



Madrid, 14 de octubre de 1999  
<http://www.repsol.com>

## **BALANCE RESUMIDO DE LOS CIEN PRIMEROS DIAS** **DE LA INTEGRACION REPSOL-YPF**

### 1. Antecedentes

Acaban de cumplirse 100 días desde que Repsol se hizo cargo del control de YPF, tras finalizar exitosamente la Oferta Pública de adquisición de acciones.

La compañía considera, por tanto, que es el momento de realizar un primer balance de sus actuaciones, cumpliendo el compromiso informativo formulado ante el mercado.

Con carácter previo, puede señalarse que todo va discurriendo con normalidad, y que los pronósticos de integración, ahorro de costes y sinergias se están revisando al alza y se están cumpliendo con adelanto sobre las fechas previstas.

---

### 2. Organización

En estos primeros 100 días de trabajo se ha cerrado completamente la estructura organizativa de la nueva empresa, cuyo detalle hasta el tercer nivel se ha incorporado a las páginas web de la compañía.

La organización responde a un modelo clásico, con áreas operativas y funcionales únicas a nivel mundial, optando desde el principio por la integración máxima.

La filosofía del modelo elegido mantiene, por otra parte, los criterios que ya fueron anticipados:

- La cobertura de puestos se ha hecho exclusivamente en base a capacidades, combinándose los directivos de las antiguas Repsol e YPF, como si se hubiese tratado de una fusión pactada, y no de una adquisición.
- El mayor peso en la gestión del "upstream", incluyendo el máximo ejecutivo, corresponde al personal de YPF, mientras que el peso y la dirección del "downstream" corresponden a personal de Repsol, dando respuesta a la importancia y la tradición de cada uno de estos negocios en las antiguas empresas.
- El antiguo Presidente de YPF se ha incorporado al proyecto, en calidad de Vicepresidente Ejecutivo de Exploración y producción, que representa casi el 50% del negocio de la empresa.

**REPSOL**



**YPF**

La nueva organización ya está funcionando satisfactoriamente, y como prueba de su aceptación, puede señalarse que solamente tres personas han solicitado voluntariamente su marcha a otras empresas.

### 3. Reorganización de filiales

Se han iniciado las reestructuraciones societarias y organizativas para la unificación y simplificación de las estructuras operativas de Repsol e YPF en todos aquellos países fuera de Argentina, en que estaban presentes ambas compañías.

En diciembre estará concluido el proceso, y habrá estructuras únicas optimizadas operativa y fiscalmente en Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia, Brasil y EEUU.

Desde esa misma fecha serán efectivos los ahorros derivados de estos procesos, cuya estimación ya ajustada se eleva a 80 millones de dólares anuales.

La reestructuración en Argentina se ha aplazado hasta la toma de posesión del nuevo Gobierno.

### 4. Marco regulatorio

En estos primeros 100 días se ha producido también una clarificación de las reglas de juego en los mercados argentinos de petróleo y gas, despejándose las incertidumbres que existían, y manteniéndose en todo momento la filosofía que fue anunciada al mercado por la empresa.

- En refinación y marketing, como ya es conocido, el compromiso adquirido por Repsol es desprenderse en un plazo de 18 meses de una capacidad de refinación y una cuota de mercado equivalentes a las actuales de EG3. El propósito de la empresa es intercambiar estos activos por otros equivalentes en un país de interés, y se va a dedicar a este intento lo que queda de 1999. En caso de no tener éxito se pondrían a la venta al empezar el año 2000
- En GLP donde habrá un gran ahorro de costes, el compromiso es una cuota de mercado inicial del 35%, sin limitaciones adicionales.
- En gas natural se ha llegado a un marco negociado en el que el compromiso contraído es cancelar anticipadamente los contratos de compras a otros productores para su posterior reventa. Repsol-YPF consigue con ello el objetivo de comercializar exclusivamente su producción propia, que se incrementará todo lo posible para atender con la misma parte del mercado que se atendía revendiendo la producción de terceros.

### 5. Desinversiones

La subida de precio del crudo, y las nuevas expectativas sobre su comportamiento a medio plazo, determinan que la empresa pudiera cumplir sus objetivos de estructura financiera con un programa de desinversiones mucho menor que los 2.500 millones de dólares que se habían anunciado.

