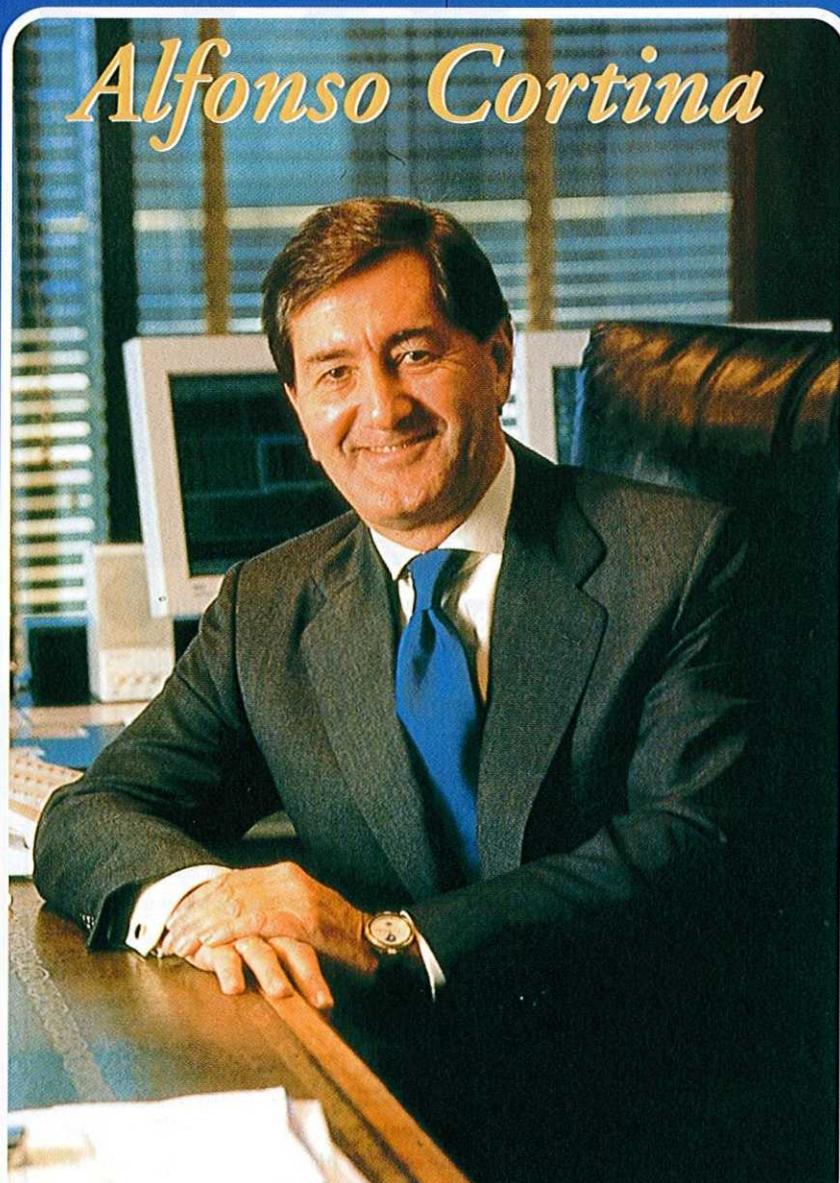


La creciente globalización de la economía con el continuo aumento de la presencia de las empresas en los mercados internacionales ha generado retos muy exigentes tanto por su alcance como por el dinamismo asociado a los escenarios del mundo del comercio que demanda una continua actualización de estrategias.

En este contexto, el Grupo REPSOL ha diseñado y llevado a cabo un plan empresarial que se ha venido implantando con precisión y excelentes resultados. Es por ello del mayor interés conocer de primera mano, desde su primer ejecutivo, las valoraciones, objetivos, estrategias, etc. con que se plantea y desarrolla la gestión. Agradecemos a **D. ALFONSO CORTINA**, Ingeniero Industrial, su amabilidad con nuestra revista.



-El Grupo Repsol ha lanzado un proceso de compras en el exterior acorde con la creciente globalización de los negocios. ¿Cuáles son, en líneas generales, las estrategias del Grupo y cuáles sus objetivos a medio y largo plazo?

- La operación de adquisición de la Compañía YPF por parte de Repsol se planteó desde el principio como una operación de crecimiento. La integración con esta empresa y la creación del nuevo Grupo Repsol YPF nos permite avanzar claramente en el desarrollo de nuestra estrategia basa-

da en cuatro pilares fundamentales: potenciar el crecimiento en exploración y producción; desarrollar la expansión internacional, básicamente en Latinoamérica; mantener la posición de liderazgo en nuestras operaciones en España; y construir una cadena integrada del gas, desde la producción hasta el cliente final.

