



# Tu energía nos mueve

<b>Tu energía nos mueve</b>	<b>11</b>
El compromiso de Repsol YPF	12
Nuestra compañía	16
Gobierno de la compañía	24

## El compromiso de Repsol YPF



La compañía desarrolla actividades en gran parte del mundo y es consciente que las decisiones que toma tienen consecuencias para las personas y su entorno. El objetivo que mueve a la compañía es hacer de su acción una aportación positiva al bienestar de las sociedades a las que sirve y a su futuro.

La globalización económica y social ha provocado innumerables efectos positivos sobre el bienestar de las personas, aunque no está exenta de problemas. Éstos provocan una falta de confianza en el progreso y en las compañías, que son vistas como punta de lanza de ese proceso. Como consecuencia, la actividad empresarial se encuentra cada vez más sujeta al escrutinio público.

Uno de los retos principales de Repsol YPF es establecer y mantener canales adecuados de comunicación con sus grupos de interés, conocer sus expectativas, adquirir compromisos concretos y demostrarlos a través de su

comportamiento cotidiano contribuyendo a la prosperidad y bienestar de las sociedades donde está presente.

### Análisis de las principales expectativas de la sociedad en el sector

#### Una sociedad cada vez más exigente

Las compañías del sector de la energía han contribuido notablemente a la mejora de la calidad de vida de las personas en los últimos 150 años. Sin embargo, el creciente uso de la energía provoca también efectos indeseados, como el deterioro ambiental. Repsol YPF quiere responder a las exigencias sociales tanto en lo que se refiere al necesario abastecimiento de energía a los mercados en los que está presente como al control de las consecuencias negativas, sociales y ambientales, asociadas a la producción y al uso de la energía, manteniendo unas relaciones basadas en la transparencia con los grupos de interés, y reconociendo la importancia de cooperar con las sociedades en las que Repsol YPF actúa.

#### El cambio climático y la protección de la biodiversidad, algunas preocupaciones de nuestro tiempo

Los asuntos relacionados con el cambio climático y la protección de la biodiversidad forman parte de las agendas de las compañías del sector de la energía, de los reguladores, de las partes interesadas y de la sociedad en su conjunto. Es una preocupación global. El reto para compañías como Repsol YPF consiste en aportar sus capacidades para encontrar soluciones: tanto a la creciente demanda de energía de las sociedades modernas, como a la lucha contra el cambio climático u otros problemas ambientales, como la protección de la biodiversidad. La investigación, el desarrollo y la innovación juegan un papel fundamental, desarrollando nuevas tecnologías, productos y procesos que permitan a Repsol YPF satisfacer la demanda de energía de la sociedad, haciendo más confortable la vida de las personas y minimizando los efectos ambientales no deseados.

## Grupos de interés y destinatarios de este Informe

En Repsol YPF denominamos grupos de interés a aquellos colectivos de personas que influyen en, y son influenciados por nuestras actividades. A nivel local, éstos se encuentran repartidos tan extensamente como nuestras áreas de trabajo y son las unidades de operación sobre el terreno las que tratan de establecer relaciones de beneficio mutuo. A nivel sectorial, nos relacionamos con nuestros competidores de diferentes formas. Mientras existen campos en los que tratamos de colaborar y avanzar conjuntamente, en otros tratamos de ser la primera elección para nuestros clientes. Participamos activamente en las principales asociaciones de nuestros ámbitos de actividad, tratando de enriquecer las posiciones del sector con la experiencia de nuestro modelo de comportamiento responsable. Podríamos incorporar en este nivel también a nuestros socios y proveedores con los cuales compartimos el valor de la actividad de Repsol YPF y son parte fundamental para obtención de las ambiciosas metas que hemos diseñado. En el ámbito global, nuestros grupos de interés se encuentran en primer lugar en los accionistas e inversores, así como

aquellos interesados en invertir en compañías que piensan que hacer las cosas bien genera beneficios también a corto plazo. Por supuesto nuestra gente en todo el mundo, su ilusión, motivación, conocimiento y profesionalidad hacen posible cada día nuestra actividad.

También los reguladores, los medios de comunicación o el mundo académico, entre otros. Y siempre nuestros clientes; aquellos a quienes nos debemos porque confían en nuestra compañía y en nuestros productos para seguir avanzando y mejorar.

Este informe ha sido diseñado con el objetivo de dar a conocer la forma en la que Repsol YPF entiende los principales retos de su responsabilidad como compañía y refleja las principales respuestas que esta ha puesto en marcha con el fin de prevenir, mitigar y/o eliminar consecuencias negativas de su actividad, así como aquellas que son capaces de prever, maximizar y potenciar las positivas.

### Las personas, su talento y su dedicación, activos imprescindibles

El sector de la energía disfruta de una etapa marcada por la creciente demanda en todo el mundo. Las oportunidades de crecimiento de las compañías, y los retos del sector, sólo pueden ser aprovechados en la medida en que aquellas sean capaces de atraer y retener a profesionales cualificados y motivados. Repsol YPF busca captar talento del mercado, invirtiendo en su marca y reputación para aumentar su atractivo, y retener, nutrir y desarrollar el talento que ya se encuentra en la compañía. Todo ello sin olvidar que la seguridad de las personas de Repsol YPF constituye un objetivo prioritario. La atención especial a la seguridad, la formación y el desarrollo de sus empleados ayudan a Repsol YPF a conseguir su objetivo de ser la empresa favorita para trabajar de los mejores profesionales.