**REPSOL**



**YPF**

A pesar de ello, la compañía va a mantener esta cifra como cuantía mínima de sus desinversiones, y va a intentar adelantar el calendario previsto de las mismas, con el doble objetivo de tener una recuperación de la flexibilidad financiera más rápida y más profunda que la que se había anticipado.

A esta filosofía responde la última comunicación remitida al mercado en la que se anuncia la enajenación inmediata de los activos de Reino Unido e Indonesia, a los que seguirán los de Estados Unidos y los que tienen su origen en el marco regulatorio del Gobierno Argentino.

#### 6. Avance de los programas de ahorro de costes y mejora de gestión

Cien días es un período demasiado corto para tener frutos tangibles en los programas de reducción de costes que se han implementado.

Sin embargo, sí se han empezado a sentir ya algunos efectos:

- Los gastos operativos de personal del conjunto de Repsol-YPF del mes de agosto han sido inferiores a los del mes de julio, sin ninguna modificación en el perímetro de consolidación, en una cantidad que anualizada supone 3.000 millones de pesetas.
- La plantilla total en Latinoamérica se ha reducido en un 1,3%, desde la toma de posesión.
- La producción media diaria del tercer trimestre se ha situado en 1,06 millones de barriles equivalentes de petróleo por día, frente a un promedio de 1,03 millones en el año 1998 de la suma de Repsol e YPF, lo que significa un 3% de incremento.
- Los "lifting cost" de Argentina se han situado en el tercer trimestre de 1999 en un promedio de 2,1 \$/barril, frente a los 2,3 del año anterior.
- El reemplazo de la producción también está siendo positivo, y ya en el período enero-agosto se había repuesto una producción de 256 millones de barriles equivalentes de petróleo, habiéndose añadido 70 millones a la cifra de reservas probadas del cierre de 1998.
- Finalmente, los costes totales de las refinerías argentinas han pasado de 2,76 \$/barril procesado en 1998 a 2,5 \$/barril en el tercer trimestre de 1999.

#### 7. Reevaluación de los ahorros

El trabajo en estos 100 días, unido a la evolución de los distintos parámetros, permite elevar al alza los objetivos de ahorros:

- La reducción de plantilla a nivel mundial que se había estimado entre 1.000 y 1.500 personas se elevará a unas 2.000 para realizar las actuales actividades, aunque el crecimiento y el "outsourcing", permitirán llevar a

**REPSOL**



**YPF**

cabo un proceso suave y pactado, sin traumatismo en ninguno de los países.

- Los "lifting cost" en Argentina, que se había previsto llevar hasta 1,70 \$/barril desde los 2,29 de 1998 podrán reducirse hasta 1,60 en el año 2002.
- Los costes totales de las refinerías que se habían estimado en 1,95 \$/barril para el año 2002, podrán ser diez centavos inferiores, frente a 2,19 \$/barril en 1998.
- Estos y otros conceptos de menor cuantía hacen que el ahorro de costes totales, que se había situado inicialmente entre 300 y 350 millones de dólares por año, puedan superar los 500 millones de dólares anuales, a partir del año 2002.

Las áreas de reducción de costes ya están identificadas y los sistemas de medición de ahorros ya están implantados, y el mercado irá siendo informado periódicamente del avance el programa.

#### 8. Primeros resultados

El propósito de la compañía es adelantar al día 25 de octubre la publicación de resultados del tercer trimestre, ante el interés con que les espera el mercado, dada su novedad.

Ya puede anticiparse que, ayudados por el precio del crudo, y por los primeros avances en gestión, YPF va a contribuir al beneficio del conjunto de una forma más rápida e importante de lo que se había supuesto, compensando con creces la difícil coyuntura que están atravesando los negocios de refino y química, y la prudencia que se ha aplicado en España y Argentina a la hora de trasladar al consumidor el rápido encarecimiento del precio de los productos.

La consecuencia es que se espera que ya durante el tercer trimestre la operación sea positiva en términos de beneficio por acción adelantando sustancialmente el calendario inicial.