Nuestro principal objetivo es el crecimiento y no la reducción de costes como ha sido el caso en la mayoría de las operaciones recientes en el sector. Para asegurar los beneficios de la transacción de la manera más efec-

tiva, Repsol YPF está desarrollando una estrategia basada en la integración operativa de los negocios de ambas Compañías. En concreto, en el área de exploración y producción nos estamos concentrando en los proyectos más rentables y en las áreas estratégicas en las que tanto YPF como Repsol estaban presentes. También, impulsar la construcción de la cadena integrada del gas, en particular a partir de la suma de las posiciones de ambas Compañías para desarrollar el mercado en crecimiento del gas de Brasil y, finalmente, mantener la posición de liderazgo de Repsol YPF en España y en Argentina.

-¿Qué supone el cambio de tamaño y capacidad del Grupo Repsol, por las compras ejecutadas, frente al mercado?

El nuevo Grupo Repsol YPF es una de las ocho mayores Compañías del sector. Repsol YPF es una Compañía más grande, más equilibrada en el balance de sus negocios, con mayor capacidad de crecimiento y mejor preparada para competir en el mercado internacional. Sus activos la sitúan en la octava posición del ranking mundial por reservas probadas y por producción de petróleo y gas. Es la séptima Compañía mundial por capacidad de refinación y el número de estaciones de servicio nos coloca en el 9º lugar entre las petroleras integradas. Por ventas de GLP y gas natural, Repsol YPF ocupa la segunda posición del ranking mundial de petroleras integradas. También se encuentra entre las cinco primeras distribuidoras de gas natural mundiales por número de clientes.

-Pese a su gran actual tamaño, Repsol parece objeto del interés de posibles compradores. ¿Qué estrategia se plantea el Grupo ante esta posibilidad?

En un mercado abierto cualquier compañía rentable puede resultar atractiva para un tercero. En Repsol YPF mantenemos una estrategia cen-

trada en lograr la mayor estabilidad para nuestros accionistas. En un contexto globalizado crecer en tamaño y adquirir una mayor dimensión contribuye a un mejor posicionamiento empresarial. Por otra parte, Repsol tiene una *golden share* que se mantendrá vigente hasta el 2006 y que, hasta la actualidad, nunca se ha utilizado.

¿Cómo ve la evolución, dentro del Grupo, de las áreas de refinación y marketing por un lado y exploración y producción por otro?

En el área de refinación y *marketing* estamos demostrando el excelente posicionamiento del nuevo grupo en ambos mercados domésticos: en España alcanza el 49% y en Argentina el 46%. La estrategia prioritaria en refinación es la eficiencia. En este sentido, las refinerías españolas se encuentran entre las más eficientes de Europa e invertiremos para mejorar la complejidad de las refinerías argentinas.

En cuanto a las estaciones de servicio, el objetivo es aumentar el tamaño de la red y mejorar el vínculo

«En Repsol YPF mantenemos una estrategia centrada en lograr la mayor estabilidad para nuestros accionistas»

existente, incrementando el porcentaje de estaciones propias en la Argentina. Otro objetivo es la entrada en nuevos mercados de Latinoamérica,

para lo que queremos intercambiar 800 estaciones en Argentina por un número equivalente en Brasil, y además, queremos aumentar 1.200 estaciones más. El progreso es satisfactorio, pues hemos firmado un convenio con Petrobras para estudiar el posible intercambio de activos, además de profundizar en el espíritu de cooperación que ya habían iniciado Petrobras y la antigua YPG.

Por lo que se refiere al área de exploración y producción de la Compañía se encuentra localizada básicamente en Latinoamérica y el norte de África, zonas geográficas consideradas estratégicas, en las que cuenta con claras ventajas competitivas. La fuerte posición en el dominio minero argentino asegura al nuevo grupo un gran potencial en exploración y producción. Asimismo, tenemos un fuerte posicionamiento en zonas no dominadas por otras grandes Compañías, como es el caso de Libia y Argelia. El objetivo de aumento de producción se estima en una cifra superior al 29% para 2002. En cuanto a los *lifting cost* en Argentina, partiendo de 2,29 euros se ha fijado un objetivo para 2002 de 1,60 euros.

En ambas áreas, la organización aprobada del nuevo Grupo Repsol YPF aprovecha la experiencia y el *know how* que el personal de ambas Compañías aporta a cada uno de los negocios, con predominio de personal proveniente de Repsol para el *downstream* y un mayor número de personas provenientes de YPF para el *upstream*.

-Existe un continuo ir y venir de nombres de empresas que podrían firmar acuerdos con Repsol. ¿Qué puede decirnos sobre esta cuestión?

En un mercado cada vez más globalizado, hemos de estar preparados para aumentar la rentabilidad en un mercado en competencia. Los acuerdos de colaboración entre Compañías permiten desarrollar actuaciones estratégicas aprovechando com-

plementariedades, igual que sucede en cualquier otro sector de actividad económica.