### Las compañías, motor del desarrollo de las sociedades en donde operan

Las empresas del sector energético están presentes allá donde se encuentran los recursos naturales. En muchas ocasiones, se encuentran en zonas donde el desarrollo social e institucional es todavía limitado. Este escenario ofrece oportunidades a compañías como Repsol YPF para desarrollar un papel importante como agente del cambio social y económico de las sociedades en donde opera. Éste es el fundamento en el que se basa su apoyo a la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas, (*Extractive Industries Transparency Initiative*). Repsol YPF es la única compañía española que a finales de 2005 había suscrito esta iniciativa.

Además, las sociedades desean comprobar el interés genuino de las compañías por establecer relaciones de mutuo beneficio. Este es el propósito con el que la compañía desarrolla sus actividades de acción social allá donde opera.

*Es un requisito de las compañías de nuestro tiempo incorporar al sistema de gestión, de forma rigurosa, la identificación y gestión del riesgo de incumplimiento de expectativas de aquellos a los que atendemos*



### Diseño de nuestras respuestas

#### Valores éticos

Los valores éticos constituyen la espina dorsal de Repsol YPF:

- **Integridad:** comportamiento intachable, recto y honesto.
- **Transparencia:** información adecuada, fiel y contrastable.
- **Responsabilidad:** asumimos nuestras responsabilidades y actuamos conforme a ellas.
- **Seguridad:** exigimos un alto nivel de seguridad en procesos, instalaciones y servicios, protegiendo a los empleados, contratistas, clientes y entorno local.

Los valores no constituyen sólo palabras, sino que forman parte de la actividad diaria en Repsol YPF. La implantación práctica de estos valores ha recibido en distintas ocasiones el reconocimiento externo.

Repsol YPF utiliza distintos mecanismos a su alcance para transmitir y desplegar los valores éticos y profesionales en la organización. La Norma de Ética y Conducta, aprobada en noviembre de 2003, constituye la base del Marco Ético de Repsol YPF y ha sido recientemente revisada por su Consejo de Administración.

Tal y como ha manifestado en más de una ocasión su Presidente Ejecutivo, Repsol YPF asigna la mayor importancia a la construcción de una cultura y valores comunes. Con la aprobación por el Consejo de Administración de la Comisión de Ética, cuya función es velar por la correcta aplicación de la Norma de Ética y Conducta, se espera contribuir al afianzamiento de esa cultura y valores comunes.

#### Valores profesionales

Los valores profesionales son las actitudes, habilidades y capacidades que comparten las personas de Repsol YPF que permiten alcanzar la visión, cumplir los compromisos y llevar a la excelencia a la gestión de la compañía.

- **Liderazgo:** dirección basada en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo.
- **Orientación a resultados:** gestión flexible, ágil y con procesos eficientes.
- **Innovación:** permanente mejora y creatividad.
- **Orientación al cliente:** anticipación de las necesidades de los clientes.

### Modelo de actuación de responsabilidad corporativa



#### Asuntos relevantes para los grupos de interés de Repsol YPF

Los asuntos relevantes determinan el contenido de este Informe de Responsabilidad Corporativa y guían los programas y actividades de Repsol YPF en cuestiones relacionadas con la responsabilidad corporativa.

Los asuntos relevantes a los que se enfrenta Repsol YPF son fruto de las expectativas que la sociedad tiene depositadas sobre la compañía. El conocimiento de dichas expectativas sirve para orientar el enfoque y las prácticas de gestión y planificación estratégica de la compañía.

Para Repsol YPF, los asuntos relevantes, en términos de responsabilidad corporativa, son aquellas cuestiones trascendentes para la compañía y para su posición ante sus grupos de interés clave. Repsol YPF entiende estos asuntos como el umbral a partir del cual adquieren la suficiente importancia como para ser reportados.

Para la definición de los asuntos relevantes, Repsol YPF adopta una doble perspectiva interna y externa. La perspectiva externa sirve para analizar las cuestiones de responsabilidad corporativa que son consideradas más trascendentes para los *stakeholders* externos. El análisis tiene en cuenta los asuntos más relevantes para sus grupos de interés, para las compañías de los sectores donde opera Repsol YPF, para los reguladores o para los medios de comunicación.

Pero, la perspectiva también es interna, donde la materialidad resulta de los valores y compromisos de la organización; de los riesgos a los que está sujeta la compañía; de los factores críticos para la consecución de los objetivos estratégicos y de las competencias claves de la compañía y el modo en que contribuyen al desarrollo sostenible y al éxito del negocio.

Los compromisos de Repsol YPF y los distintos tests de materialidad conducidos sirven para conocer, dadas las particularidades del sector, qué es lo importante para orientar los programas y actividades de Repsol YPF en responsabilidad corporativa, incluyendo el contenido de este Informe.

El futuro pertenece a aquellos que saben adaptarse a sus retos, que saben dónde quieren ir, y cómo llegar. Repsol YPF tiene su meta muy clara, y desea **“ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor.”**

# Nuestra compañía

## Hechos destacados 2005



### **El beneficio de la compañía crece un 29%**

Repsol YPF comienza a aplicar su nuevo plan estratégico en 2005. El resultado neto alcanzó los 3.120 millones de euros. Por su parte, los dividendos pagados ascendieron a 681 millones de euros.

### **3.713 millones de euros en inversiones**

Las inversiones alcanzaron los 3.713 millones de euros, de los cuales el 35% corresponde a inversiones acometidas en Argentina, Brasil y Bolivia, 31% en España y el 34% restante en el resto del mundo.

