altos que en el primer trimestre, y los márgenes internacionales de refino han estado fuertes, especialmente los de reformado, respondiendo a la demanda del mercado norteamericano.

Esta buena evolución de los márgenes internacionales de unas actividades fundamentales va a permitir compensar los malos resultados obtenidos en la comercialización de productos petrolíferos y gases licuados en los países en que actuamos, pues, como ustedes saben, no solamente en España se ha producido un estrechamiento de márgenes comerciales. En muchos países ha habido presiones de la opinión pública y de las Administraciones, y este primer semestre se

recordará como uno de los peores que ha vivido la actividad comercial a nivel mundial.

La Compañía aborda el resto del ejercicio sobre unas bases muy claras. En pocos días estará en pleno funcionamiento la nueva unidad de óxido de propileno y estireno monómero de Tarragona, que arranca en una magnífica coyuntura de márgenes internacionales de estos productos. También, en el mes de julio, entrará en servicio la planta Profértil en Argentina, la mayor unidad latinoamericana de fertilizantes, donde nuestro Grupo tiene el 50% y el suministro de su importante consumo de gas.

El negocio del gas sigue creciendo a un ritmo de 40.000 nuevos clientes cada mes, que van dejando sentir su peso en los resultados, y la producción de crudo y gas llevará una trayectoria ascendente, por los programas de recuperación secundaria puestos en marcha en petróleo y por la nueva creación de mercados del gas.

No sería serio, señores accionistas, que les hiciese ningún pronóstico de beneficios del año 2000 pues, como ustedes saben, nos movemos en mercados muy volátiles. Sin embargo, sí me parece justo compartir con ustedes estos elementos para el optimismo.

Por supuesto que obedecen a un precio del crudo especialmente alto, pero otra gran parte reposa en circunstancias más profundas de la evolución de nuestra empresa, en su nueva masa crítica y estructura competitiva y en los ahorros y sinergias derivados de la integración con YPF. Puedo decirles, Señores accionistas, que seguimos construyendo y planificando con escenarios de crudo mucho más modestos; y puedo asegurarles fuertes crecimientos futuros, aunque se volviese a precios del crudo en el entorno de los 16 dólares.

Quisiera a continuación hacer una mención de la utilización que han hecho algunos medios de estos resultados, en la reciente polémica sobre los precios de las gasolinas.

Ya les he indicado que más de la mitad de nuestros beneficios proceden de Exploración y Producción, y un 64% de fuera de España, y les podría añadir que hemos tenido una importante caída, tanto en Repsol Butano, por la congelación de precios determinada por el Gobierno en octubre de 1999, como en las redes de estaciones de servicio pues, como ustedes saben muy bien, hemos sido muy prudentes en la transmisión de las subidas de los precios de los productos internacionales en los países en que actuamos.

Sin embargo, no es éste el dato importante que quería destacarles, sino el profundo cambio estructural que ha sufrido la Compañía. Sin la compra de YPF, esta tremenda reducción de los márgenes comerciales hubiera afectado muy seriamente a Repsol. Sin embargo, con nuestra nueva fortaleza en el upstream y Latinoamérica, hemos podido continuar con un sano crecimiento en una difícil coyuntura.

Al respecto, para poner en su justo termino la importancia relativa de la comercialización de gasolinas en España, quiero indicarles que el beneficio operativo no representaría más del 4% del total del beneficio operativo de la Compañía en el mejor de los casos.

Las presiones que gran parte de los gobiernos occidentales están ejerciendo sobre la industria no se consideran acertadas por expertos y medios de comunicación internacionales, pues van en contra del principio de libertad de empresa, y pueden determinar un empobrecimiento de la competencia en el futuro. De la misma forma que a nadie se le ocurrió subvencionar la escasísima rentabilidad de la producción de petróleo -cuando el crudo se situó en 10 dólares el barril- con márgenes adicionales en la comercialización de los productos, no es aceptable que se obligue a las petroleras integradas a transferir parcialmente, en la actualidad, sus márgenes del upstream al downstream.