En la actualidad, **Repsol YPF** tiene acuerdos de colaboración con **BP-Amoco** para el gas licuado de Trinidad y Tobago así como un acuerdo de cooperación que sienta las bases para el desarrollo futuro de proyectos de generación eléctrica a partir de gas natural en España.

Además, el reciente acuerdo firmado con **Petrobras** es muy importante para nosotros puesto que siempre hemos mantenido que el mercado de Brasil debería constituir la prioridad en la expansión de Repsol YPF.

Por otra parte, nuestra alianza con **Girsa**, Compañía química mejicana, nos permitirá estar entre los tres primeros productores mundiales de caucho en solución y caucho termoplástico hidrogenado.

-En relación con lo anterior, ¿cuáles son las líneas estratégicas de diversificación del Grupo Repsol?

Dentro del marco estratégico definido por los cuatro pilares expuestos, el objetivo principal de **Repsol YPF** es aumentar la rentabilidad para sus accionistas. En este sentido, y dentro del contexto general de análisis de opciones de crecimiento e integración del sector energético, la Compañía está estudiando de forma preliminar diversas alternativas, nacionales e internacionales, aún sin concretar. En cualquier caso, el objetivo siempre es el crecimiento y la creación de valor para el accionista.

-La inversión española en América del Sur es sustantiva. ¿Cómo ve el factor riesgo en estas operaciones y cómo se aplica al caso del Grupo Repsol?

Sabíamos desde enero que podía haber una recesión en 1999, pero somos inversores a largo plazo. Indudablemente, nos importan los ciclos coyunturales, pero mucho más la realidad económica del país. Con esta

operación, hemos demostrado nuestra confianza en Argentina, más allá de las crisis.

La adquisición de YPF tuvo mucho de apuesta. La compra del 14,99% se pagó a 38 dólares por acción cuando la cotización era de 30,9 dólares y el precio del crudo West Texas International, de 11,7 dólares/barril. Se hizo una apuesta muy firme por Argentina en un momento muy difícil con el precio del crudo a mínimos y la crisis de Brasil en su momento más delicado. Hoy, el escenario ha cambiado sustancialmente: el crudo está cotizando por encima de los 22 dólares y las economías de la región han entrado en una fase de recuperación.

-La entrada en YPF supone un paso gigantesco en el volumen y alcance de negocios del Grupo Repsol. ¿En qué medida y en qué áreas se producen los cambios más significativos?

El éxito de esta operación se ha basado en la complementariedad de los activos y fortalezas de las dos Compañías y la consistencia estratégica de la integración.

Desde el punto de vista de la complementariedad de activos, la fusión de Repsol e YPF ha dado lugar a una Compañía perfectamente equilibrada, parangonable con las mejores. En este sentido, la suma de los activos y *know how* en *downstream* de Repsol se complementa de manera perfecta con la de los activos y *know how* en *upstream* de YPF. En cuanto al volumen de nuestro Grupo, ya hemos visto cómo la combinación de activos le ha situado entre las 10 mayores petroleras del mundo.

Por otro lado, la consistencia estratégica viene dada por la contribución enorme de YPF en el avance de los cuatro pilares que **Repsol** venía anunciando como fundamento de su estrategia. Así, y siguiendo con los cuatro pilares, se ha producido un importante crecimiento en explora-

ción y producción al cuadruplicarse las reservas de la antigua Repsol; se han multiplicado por tres los activos en Latinoamérica; se unen las sólidas posiciones en los mercados domésticos de Repsol en España y de YPF en Argentina; y se refuerza la cadena del gas en Latinoamérica, al combinarse la producción de YPF con las ventas de Repsol.

-La fiscalidad de los países en donde se realiza la inversión es un aspecto esencial. ¿Cómo ve la situación en Argentina?

Nuestro propósito es ser los más eficientes en cada uno de los países en que operamos, con el entorno económico en que nos encontramos. La estructura organizativa aprobada para la nueva **Repsol YPF** es una estructura totalmente integrada y de alcance mundial, con un centro corporativo único y dos sedes, Madrid y Buenos Aires. De este modo YPF mantiene su sede fiscal y social en Argentina, por lo que el impuesto sobre sociedades quedará en el país. Así lo hemos manifestado desde el anuncio de la operación. Por otro lado, y en este sentido, en la Asamblea de YPF celebrada el pasado mes de octubre se aprobó la incorporación a los Estatutos de un artículo en el que se establece que, para el cambio de domicilio fiscal y/o social de la Compañía fuera de la República Argentina, se requerirá el voto favorable de las acciones de clase A, cuyo titular es el Estado Argentino, cualquiera que sea su porcentaje de capital.

¿Cómo ve, en relación a su Grupo, los movimientos tendentes a desregular y liberalizar el mercado en el caso argentino y cuál puede ser su efecto sobre YPF?

No me gusta manifestarme sobre posibilidades, pero sí he de decir que la Compañía actúa y actuará siempre con un respeto exquisito a la normativa que se establezca en los países en los que esté presente. ■