### **33 millones de euros destinados a inversión social**

Con un aumento del 34% respecto al año anterior, la inversión se destinó a promover más de 600 programas sociales así como a la formación y el desarrollo profesional de sus empleados.

### **Buen gobierno**

La Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración asumió entre sus competencias la supervisión de los sistemas de control de las reservas y la orientación de la política, los objetivos y las directrices en el ámbito del medio ambiente y la seguridad.

### **20 nuevos productos más eficientes**

Resultado de los más de 60 millones de euros invertidos en proyectos de investigación, desarrollo e innovación. Plan de desarrollo del biodiesel, que con una inversión superior a 300 millones de euros, supondrá la comercialización de más de un millón de toneladas anuales de biodiesel en el año 2010.

Premio del 33º Salón del Automóvil de Barcelona a las mejores innovaciones tecnológicas por el desarrollo y comercialización de la gama de combustibles diesel (e+ y e+10).



### Reducción del 40% del índice de frecuencia de accidentes

El compromiso de Repsol YPF con la seguridad de las personas que trabajan en sus instalaciones queda reflejado en los resultados de accidentabilidad obtenidos. El Índice de Frecuencia con baja computable de personal propio se redujo más de un 40% respecto a 2004, confirmando la tendencia de mejora continua obtenida en los últimos años.

### Reducción de los impactos sobre el entorno

Los esfuerzos de Repsol YPF para mitigar los impactos negativos al medio ambiente que generan sus actividades son cada año más efectivos. En 2005 continuó la reducción de la carga contaminante de los vertidos (3%), las emisiones al aire (9%), la generación de residuos peligrosos (55%) y no peligrosos (40%), el número de derrames (47%) y la cantidad derramada (17%).



### Participación activa en el mercado de derechos de emisión de CO2

Repsol YPF se mostró activa en el mercado europeo durante el primer año de funcionamiento y se incorporó a varios fondos de carbono, que desarrollan proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) en todo el mundo.

### Nuevo compromiso de conservación de la biodiversidad

Se aprueba la posición sobre la biodiversidad que compromete a todos los niveles de Repsol YPF en un esfuerzo común para minimizar sus impactos y contribuir a su conservación.

### Cultura del mérito

Implantación de la Gestión por Compromisos, que centra la atención en las personas, potenciando su responsabilidad, el reconocimiento al mérito y el desarrollo profesional.

### Reconocimientos

Premio a la "Empresa Española con Mejor Información Financiera en Internet, Transparencia y Fiabilidad de la Información Corporativa" de la AECA. Según Financial Times, Repsol YPF es la segunda empresa de Europa con mejor información en su web corporativa.

La empresa de Argentina con las mejores prácticas de gobierno corporativo según el Centro para la Estabilidad Financiera.

Un año más, Repsol YPF forma parte del índice ético FTSE4Good.

La revista Fortune publicó en 2005 el Accountability Ranking de las compañías que integran el Fortune Global 100 atendiendo a sus prácticas de responsabilidad corporativa. Repsol YPF figura en el puesto número dieciséis.

La Dirección de Lubricantes y Especialidades obtuvo el Premio Iberoamericano de la Calidad.





### Una nueva orientación estratégica

La nueva orientación estratégica de la compañía, plasmada en el Plan Estratégico 2005-2009, aspira a potenciar la capacidad de Repsol YPF de crear valor para todos los grupos de interés.

El Plan Estratégico 2005-2009 supone un compromiso renovado de la compañía con sus accionistas, clientes, empleados y con la sociedad en general y da inicio a una mejora de la cultura de gestión, más sustentada en la descentralización, la orientación a los mercados, la responsabilidad social corporativa y el desarrollo de mejores prácticas sectoriales.

El nuevo Plan Estratégico refleja la nueva estructura organizativa definida a principios de 2005 en Repsol YPF. Esta nueva estructura cuenta con tres grandes áreas de negocios.

- Dirección General de Argentina, Brasil, Bolivia (ABB).
- Dirección General *Upstream* (Exploración y Producción fuera de ABB y *Midstream* a nivel mundial).
- Dirección General *Downstream* (Refino y Marketing, GLP y Química fuera de ABB).

Fortalezas de Repsol YPF en un mundo cambiante



Desarrollo y aplicación de nuestra estrategia



Creación de valor para todos los grupos de interés de nuestra compañía

## Impulsores de esta nueva orientación

### Personas

Una de las fortalezas clave de Repsol YPF reside en la cualificación profesional de sus personas. Invierte en el desarrollo de sus empleados y aplica las técnicas más avanzadas para nutrir y retener el talento y para atraer a Repsol YPF a los mejores profesionales. Con estas y otras medidas, aspira a convertirse en la compañía más deseada para trabajar, tanto para los universitarios como para los profesionales más capaces.

### Mercados

Repsol YPF dispone de una cartera de proyectos equilibrada y sólida desde el punto de vista geográfico, con prometedoras alianzas estratégicas en distintos mercados. No obstante, busca nuevos mercados, diversificando sus oportunidades para ser, cada día, una compañía más abierta a los mercados internacionales.

### Rentabilidad

Repsol YPF es líder en *downstream* (Refino y marketing), con altas cuotas de mercado, una fuerte imagen de marca y unas envidiables ventajas competitivas. No obstante, Repsol YPF tiene el objetivo de continuar mejorando la rentabilidad de sus operaciones, con base en la actual cartera de proyectos y en los proyectos del futuro.

