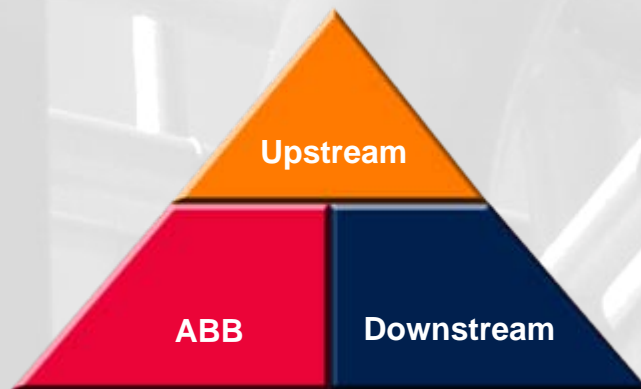


**REPSOL
YPF**



Estrategia 2005-2009



Disclaimer

Declaración bajo la protección otorgada por la Ley de Reforma de Litigios Privados de 1995 de los Estados Unidos de América (“Private Securities Litigation Reform Act of 1995”).

Este documento contiene ciertas afirmaciones que Repsol YPF considera constituyen estimaciones sobre las perspectivas de la compañía (“forward-looking statements”) tal como se definen en la Ley de Reforma de Litigios Privados de 1995 (“Private Securities Litigation Reform Act of 1995”).

Dichas afirmaciones pueden incluir declaraciones sobre las intenciones, creencias o expectativas reinantes a la fecha de hoy por parte de Repsol YPF y su gerencia, incluyendo estimaciones con respecto a tendencias que afectan la situación financiera de Repsol YPF, sus resultados operativos, negocio, estrategia, volumen de producción y reservas, así como con respecto a gastos de capital e inversiones planificados por Repsol YPF. Estas declaraciones no constituyen garantías de que resultados futuros se concretarán y las mismas están sujetas a riesgos importantes, incertidumbres, cambios en circunstancias y otros factores que pueden estar fuera del control de Repsol YPF o que pueden ser difíciles de predecir. En el futuro, la situación financiera, resultados operativos, negocio, estrategia, volúmenes de producción, reservas, gastos de capital e inversiones de Repsol YPF podrían variar sustancialmente en comparación a aquellas contenidas expresa o implícitamente en dichas estimaciones. Dichos factores incluyen pero no se limitan a fluctuaciones en la tasa de cambio de divisas, el precio del petróleo y sus derivados, nuestra habilidad para reducir costos y lograr eficiencias operativas sin afectar excesivamente nuestras operaciones, consideraciones ambientales y regulatorias, condiciones económicas y de negocio así como otros factores descritos en la documentación presentada por Repsol YPF y sus empresas afiliadas ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, la Comisión Nacional de Valores en Argentina, la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos de América y, particularmente, aquellos factores descritos en la Sección 1.3 titulada “Key Information about Repsol YPF—Risk Factors” y la Sección 3 titulada “Operating and Financial Review and Prospects” del Informe Anual de Repsol YPF en Formato 20-F para el año fiscal finalizado el 31 de Diciembre del 2003, registrado ante la Securities and Exchange Commission.

Repsol YPF no se compromete a actualizar o revisar dichas estimaciones aún en el caso en que eventos o cambios futuros indiquen claramente que las proyecciones o las situaciones contenidas expresa o implícitamente en dichas estimaciones no se concretarán.

- **Introducción**
- **Dirección Estratégica**
- **Upstream***
- **Argentina, Brasil y Bolivia (ABB)**
- **Downstream***
- **Objetivos**
- **Conclusiones**

* Excluye Argentina, Brasil y Bolivia (ABB)

**REPSOL
YPF**



Introducción

Una compañía regionalmente integrada
de crudo y gas dinámica y exitosa

Visión de Repsol YPF

Una compañía regionalmente integrada de crudo y gas, dirigida a la creación de valor para el accionista:



Un enfoque diferenciado, para una transformación paso a paso

¿Qué vamos a hacer?

Crecer

“Tenemos que ser lo que ahora somos pero más grandes”

“Debemos acercarnos a los mercados, agilizar, descentralizar y delegar la gestión”

“Cada directivo será responsable de su propia cuenta de resultados”

Visión de Repsol YPF

¿Cómo vamos a crecer?



- Orientando y acercando la organización a los mercados
- Descentralizando y agilizando la toma de decisiones
- Estableciendo una responsabilidad directa de los gestores sobre los resultados
- Aumentando la eficiencia, simplificando y reduciendo el peso de las áreas corporativas en beneficio de los negocios

Fortalezas y desafíos de Repsol YPF

Fortalezas

- Cualificación profesional
- Negocios integrados en dos grandes mercados
- Liderazgo y alta rentabilidad en Downstream
- Liderazgo en GNL
- Alianza con Gas Natural SDG
- Mejora de Argentina
- Sólidos activos en Norte de África
- Excepcionales relaciones con compañías nacionales de petróleo (CNP) en áreas clave

Desafíos

- Aumentar rentabilidad del accionista
- Reposición de reservas
- Mejora de márgenes
- Reinvertir con éxito
- Diversificación geográfica
- Reforzar la credibilidad
- Mayor orientación a mercados globales
- Atraer y mantener talentos profesionales

La transformación es necesaria...