Antes de finalizar este apartado quiero referirme, con especial énfasis, a la inauguración del Complejo de Óxido de Propileno y Estireno-Monómero de

Tarragona, en un acto presidido por Sus Majestades los Reyes el pasado día 19 de junio. Este Complejo, con una capacidad nominal de producción anual de 150.000 toneladas de óxido de propileno y 340.000 toneladas de estireno, que serán superadas en la práctica, ha supuesto una inversión total superior a los 85.000 millones de pesetas, y ha constituido la culminación del mayor proyecto industrial realizado hasta la fecha con tecnología española.

Debo resaltar la importancia intrínseca de la fabricación del óxido de propileno, actividad que requiere un alto grado de especialización. El hecho de disponer de tecnología propia, como es el caso de Repsol YPF, supone un factor estratégico fundamental para la empresa, así como la posibilidad de colocarla en las mayores cotas de competitividad en el panorama mundial, teniendo en cuenta el muy reducido número de compañías con capacidad en este área.

Es una satisfacción que nuestra empresa haya protagonizado, insisto, la mayor inversión jamás realizada en España con tecnología propia y por ello quisiera felicitar a todos los que, tanto desde la empresa como desde fuera de ella, han hecho posible este hecho singular, que nos distingue del resto de la industria de nuestro país.

8. REPSOL YPF Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Creo que ninguna compañía, sea del sector que sea, puede ignorar las implicaciones que se derivan del desarrollo de la nueva economía. El cambio en la posición competitiva de una empresa se verá afectado de manera sustancial por la nueva realidad del comercio electrónico.

REPSOL YPF está apostando decididamente por él. La opción tomada por nuestra Compañía es la de utilizar estas nuevas posibilidades para el desarrollo de nuestra estrategia básica, sin salir de los negocios actuales por migración a nuevas actividades.

Se trata de explotar las ventajas de las nuevas herramientas para desarrollar los procesos internos y las relaciones comerciales con proveedores y clientes.

El Grupo Repsol YPF-Gas Natural cuenta con una base de partida excelente, porque poseemos marcas comerciales de prestigio; tenemos más de 17 millones de clientes con contrato; disponemos de la infraestructura física de transmisión de datos a través de una red de fibra óptica de más de 8.000 kilómetros; y poseemos una red logística con disponibilidad de servicios de atención a clientes y reparto a domicilio.

Dentro de las iniciativas en curso, el pasado día 20 de junio se presentó el portal en Internet "Repsol-ypf.com", ya operativo, que combina por primera vez en nuestro sector las funcionalidades de los negocios de B2B y B2C.

Una característica propia de este Portal, diferente de los ya existentes en la red, es que se dirige, además de a los clientes de la Compañía, que podrán establecer sus relaciones con nuestra empresa a través de este nuevo canal, a todos los consumidores y usuarios de Internet, sean o no clientes de Repsol YPF.

Las primeras cifras de acceso al Portal nos permiten abrigar grandes esperanzas, pues hemos alcanzado una media diaria de más de 130.000 páginas visitadas, lo que convierte a nuestro portal en uno de los más visitados, con cifras que rondan los 4 millones de páginas mensuales.

En cuanto a la mejora de procesos en la relación entre Empresas (B2B), estamos participando en dos proyectos. El primero atañe a la función de compras (e Procurement) de bienes y servicios específicos para la industria de petróleo con otros 13 socios fundadores, entre los que se encuentran las más importantes empresas del sector, y que reúne una capacidad conjunta de compra de cerca de 125.000 millones de dólares, de los que 11.000 corresponden a nuestra Compañía.

El segundo se ocupa de la actividad química, en el que Repsol YPF participa con otras 34 empresas en la iniciativa ChemConnect, que es propiamente un mercado de compraventa de productos de la industria y de capacidad de producción.

Todas estas iniciativas comportan la necesidad de adecuar procedimientos y organización de la empresa para extraer el máximo rendimiento a las nuevas posibilidades, lo que además de un reto es una oportunidad en el actual proceso de integración.

9. LA LIBERALIZACIÓN, UNA OPORTUNIDAD

Antes de referirnos al futuro que nos aguarda, quería dedicar unos minutos a comentar los profundos cambios de regulación que se están viviendo en España, pues este mercado liberalizado constituye una nueva oportunidad de futuro que sabremos aprovechar.