### Disciplina

Repsol YPF aspira a maximizar la tasa interna de retorno en inversiones, manteniendo la disciplina financiera. La disciplina impulsada en el Plan Estratégico fue bien recibida por analistas y agencias de calificación como Moody's, que mejoró su calificación a Repsol YPF a raíz del Plan Estratégico, de la buena marcha de las operaciones en Argentina, y de la mayor diversificación de activos gracias a las inversiones en Trinidad y Tobago, Argelia, Libia y Oriente Medio.

## Las áreas de negocio en 2005

### Exploración y producción

La estrategia de crecimiento para el medio y largo plazo está basada en el fortalecimiento y consolidación de la favorable actual posición en el negocio integrado de gas natural licuado, aprovechando las oportunidades rentables que puedan presentarse (Trinidad y Tobago, Golfo Pérsico, Norte de África, Perú...), en el desarrollo de nuevos proyectos en el Caribe y Golfo de México (Venezuela, Cuba, México y Golfo de México-USA) y en nuevas áreas (Oriente Medio, países de la antigua Unión Soviética, Caspio, Oeste de África, etc.).

Todo esto optimizando la actual posición de fortaleza en las áreas tradicionales en el Norte de África y América Latina.

El resultado de las operaciones de esta área de negocio en 2005 fue de 3.246 millones de euros, lo que supone un incremento del 6% respecto al año anterior. El precio medio de venta de la cesta de líquidos de Repsol YPF fue de 37,14 dólares/barril (29,85 euros/barril). La eficiencia de la compañía en costes operativos se sitúa entre las mejores del sector.

#### *Proyectos integrados de gas natural licuado*

Dentro de la estrategia de crecimiento en el área de *upstream* para el medio y largo plazo, la compañía reforzó en 2005 su apuesta por la participación en proyectos integrados de gas natural licuado (GNL) que impliquen exploración y producción de gas natural, la construcción de plantas de licuación y comercialización de GNL.

En esta línea destaca el acuerdo entre Repsol YPF y Gas Natural para su participación conjunta, en forma de consorcio, en los futuros proyectos integrados de GNL, así como la firma con la petrolera norteamericana Hunt Oil del acuerdo definitivo para la entrada en el proyecto integrado de gas Perú LNG y el acuerdo alcanzado con Irving Oil para el desarrollo de la primera planta de regasificación de GNL en la costa este de Canadá, y la creación de la nueva compañía (Canaport LNG).

En Argelia continuaron según lo previsto los trabajos del proyecto integrado Gassi Touil aprobado oficialmente por las autoridades del país en mayo de 2005.

Se están realizando estudios para otros proyectos de GNL.

### *Se refuerza la presencia en el área del Caribe*

En 2005 se continuó trabajando activamente en la estrategia de diversificar geográficamente la cartera de activos de exploración y producción de la compañía. En el área del Caribe las operaciones más relevantes en esta línea tuvieron lugar en Trinidad y Tobago donde en diciembre se puso en marcha el cuarto tren de licuación en la planta *Atlantic LNG*, en el que Repsol YPF participa con un 22,2%, lo que eleva la capacidad total de la planta a 15 millones de toneladas por año.

### *Descubrimientos*

A lo largo de 2005 se realizaron 16 descubrimientos exploratorios localizados en:

- Libia  
Terminados con éxito 4 sondeos positivos, tres en el bloque NC-186 y uno en el NC-115.
- Argelia  
Descubrimiento exploratorio con el pozo RG-5.
- Argentina  
Se realizaron 7 descubrimientos exploratorios, cinco de ellos en la cuenca Neuquina y dos en la cuenca del Golfo de San Jorge.
- Trinidad y Tobago  
Descubrimiento pozo exploratorio Coconut 1.
- Irán  
Descubrimiento en el primer pozo exploratorio realizado en el bloque terrestre Mehr, al oeste de Irán.
- Perú  
Éxito en el sondeo exploratorio Buenavista 39 1-X en el bloque 39 en la cuenca del Marañón.
- Colombia  
Descubrimiento exploratorio en el bloque Cosecha con el sondeo exploratorio Rondón B en la cuenca de Llanos.



### *Ajustes en las reservas en un 25%*

En enero de 2006 las reservas probadas se revisaron a la baja en 1.254 millones de barriles equivalentes de petróleo, lo que ha supuesto un ajuste negativo de un 25% en términos comparativos con las inventariadas a 31 de diciembre de 2004. Las revisiones han afectado en un 71% al gas, y, geográficamente, se concentraron principalmente en Bolivia (52%), Argentina (41%) y Venezuela (5%), el 2% restante corresponden a ajustes menores en el resto de los países en donde la compañía está presente. Los principales yacimientos afectados por revisiones negativas han sido en Bolivia los campos: Sábalo, San Alberto, Yapacaní y Río Grande; y en Argentina los campos: Loma La Lata, Chihuido de la Sierra Negra, Ramos, Aguada Toledo-Sierra Barrosa, Puesto Hernández, el complejo del Portón y algunos yacimientos en la cuenca del Golfo de San Jorge.

Las causas que motivaron la mencionada revisión fueron, por un lado, los cambios legislativos producidos en algunos países en donde la compañía está presente y que afectan a las decisiones de inversión y por otro lado, al comportamiento de

ciertos campos derivado de un mejor conocimiento de los mismos.