Comienza la transformación

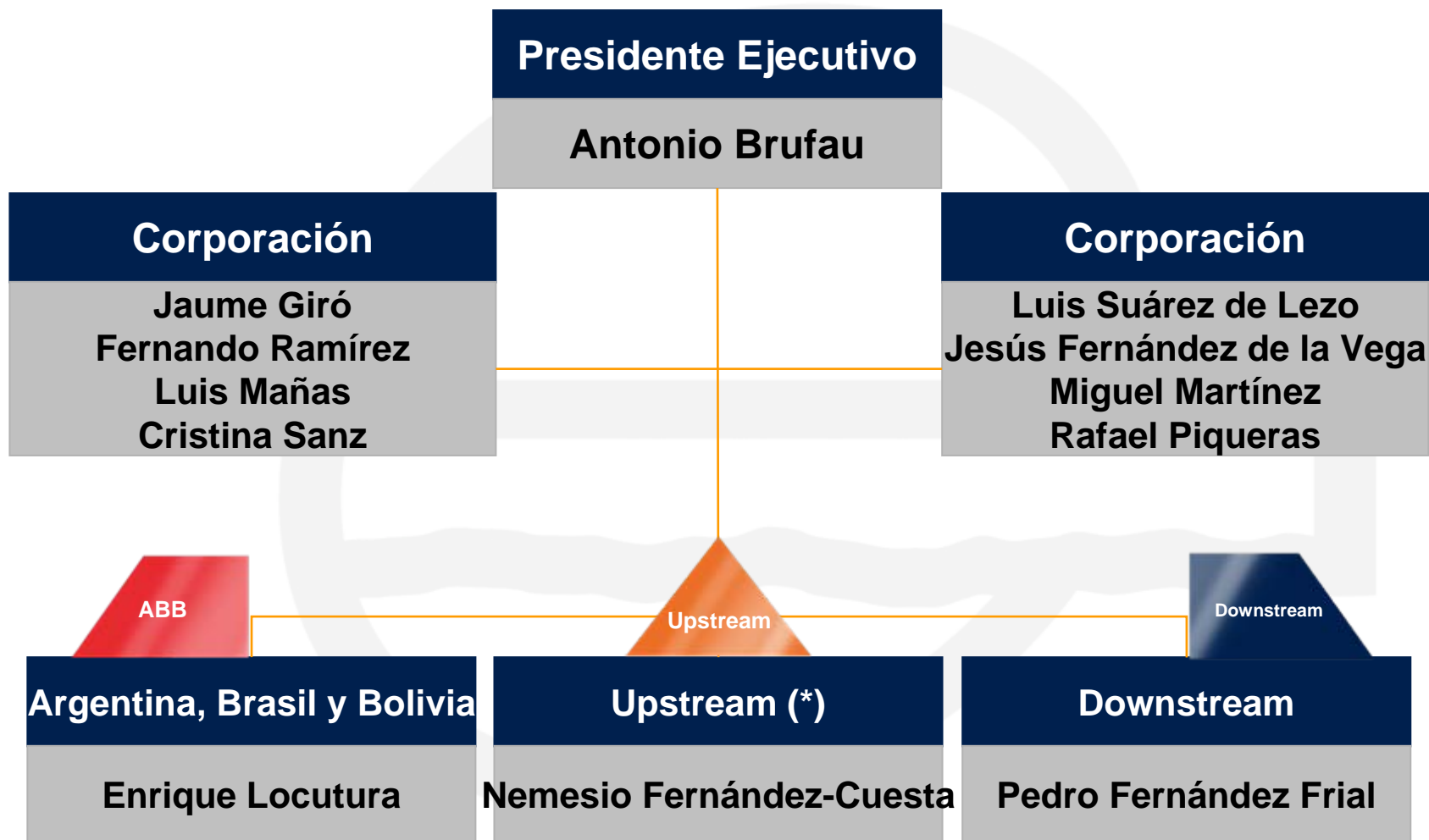


Comienza la transformación

En concreto, esto supone potenciar determinado tipo de comportamientos tanto en el ámbito de cada empleado como en el global de la Compañía:

- Responsabilización y orientación a resultados
- Espíritu emprendedor y excelencia
- Orientación al servicio y al cliente
- Integridad
- Reconocimiento en función de méritos
- Comprometida
- Internacional
- Creación de valor
- Desarrollo de personas
- Colaboración
- Transparencia

Nuevo equipo directivo



* Excluye ABB

Proceso de asignación de capital: Maximización de TIR

Tasa mínima de retorno específica por proyecto, país y negocio

Proyectos de crecimiento de alta rentabilidad
Explotando sinergias marginales
 $TIR \gg WACC$

ABB/Downstream
Caja libre estable
 $ROACE > WACC$
Maximizar el valor de las opciones de integración