Como ustedes saben, Repsol YPF y Gas Natural siempre han creído en la necesidad de un marco lo más libre posible para desarrollar todo su potencial. Este deseo de nuestro Grupo coincide en sus rasgos básicos con el planteamiento del Gobierno y responde a una realidad histórica: nuestra empresa se ha desarrollado cuando los procesos de liberalización y privatización acaecidos en diversos países han permitido, en dura competencia con las grandes multinacionales del sector, constituir la realidad empresarial que es hoy nuestra Compañía.

Puedo decirles, por ello, que la cooperación de nuestro Grupo con el Gobierno en la liberalización de los sectores en que actúa está siendo constructiva y que nos sentimos en sintonía con el marco que se ha fijado y con las oportunidades que se puedan derivar del mismo.

Como ustedes saben, Repsol YPF había explicado repetidamente al mercado que su política de comercialización de carburantes en España, y ahora en

Argentina, no está orientada a aumentar cuota, sino a ir perdiéndola gradualmente, y a disponer de una red más reducida, pero más eficiente, con mayor proporción de gestión propia y, por tanto, con mayor valor añadido, como la reciente experiencia de los Supercor en nuestras estaciones de servicio, cuyos resultados en el primer año de funcionamiento han superado las expectativas más optimistas.

No es cómodo ni bueno para nosotros mantener cuotas cercanas al 50% en el mercado de productos petrolíferos, sostenidas en buena parte con una red de estaciones abanderadas de escaso margen.

Ello era producto de la historia y tuvo un sentido mientras el refino era excedentario y había que asegurar sus salidas. Hoy, con un refino deficitario que tiene colocada toda su producción, nos orientamos hacia una red algo inferior en tamaño a la que ahora poseemos, pero en su mayoría propia, con una buena proporción de gestión propia y, por tanto, con mucho mayor valor añadido.

Por supuesto, seguiremos colaborando con aquellos propietarios y gestores de estaciones de servicio que hayan depositado su confianza en nuestras marcas y quieran seguir compartiendo con nosotros la actividad, cada vez más competitiva, de la distribución minorista de los productos petrolíferos. Les apoyaremos, como siempre, con publicidad, promociones, tarjetas y el mejor producto.

En cuanto a CLH, creemos que reducir al 25% la actual participación en la compañía nos permite avanzar en nuestros compromisos de desinversión, con consecuencias menores que las que tendríamos vendiendo otros activos de exploración y producción. Aparte de ello, CLH se hace más independiente, y eso sólo podemos celebrarlo pues, desde esa situación, se constatará su competitividad con otras redes logísticas, y se pondrá de manifiesto su eficacia y su neutralidad como *common carrier*.

En el tema del gas, creemos que es bueno que la infraestructura básica tenga un accionariado distinto y una gestión independiente de la distribución y la

comercialización. Estábamos trabajando en este esquema desde antes de las últimas elecciones legislativas y, por lo tanto, las medidas aprobadas corroboran el modelo que habíamos elegido.

También decíamos que aflorarían nuevos competidores en el mercado gasista español, como ya lo están haciendo. Que sea el mercado y no la planificación quien asigne las inversiones más eficaces. El calendario fijado por el Gobierno nos coloca, por supuesto, a la cabeza de Europa en liberalización y, desde ahora, nos orientaremos a ser un jugador importante en un mercado con mayor concurrencia, procurando obtener el máximo retorno en las inversiones que destinamos al mismo, ahora, sin las ataduras que, a distintos requerimientos, podrían condicionar la optimización de la función económica del beneficio.

10. PLANTEAMIENTO DE FUTURO

Repsol YPF es una de las pocas compañías petroleras que puede asegurar que tiene muchas más oportunidades inversoras que recursos financieros. Así es y así seguirá siendo.

La parte positiva de esta característica es que la Compañía va a ser muy selectiva en su proceso inversor, con las consiguientes consecuencias en rentabilidad.