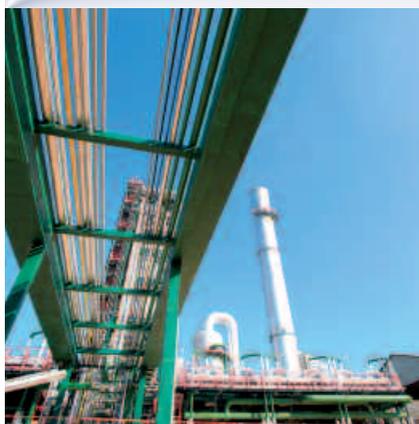
En particular, en Bolivia, ha sido debida, en parte, a la Ley de Hidrocarburos aprobada en mayo de 2005 que altera sustancialmente el régimen fiscal aplicable y el entorno comercial y operativo de la industria del petróleo y el gas. Estos cambios han tenido un impacto significativo en la rentabilidad esperada de las nuevas inversiones, convirtiendo muchos campos marginales en no rentables, reduciendo la rentabilidad esperada de la producción existente e introduciendo incertidumbres comerciales que podrían afectar a la capacidad de cumplir, en el futuro, acuerdos de suministro existentes. Estos cambios, unidos a un mayor conocimiento de algunos campos, han aconsejado revisar las reservas probadas a la baja.

En Venezuela, las conversaciones en curso con la empresa estatal PDVSA para transformar los actuales Convenios Operativos en Empresas Mixtas con participación estatal, a lo largo del ejercicio 2006, recomiendan realizar también una revisión a la baja en las reservas por motivos de prudencia.

Otras razones que motivaron los ajustes realizados en las reservas fueron el comportamiento de ciertos campos y el mejor conocimiento de algunos yacimientos. A estos factores, se debe sumar otro adicional referido a las concesiones en Argentina; en este sentido se ha eliminado de las reservas probadas la producción prevista durante las extensiones de las vigentes concesiones, al no estar garantizado que la compañía adjudicataria fuera Repsol YPF.

Los descubrimientos y extensiones junto con las mejoras en la recuperación han supuesto un aumento de 47 millones de bep y las compras y ventas de reservas han tenido un impacto de 25 millones de bep. Como resultado de las revisiones, las adiciones y la producción del año, las reservas se han situado en 3.328 millones de bep al cierre de 2005.

*Plan de inversiones de refino en España: 3.870 millones de euros, de los cuáles destacan las inversiones de 2.100 en la refinería de Cartagena y 900 en la refinería de Petronor en Bilbao*



## Refino y marketing

El resultado de la actividad de refino y marketing en 2005 supuso un record histórico para la compañía alcanzando 2.683 millones de euros, un 69,3% superior a 2004. Los márgenes comerciales se mantuvieron estables en España y sensiblemente inferiores en Argentina al no poder trasladar al precio de venta el encarecimiento de los precios internacionales.

Repsol YPF opera nueve refinerías, cinco en España, tres en Argentina y una en Perú. El total de la capacidad de refino es de 1.234.000 barriles por día.

En cuanto a la comercialización de productos, Repsol YPF cuenta con una red de 3.618 puntos de venta en España, 2.732 en América Latina, 428 en Portugal y 75 en Italia. Destaca la puesta en el mercado del nuevo Diesel e+10 y Efitec, carburantes formulados para optimizar las prestaciones de los motores de última generación.

La estrategia está basada en mantener el liderazgo con una mejora continua del sistema de refino que garantice el cumplimiento de especificaciones, la cobertura de la demanda y la mejora de la calidad de los productos. Las inversiones en esta área de negocio ascendieron en 2005 a 995 millones de euros.

### Plan de inversiones en refino

Las ventajas competitivas de Repsol YPF y su excelente posición geográfica en mercados en crecimiento han impulsado el diseño de un ambicioso plan de inversiones para sus refinerías en España que ascienden a 3.870 millones de euros hasta 2010. Destacan los 2.100 millones para la refinería de Cartagena, que la situarán como la mayor de España, y los 900 millones para la refinería de Petronor en Bilbao. En ambos casos, las inversiones en las refinerías están destinadas a incrementar su capacidad de conversión y a mejoras ambientales, de seguridad y de eficiencia.

## Gases licuados de petróleo (GLP)

En el negocio de GLP, Repsol YPF es la tercera compañía a nivel mundial, con presencia en once países y la primera en España y Latinoamérica.

En la búsqueda de nuevos mercados, Repsol YPF inició en 2005 el desarrollo de un proyecto integrado de distribución de GLP en la India.

## Química

El resultado de la actividad en 2005 ascendió a 308 millones de euros, un 17,6% superior al año anterior. Este incremento se debió al mayor volumen de ventas y a la positiva evolución de los márgenes internacionales de la cartera de productos de química básica.

A 31 de diciembre, la capacidad instalada era de 4.655 miles de toneladas, que incluye la adquisición del 50% de TDP y a la desinversión de la participación del Grupo en Petroken.

La estrategia en esta división es la de mantener una organización competitiva y orientada al cliente. Además de reforzar su actual posición en los mercados en los que está presente. Repsol YPF potenciará la consolidación y crecimiento del negocio químico en el sur de Europa.

## Gas y electricidad

En 2005 esta actividad registró un resultado operativo de 389 millones de euros lo que supone un 25,5% de incremento con respecto al año anterior. Esta diferencia se debe principalmente a la mayor actividad de distribución de gas en España, al crecimiento orgánico de las actividades en Latinoamérica y a la coyuntura para la generación de electricidad en España.

### La marca: activo estratégico

La imagen corporativa posee un valor tan importante como el capital en recursos humanos y los recursos materiales. La marca, en definitiva, es la depositaria de la reputación de la compañía. Un sólido activo que conviene proteger, resguardar y nutrir, y al que hay que dotar del dinamismo requerido ante los cambios estratégicos impulsados por la compañía.