Descartar activos de baja rentabilidad

Corporación

Incrementar rentabilidad al accionista

Oportunidades de crecimiento

Upstream

Desarrollar proyectos de producción

Creación de un legado de activos
Cash flow creciente
ROACE creciente

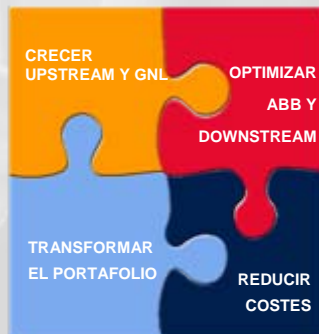
 = Cash flow

**REPSOL
YPF**

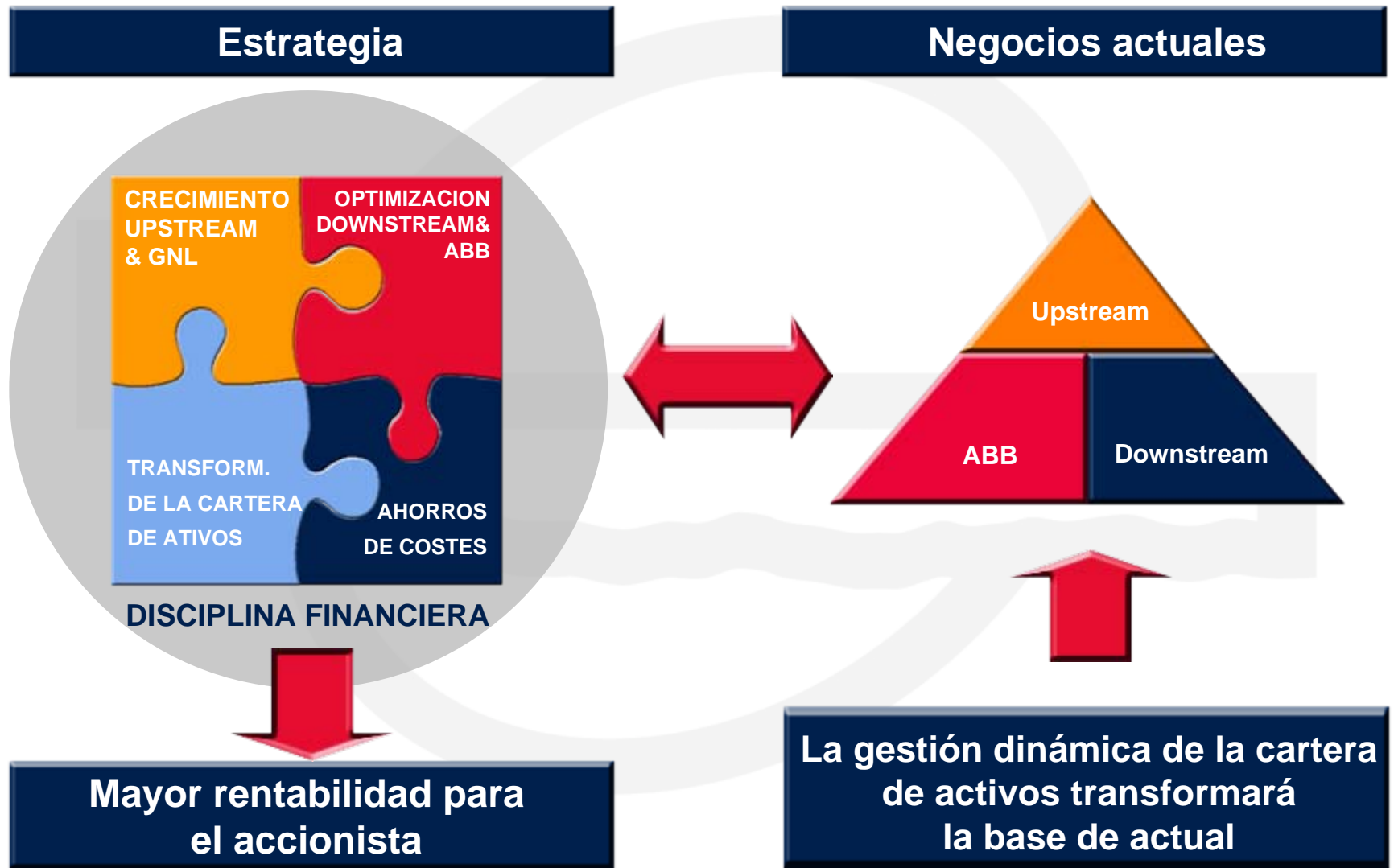


Dirección Estratégica

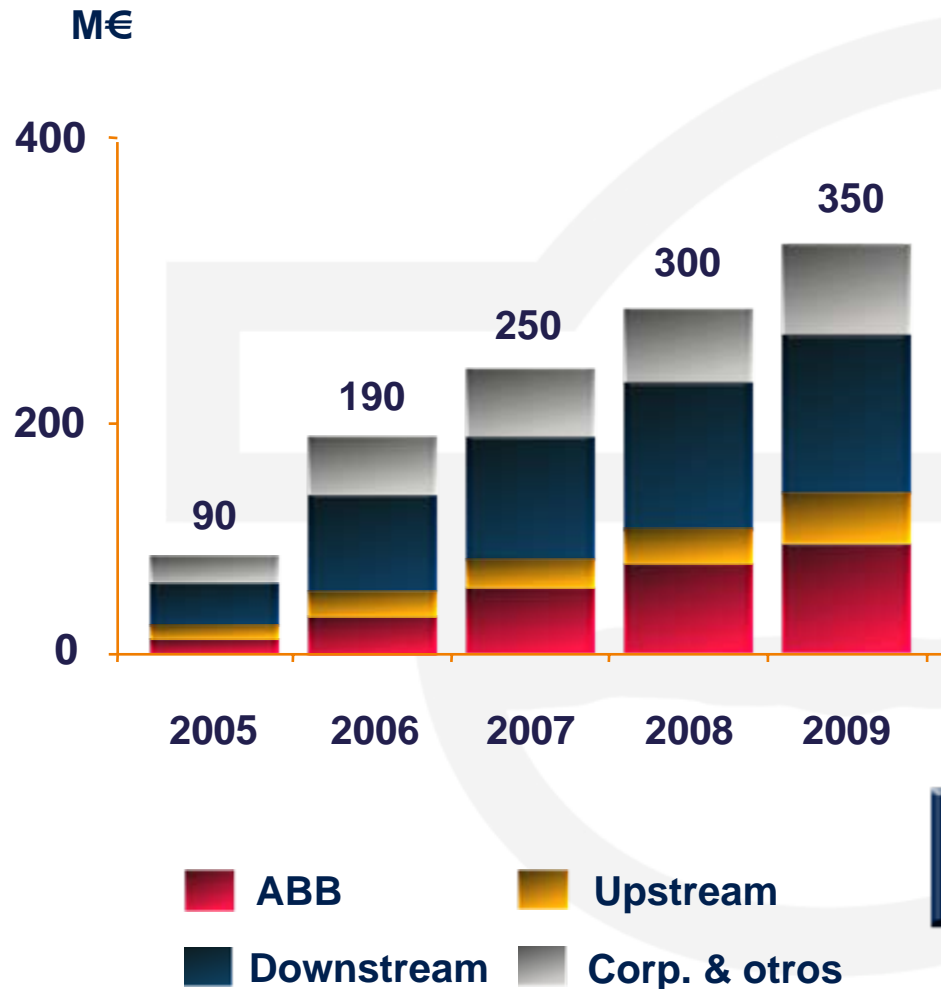
Una compañía regionalmente integrada
de crudo y gas dinámica y exitosa



Compromiso con la estrategia...