En este sentido quiero reiterar a todos ustedes la coherencia de la estrategia de Repsol YPF. Los cuatro pilares que venía indicándoles en todas las Juntas que he tenido la suerte de presidir ya han quedado prácticamente culminados con la adquisición de YPF. Sin embargo, no se ha dado ningún salto en el vacío, y la estrategia que ahora seguimos es heredada directamente de esos cuatro pilares, enfatizada en algunos matices.

Las nuevas claves que la empresa ha elegido para conformar su futuro son las siguientes:

- Crecer, física y económicamente, en exploración y producción, así como en gas y generación eléctrica, siempre ligada a los yacimientos propios.
- Mejorar la actividad de downstream de petróleo y gas, con crecimiento del valor añadido del refino y marketing en Argentina, y fuerte expansión en el resto de Latinoamérica, donde somos la primera empresa privada, con atención especial al Cono Sur.

Las inversiones programadas para el desarrollo de esta estrategia se elevan a 24.000 millones de euros, 4 billones de pesetas, en el período 2000-2005, de los que la mitad irán destinados a exploración y producción, la cuarta parte a gas y electricidad y la otra cuarta parte a refino, marketing y química. Al término de este plan, la empresa habrá cambiado su equilibrio estructural, aumentará el peso del upstream y del gas y electricidad, y se reducirá consecuentemente la contribución de los negocios del downstream.

El resultado económico de este programa será el de continuar creciendo a doble dígito, con escenarios de crudo en torno a los 16 dólares, y aumentar sustancialmente la rentabilidad sobre activos.

La producción anual de petróleo y gas dentro de seis años será más de un 50% superior al actual, y toda ella será repuesta aumentando las reservas significativamente.

En este punto sí quiero destacar que, desde que se produjo la integración de Repsol e YPF, las reservas probadas están creciendo de forma continua a base exclusivamente de descubrimientos y revisiones.

Hemos sido capaces de reponer el millón de barriles/diarios que estamos produciendo y compensar las ventas de los campos de Estados Unidos y Mar del Norte, lo que está por encima de los objetivos que razonablemente se podrían esperar.

Los descubrimientos han sido numerosos, pues se está realizando una exploración de bajo riesgo y el ratio de perforaciones positivas respecto a totales está siendo alto. Entre ellos ha habido hallazgos de tamaño notable, como los de Santa Margarita en Bolivia de 300 millones de barriles y Trinidad y Tobago de 330 millones de barriles. Algunos otros, como los de Venezuela, abren paso a potenciales muy interesantes para un inmediato futuro.

La relación expuesta muestra que la Compañía reúne todos los ingredientes para desarrollar un gran crecimiento rentable sin necesidad de ninguna adquisición ni combinación importante.

11. PROPUESTAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Quiero referirme a continuación a las propuestas que se presentan a esta Junta General, algunas de ellas habituales, como son las que corresponden a los seis primeros puntos del Orden del Día. Además, proponemos en el punto 7 una actualización de los Estatutos de la Sociedad, modificando varios artículos, entre ellos el primero, para que la Sociedad pase a denominarse Repsol YPF, S.A.; y, en los puntos 8 a 10 tres aumentos de capital para hacer frente a las Ofertas de Adquisición de Acciones de sociedades en las que ya tiene Repsol YPF el control.

Aparte de ello, se ha considerado conveniente incorporar en los puntos 11 y 12 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. Por último, el punto 13 incorpora una delegación de facultades para la formalización y ejecución de los acuerdos adoptados por la Junta.

Quiero referirme especialmente a la propuesta que se formula a esta Junta General para exigir un quórum reforzado por el cambio de estructura. Es

importante para la Compañía que se entienda que estas medidas no obedecen a ningún intento irracional de blindaje. Repsol YPF está abierta al mercado y cree que las ofertas públicas de adquisición son positivas para las sociedades y sus accionistas.

Sin embargo, es importante asegurar que no haya ofertas oportunistas durante el periodo en que los mercados observan el desarrollo de la adquisición de YPF y el cumplimiento de los objetivos financieros de la sociedad, así como durante los meses de incertidumbre que se derivan de cambios radicales en el marco del sector, como los que ahora ha puesto en marcha el Gobierno español.