### Gestión de la marca

Repsol YPF opera con cuatro grandes marcas comerciales: Repsol en España, Portugal, Italia, Francia, Bolivia, Brasil, Perú y Ecuador; YPF en Argentina y Chile; Campsa y Petronor en España.

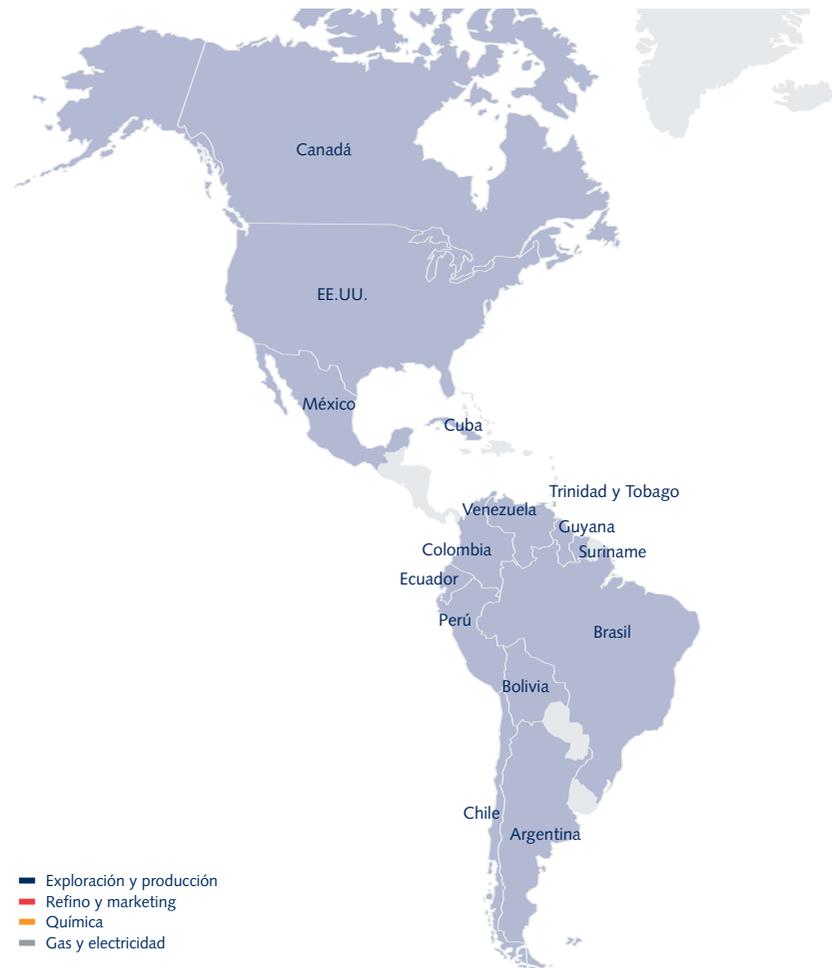
Estas marcas proveen a Repsol YPF de una fuerte diferenciación con sus competidores y refuerzan la línea alcista de sus negocios al generar una relación más estrecha con los clientes actuales y una mayor capacidad de atracción sobre clientes potenciales.

La fortaleza de las marcas comerciales trae consigo una creciente fidelidad y lealtad por parte de los clientes. Más de un tercio del combustible es vendido a través de programas de fidelización del consumidor. El porcentaje asciende hasta el 50% en el caso del diesel.

Todo ello contribuye a alcanzar los objetivos que Repsol YPF pretende obtener a través de su estrategia de marca:

- Mantener su posición de liderazgo en España y Argentina.
- Conseguir altos índices de fidelización a través de la gran notoriedad de las marcas.
- Trabajar el posicionamiento de las marcas para conseguir consistencia en sus diversos mercados e incrementar su diferenciación con la competencia.