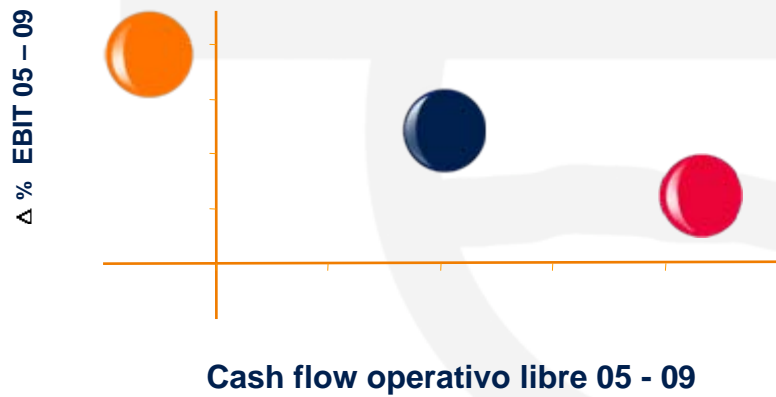
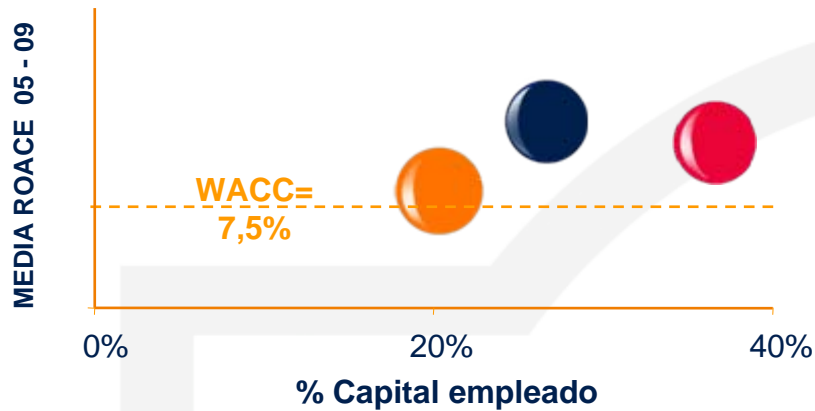
Dirección estratégica: Reducir costes



- Traspasar funciones corporativas a los negocios en un 25%
- Simplificar el proceso de gestión
- Mejorar la eficiencia energética
- Mejorar la función de compras y optimización logística

Ahorros totales 1.200 M€

Dirección estratégica: Transformar la cartera de activos



- Gestión dinámica de la cartera de activos, priorizando activos de crecimiento, baja intensidad de capital, generación de caja y alta rentabilidad
- Revisión pormenorizada de la cartera de activos para identificar los de baja rentabilidad o que sean de mayor valor para terceros
- Apoyarse en las ventajas competitivas de Repsol YPF

- ABB
- UPSTREAM
- DOWNSTREAM

El tamaño de las burbujas es proporcional al nivel de inversión en el periodo

Dirección estratégica: Optimizar ABB & Downstream

- Gestionar los activos de Argentina, Brasil y Bolivia (ABB) para obtener sinergias y eficiencias entre actividades y países
- La disciplina es esencial para controlar los costes crecientes
- Buscar nuevas áreas de exploración, explorar el “offshore” argentino, aprovechar oportunidades en el upstream de Brasil y desarrollar las reservas de Bolivia
- Optimizar la inversión
- Gestionar los activos de Downstream para maximizar un Cash – Flow estable y de bajo riesgo

Dirección estratégica: Crecer en Upstream & GNL

- Desarrollo rentable de nuevas oportunidades de negocio y opciones de gas y crudo para compensar la madurez de las operaciones en Argentina
- Potenciar los activos de producción de gas natural de Repsol YPF, especialmente GNL
- Desarrollar nuevas plataformas de crecimiento con mayores rentabilidades y mayor período de maduración:
 - Acelerar la exploración en nuevos dominios mineros
 - Buscar nuevas oportunidades a través de acuerdos para el desarrollo de petróleo no convencional y nuevas áreas

Dirección estratégica: Disciplina financiera

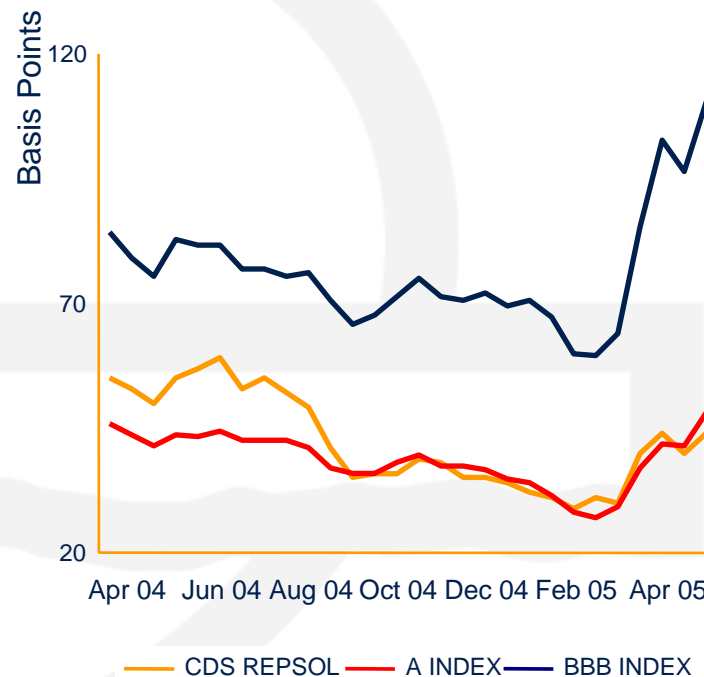
Objetivos

- Optimización del coste de capital
- Acceso permanente a los mercados
- Minimización de la vulnerabilidad ante cualquier shock