Estamos en un período importante para la Compañía. Nuestro cumplimiento de los compromisos formulados ante el mercado con motivo de la adquisición de YPF y la conformación de un modelo estable en el sector energético español serán los elementos que catapultarán la capitalización bursátil y elevarán los múltiplos de la sociedad.

También me parece importante citar otras tres propuestas a esta Junta General. Las tres tienen en común ofrecer acciones de Repsol de nueva emisión en ofertas de canje por acciones de Astra, YPF y Repsol Comercial de Productos Petrolíferos.

La primera de estas operaciones estaba en cierto modo descontada por el mercado, al que habíamos comunicado que teníamos el propósito de integrar las operaciones de Astra y de YPF. La OPA que ahora formulamos presenta con toda claridad este objetivo, pues es lógico ofrecer al accionista minoritario una posibilidad de separación antes de abordar una completa integración, de la que se derivarán considerables ahorros.

Otra de las propuestas responde a la adecuación de los estatutos sociales a lo dispuesto en la Ley 55/99 en materia de retribución de los administradores y personal de la Compañía. Con ello se responde al deseo de involucrar a un número creciente de trabajadores de la Compañía en el objetivo de creación de

valor, medido como aumento de la cotización. Creemos que los intereses de los accionistas tienen que estar en confluencia con los que trabajamos en la sociedad, expresado en el valor de la acción. Pensamos que no hay mejor guía para orientar los objetivos individuales que la respuesta del mercado a los logros.

Por último, como es preceptivo, el Consejo somete a la Junta General la propuesta de distribución de los resultados del ejercicio de 1999.

12. GOBIERNO CORPORATIVO

Me gustaría referirme a continuación al sistema de Gobierno Corporativo, aspecto que consideramos de suma importancia en el esquema de gestión y control de nuestra Compañía.

Repsol YPF tiene asumidos los principios de Gobierno Corporativo recomendados en los principales mercados financieros. El vigente Reglamento fue aprobado por el Consejo de Administración de Repsol en 1997, consciente de la gran relevancia que, día a día, los inversores en los mercados financieros más desarrollados atribuyen, en su proceso de toma de decisiones, al Gobierno de las Sociedades.

La citada relevancia se fundamenta en la arraigada creencia de que los principios básicos que integran el concepto de Gobierno de las Sociedades, sobre todo la transparencia en la gestión y la potenciación de la profesionalidad, independencia y responsabilidad de los Consejeros, constituyen condiciones esenciales de una gestión societaria orientada a lo que debe ser su fin primordial, el incremento del beneficio y el aumento del valor de la sociedad en interés de todos sus accionistas.

En el ejercicio de las competencias que le atribuye el vigente Reglamento del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y Control ha evacuado informe en el sentido de considerar plenamente satisfactorio el cumplimiento del

Reglamento del Consejo de Administración durante el ejercicio 1999. Igualmente considera que dicho Reglamento se ajusta razonablemente a las pautas recogidas por el Código de Buen Gobierno auspiciado por el Gobierno español y difundido en 1998, un año después de la aprobación de nuestro reglamento, y que recoge en su estructura y articulado gran parte del contenido de nuestras normas internas.

13. AGRADECIMIENTOS

Quisiera, para finalizar, manifestar una vez más mi reconocimiento a los miembros del Consejo de Administración y al equipo directivo, así como a todos los empleados del Grupo Repsol YPF, por la labor realizada durante todo el año y especialmente por el éxito de la integración de Repsol YPF, un proceso basado en la complementariedad y capacidad de ambas Compañías.

Nos sentimos orgullosos de las raíces argentinas de nuestra Compañía y procuraremos que nuestra actividad redunde en beneficio de la sociedad, en su conjunto, de ese gran país hermano.

A todos ustedes, me gustaría reiterarles mi agradecimiento por la confianza depositada, y asegurarles que seguiremos esforzándonos por hacer crecer su patrimonio y maximizar la rentabilidad de su inversión como accionistas de Repsol YPF, tal y como lo hemos hecho en el pasado. Quedo a su disposición para las preguntas que ustedes quieran formular.

Muchas gracias.