### Repsol YPF en el mundo



### Resultado de las operaciones

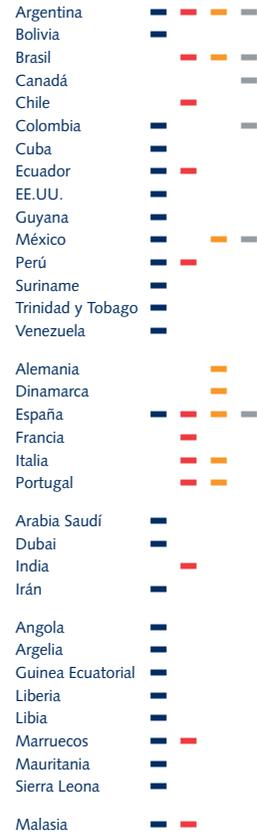
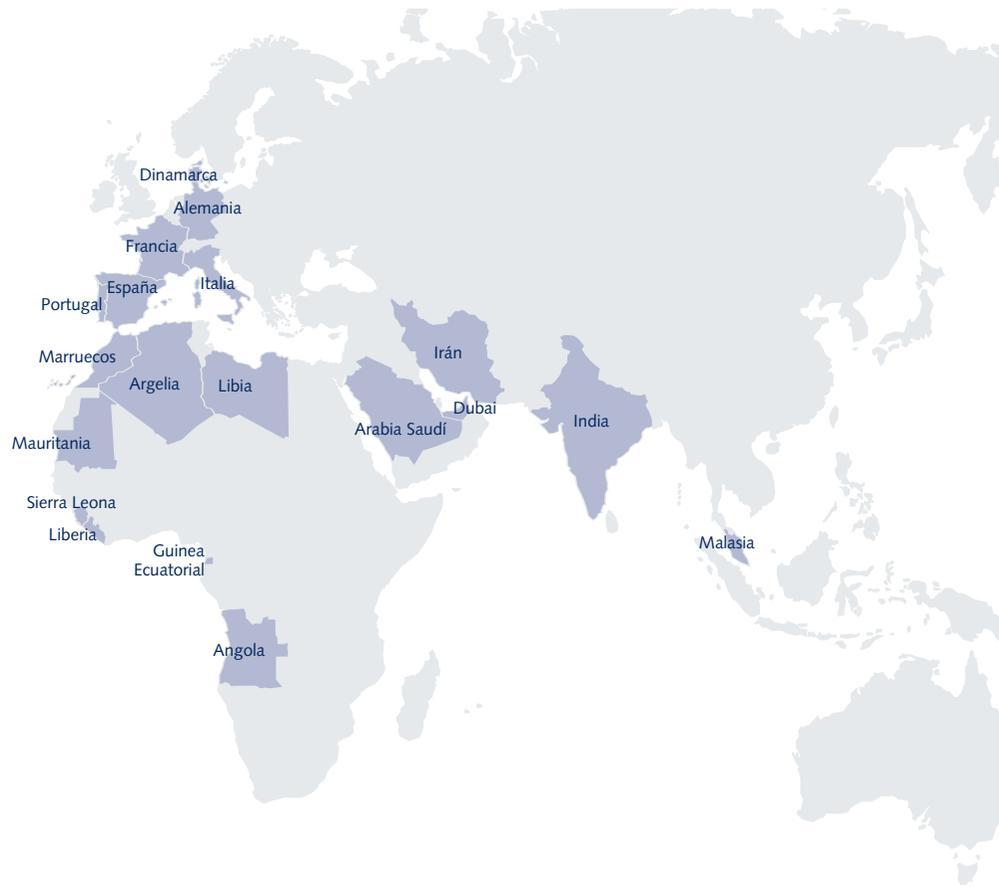
Millones de euros

	2003	2004	2005
Exploración y producción	2.352	3.062	3.246
Refino y marketing	1.196	1.585	2.683
Química	155	262	308
Gas y electricidad	212	310	389
Corporación y otros	-55	-533	-465
<b>Total</b>	<b>3.860</b>	<b>4.686</b>	<b>6.161</b>

### Ingresos operativos

Millones de euros

	2003	2004	2005
Exploración y producción	6.419	8.302	9.203
Refino y marketing	32.480	32.815	41.298
Química	2.240	3.025	4.186
Gas y electricidad	1.486	1.991	2.765
Corporación y otros	-5.419	-5.841	-6.407
<b>Total</b>	<b>37.206</b>	<b>40.292</b>	<b>51.045</b>



	Inversiones			Millones de euros		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Exploración y producción	2.168	1.185	1.948			
Refino y marketing	663	1.311	995			
Química	81	292	170			
Gas y electricidad	511	777	457			
Corporación y otros	414	182	143			
<b>Total</b>	<b>3.837</b>	<b>3.747</b>	<b>3.713</b>			

	Plantilla			Número de empleados		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
España	16.197	17.175	18.212			
Latinoamérica	14.164	14.578	15.562			
Resto del Mundo	760	1.584	2.135			
<b>Total</b>	<b>31.121</b>	<b>33.337</b>	<b>35.909</b>			

## Gobierno de la compañía



### Propósito del Consejo de Administración

Al Consejo de Administración de Repsol YPF le corresponde la realización de los actos de gestión, representación y control necesarios o convenientes para la consecución del objeto y fin sociales previstos en los Estatutos.

Así, conforme al Reglamento que rige su funcionamiento, es competencia del Consejo de Administración determinar las orientaciones estratégicas, los objetivos económicos de la Sociedad y acordar, a propuesta de la Alta Dirección, las medidas oportunas para su logro; asegurar la viabilidad futura de la Sociedad y su competitividad así como la existencia de una dirección y liderazgo adecuados.

Asimismo, el Consejo de Administración aprueba los códigos éticos y de conducta en los que se recogen las pautas generales que deben regir el comportamiento de la Sociedad y de las personas del Grupo Repsol YPF en el cumplimiento de sus funciones, en sus relaciones comerciales y profesionales, así como en el ámbito de los mercados de valores.

Por regla general, el Consejo confía la gestión de los asuntos ordinarios a los órganos colegiados y al equipo de dirección, concentrando su actividad en la función general de supervisión y en la consideración de los asuntos de particular trascendencia.

En el desempeño de sus funciones, tanto el Consejo en su conjunto como cualquiera de sus miembros, están sometidos a los mecanismos de supervisión necesarios para garantizar el control de sus decisiones, su conformidad con el interés social y para velar por los intereses de los accionistas minoritarios.

## Consejo de Administración

- ▶ **Comisión Delegada**
  - ▶ **Comisión de Auditoría y Control**
  - ▶ **Comisión de Nombramientos y Retribuciones**
  - ▶ **Comisión de Estrategia, Inversiones y Competencia**
  
  - ▶ **Alta Dirección**
- 
- ▶ **Comité de Dirección**      Definición de la estrategia y control de las operaciones del Grupo
  - ▶ **Comité Mundial de Exploración y Producción**      Coordinación en las actividades de E&P que requieren una visión integrada de Grupo
  - ▶ **Comité Mundial de Downstream**      Transferencia de conocimiento y mejores prácticas en el ámbito Downstream
  - ▶ **Comité Mundial de Recursos Humanos**      Alineación de la gestión de los recursos humanos con la estrategia del Grupo

### La estructura del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Repsol YPF cuenta con un Reglamento en el que se recogen los principios de su actuación y funcionamiento, las normas que rigen su actividad así como su régimen de supervisión y control.