Política

- **Conseguir un nivel de fortaleza financiera coherente con diferenciales crediticios de mercado en línea con los de empresas con rating A o superior**
- **Liquidez superior a los vencimientos de los próximos 12 meses**
- **Porcentaje de financiación en US\$ en línea con la ponderación de activos en esta divisa**

Diferenciales de Repsol YPF se sitúan ya en niveles de A



CDS: Credit default swap a 5 años Fuente: Iboxx

Responsabilidad Corporativa

Marco ético

Responsabilidad Corporativa



La gestión transformará nuestra base actual de activos y proyecciones

Estrategia

Negocios actuales

CRECER
UPSTREAM

OPTIMIZAR

ABB Y

La ejecución de la estrategia probablemente transformará la actual cartera de activos

Upstream

ABB

Downstream

PORTAFOLIO

REDUCIR
COSTES

DISCIPLINA FINANCIERA

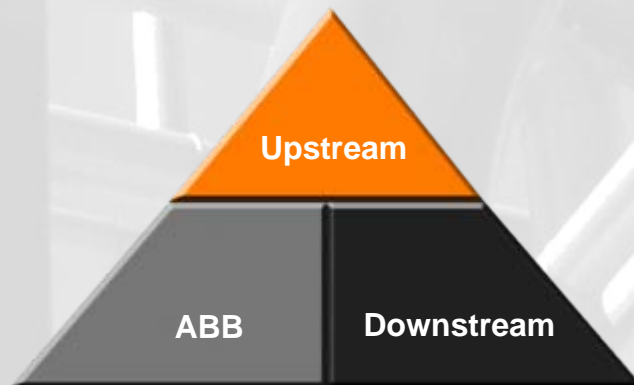
Las siguientes proyecciones están basadas en nuestra actual cartera de activos

**REPSOL
YPF**



Upstream*

Motor de crecimiento rentable para Repsol YPF

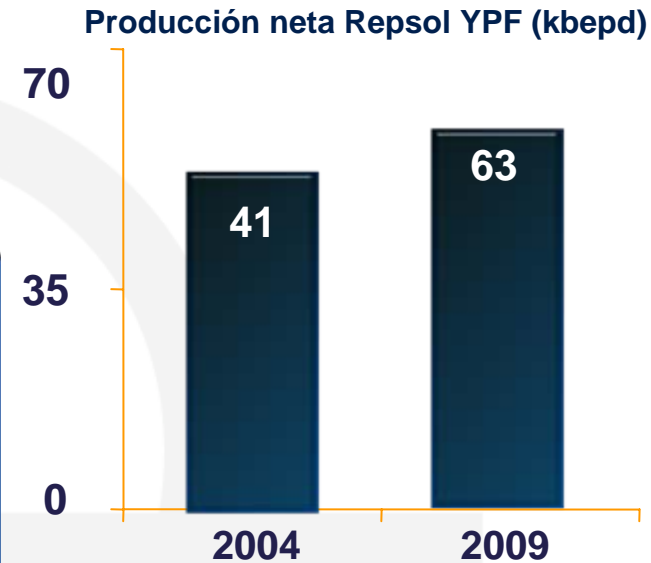


* Excluye ABB

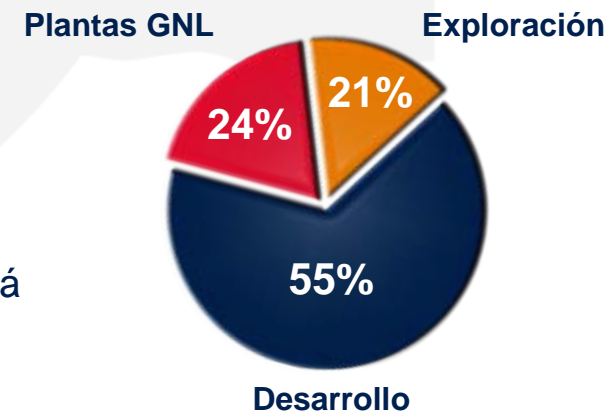
Aspectos destacables en Upstream

- Sólida posición en 2 áreas estratégicas en las que Repsol YPF dispone de ventajas competitivas:
 - Norte de África
 - Caribe
- Posición única en GNL en la Cuenca Atlántica:
 - Excelente cartera de activos de GNL (Trinidad, Argelia, Irán)
 - Acuerdo con Gas Natural SDG
- Activos no estratégicos bajo revisión
- Desarrollo de negocios sustentado en las relaciones con las Compañías Nacionales de Petróleo (CNP's)