Su regulación estatutaria fue objeto de una profunda revisión en la Junta General de Accionistas de 31 de mayo de 2005, en la que se aprobó la modificación del Capítulo correspondiente, con la finalidad de reordenar sus disposiciones y de incorporar otras que recogieran las mejores prácticas en materia de buen gobierno o dirigidas a aumentar la transparencia sobre cuestiones relevantes para los accionistas y los inversores.

Así, cabe destacar, entre otros:

- a) La regulación en los Estatutos de la composición cualitativa del Consejo.
- b) La inclusión de la obligatoriedad de que la Sociedad cuente, no sólo con una Comisión de Auditoría y Control, lo cual es una exigencia legal, sino también con una Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
- c) La inclusión en los Estatutos de la práctica según la cual todos los miembros de la Comisión de Auditoría y Control deben ser consejeros externos.

- d) La incorporación de la recomendación del Informe Olivencia según la cual la normativa interna de la compañía debe detallar las obligaciones que dimanen de los deberes generales de diligencia y lealtad de los Consejeros.
- e) La regulación, en un artículo específico, de la remuneración de los Consejeros, previendo la obligación de la compañía de informar, tanto en la Memoria como en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, sobre las cantidades que éstos perciban por cualquier concepto.



Dentro de los límites máximo y mínimo fijados en los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración propone a la Junta General de Accionistas el número de Consejeros oportuno en consideración a los intereses de la Sociedad.

En la actualidad, el Consejo de Administración de Repsol YPF está compuesto por 14 consejeros, de los cuáles 2 son Consejeros Ejecutivos, 3 Consejeros Externos Dominicales y 9 Consejeros Externos Independientes. La definición de cada una de estas categorías de Consejeros, recogida en los Estatutos y en el Reglamento del Consejo de Administración, se atiene a las recomendaciones del Código Olivencia y del Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad de los Mercados y en las Sociedades Cotizadas (Comisión Aldama).

En diciembre de 2005, el Consejo de Administración de Repsol YPF, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, acordó la designación como consejeros independientes de Philippe Reichstul y Paulina Beato, expertos en el mundo de la energía. Culminaba así un proceso de búsqueda y selección de personalidades nacionales e internacionales expertas en el sector de la energía y en organismos de relevancia en Latinoamérica.

Para garantizar una mayor eficacia y transparencia en el ejercicio de sus facultades y en el cumplimiento de sus funciones, el Consejo de Administración puede crear en su seno Comisiones con facultades delegadas o Comisiones especializadas con funciones de supervisión, informe, asesoramiento o propuesta. La actuación de éstas últimas tiene por objeto facilitar la decisión del Consejo mediante estudios previos y reforzar las garantías de objetividad y reflexión del Consejo a la hora de tratar sobre ciertos asuntos.

Las actuales Comisiones del Consejo de Administración son las siguientes:

- La **Comisión Delegada** tiene delegadas todas las facultades del Consejo excepto las indelegables por Ley y las configuradas como indelegables por el Reglamento del Consejo de Administración.
- La **Comisión de Auditoría y Control** tiene como función principal la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus cometidos de vigilancia, mediante la revisión periódica del proceso de información económica-financiera, de sus controles ejecutivos y de la independencia del auditor externo, así como de la revisión del cumplimiento de todas las disposiciones legales y normas internas aplicables a la Sociedad.

En abril de 2005, esta Comisión asumió entre sus competencias la supervisión de los sistemas de control de las reservas de la compañía y la orientación de la política, objetivos y directrices del Grupo en el ámbito ambiental y de seguridad.

Asimismo, esta Comisión examina la adecuación a las exigencias normativas de los proyectos y reformas de los códigos éticos y de conducta aplicables al personal del Grupo y, en particular, vela por el cumplimiento de los Consejeros de la normativa aplicable en materia de conducta en los mercados de valores.

En este sentido, el pasado 30 de noviembre de 2005 el Consejo de Administración, con el informe previo favorable de la Comisión de Auditoría y Control, aprobó la modificación del Reglamento Interno de Conducta del Grupo Repsol YPF en el ámbito del Mercado de Valores, con el objeto principal de adecuar a la nueva estructura organizativa de la compañía tanto su ámbito subjetivo de aplicación como las direcciones que asumen competencias en su ejecución y en el control de su cumplimiento.



*El Consejo en su conjunto está sometido a los mecanismos de supervisión necesarios para garantizar el control de sus decisiones, su conformidad con el interés social y para velar por los intereses de los accionistas minoritarios*

- A la **Comisión de Nombramientos y Retribuciones** le corresponden funciones de propuesta o informe al Consejo de Administración sobre nombramientos y retribuciones de los Consejeros y, en particular, la propuesta del régimen de retribuciones del Presidente, así como informar sobre los nombramientos de Altos Directivos de la Sociedad y la política general de retribuciones e incentivos de los mismos.
- A la **Comisión de Estrategia, Inversiones y Competencia** le corresponden funciones de propuesta o informe al Consejo de Administración, sobre aquellas decisiones estratégicas de relevancia para el Grupo Repsol YPF, así como para las inversiones y desinversiones en activos de los que deba conocer el Consejo por razón de su cuantía. Le corresponde, asimismo, velar por la observancia de los principios y preceptos del Derecho de la Competencia e informar al Consejo sobre los mismos.