Fuerte posicionamiento en dos áreas estratégicas: Norte de África



Inversión 05-09: 1.900 M\$



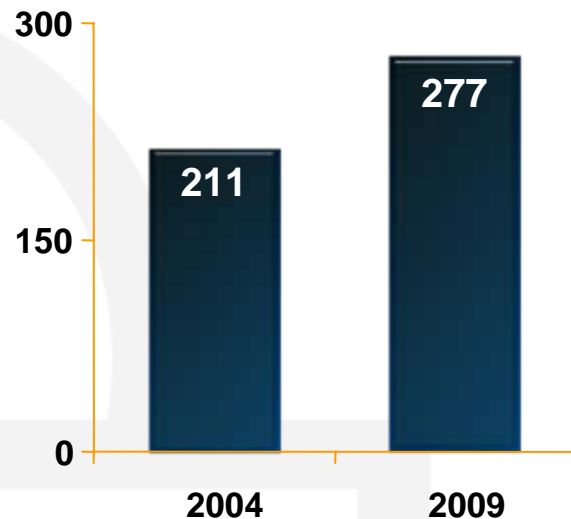
- Incrementar la producción en Libia (NC 115, 186, 190)
- Mayor dominio minero en Libia (140.000 km²) con potencial exploratorio (Murzuk, Sirte, Ghadames). 58 pozos exploratorios en 2005-2009
- Argelia: Gassi Touil comienzo del primer tren de GNL en 2009. Potencial exploratorio (Gassi Touil, Reggane, Gassi Chergui) permitirá la aprobación del segundo tren en los próximos 3 años
- 25 pozos exploratorios en el dominio minero actual en Argelia en el periodo 2005-2009

Fuerte posicionamiento en dos áreas estratégicas: Caribe

- Exploración
- Desarrollo
- Producción

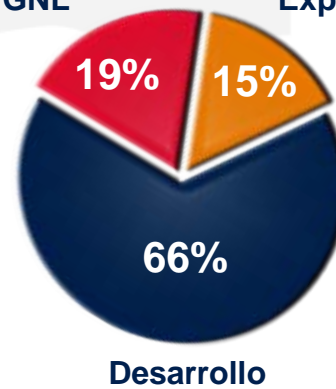


Producción neta Repsol YPF (kbeptd)



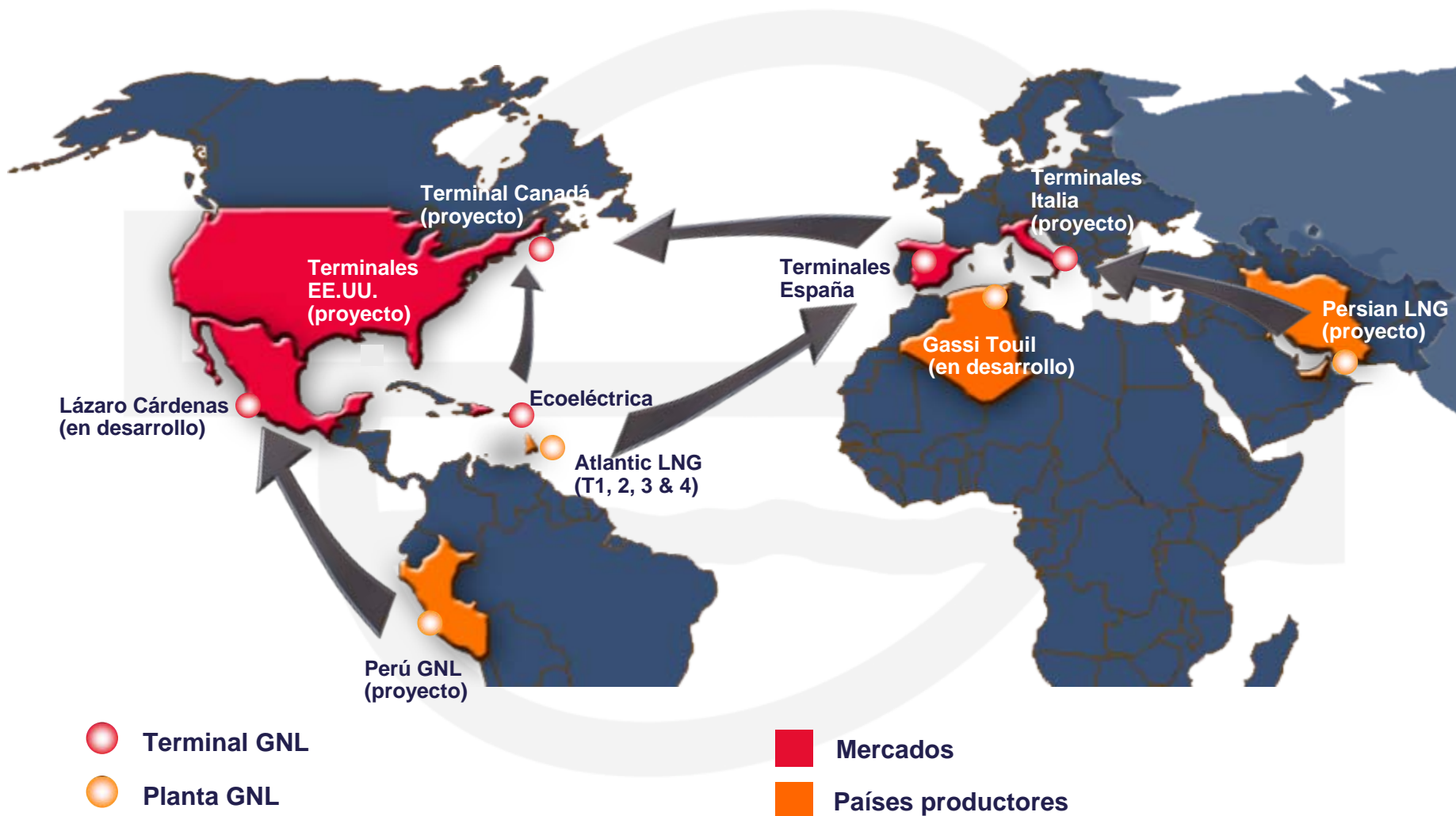
Inversión 05-09: 2.200 M\$

Plantas GNL Exploración



- Tren 4 de T&T esperado para finales de 2005
- Potencial exploratorio de T&T en el portafolio actual. 14 pozos exploratorios en el periodo 2005-2009
- Nuevos proyectos de gas en desarrollo en Venezuela: Barrancas (final 2005). Incremento de la producción (Mene Grande y Yucal Placer)
- Oportunidades de negocio con PDVSA (Joint Venture incluirá activos adyacentes, etc, crudo pesado y proyectos de GNL)

Upstream: Liderazgo a través de la cadena integrada



Upstream: Acuerdo con Gas Natural SDG: Upstream & Midstream

Maximizar el valor a través de la cadena de GNL



Instrumento de gestión

Asociación E&P

Soc. Licuefacción

Nueva Soc. conjunta 50% - 50%

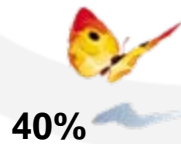
Soc. regasificación

Propiedad de Activos

REPSOL
YPF



60%



40%

REPSOL
YPF

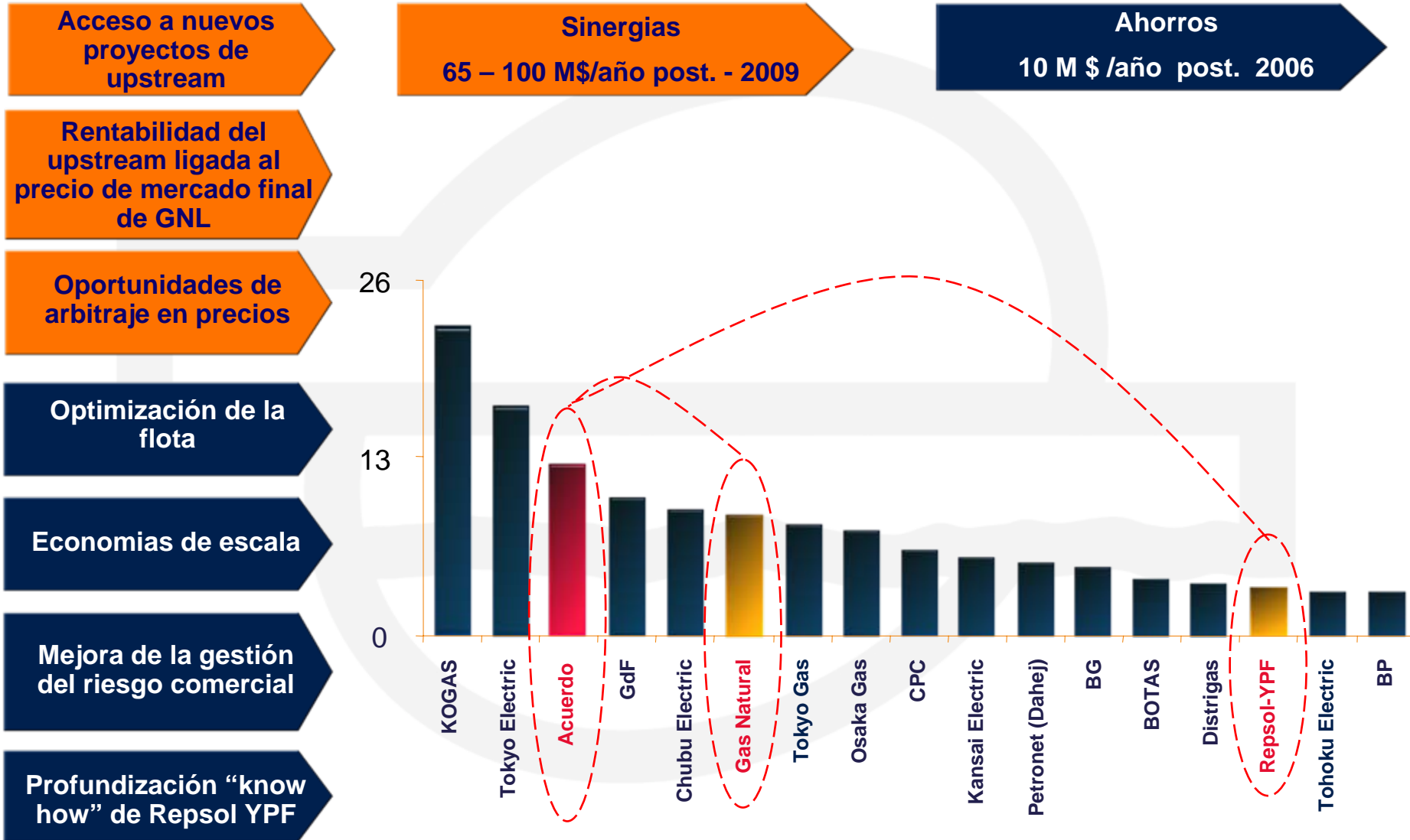


50%



50%

Upstream: Acuerdo con Gas Natural SDG: líder de comercialización de GNL

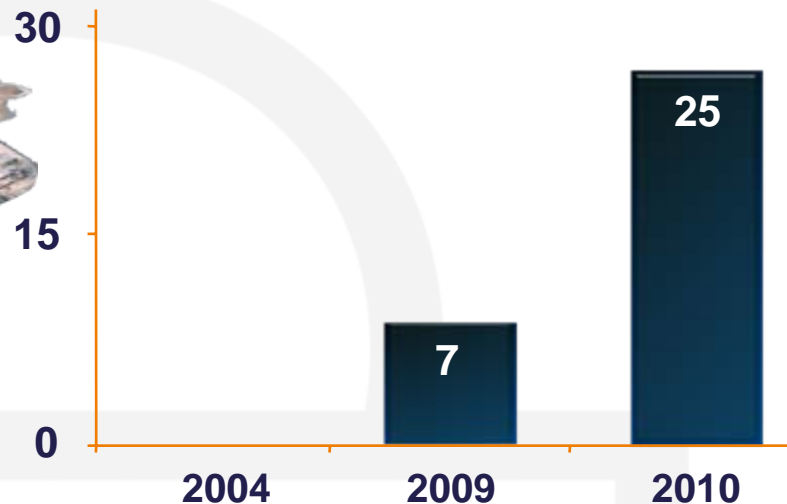


Fuente: Wood Mackenzie 2005 (Contratos de compra)

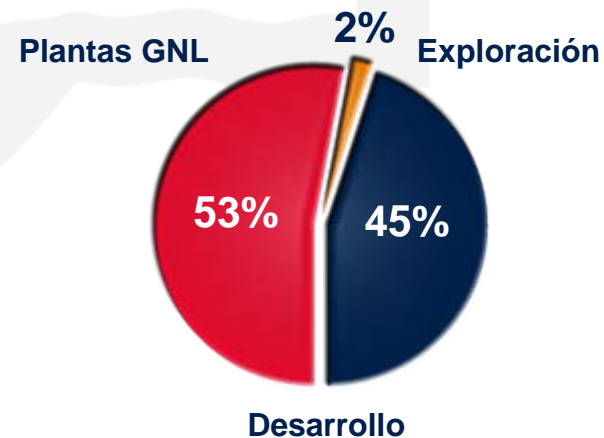
Upstream: Grandes proyectos: Gassi Touil, importante potencial



Producción neta Repsol YPF (kbepd)

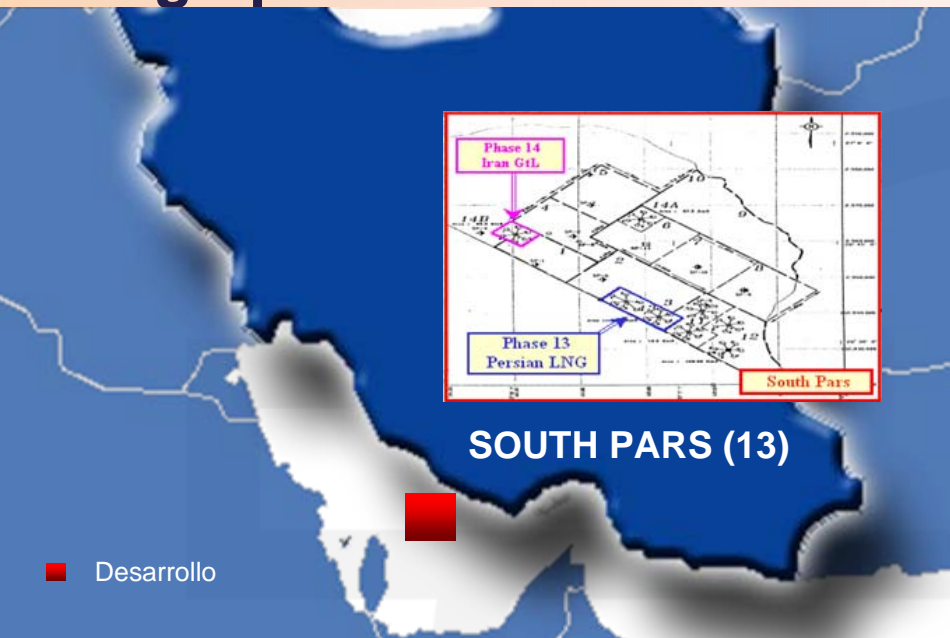


Inversión 05-09: 850 M\$

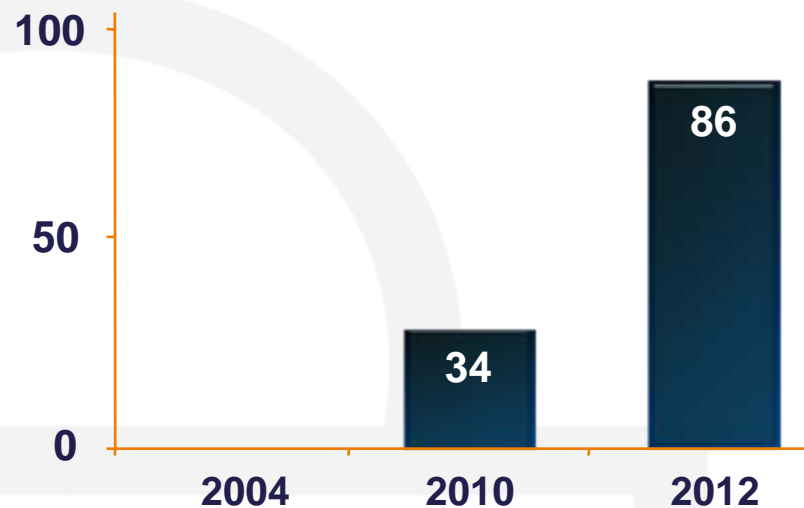


- Comienzo proyecto Gassi Touil a finales de 2009
- Alta probabilidad de aprobación de un segundo tren en 3 años

Upstream: Grandes proyectos: Persian LNG: Opción a largo plazo

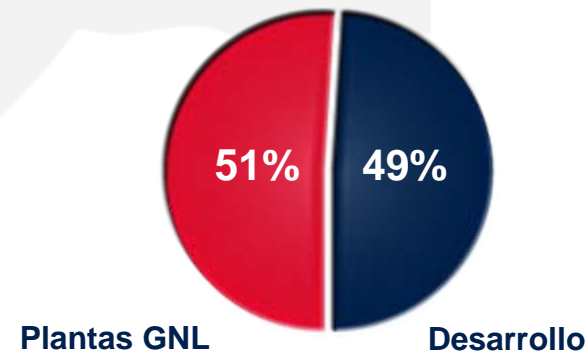


Producción neta Repsol YPF (kbepd)

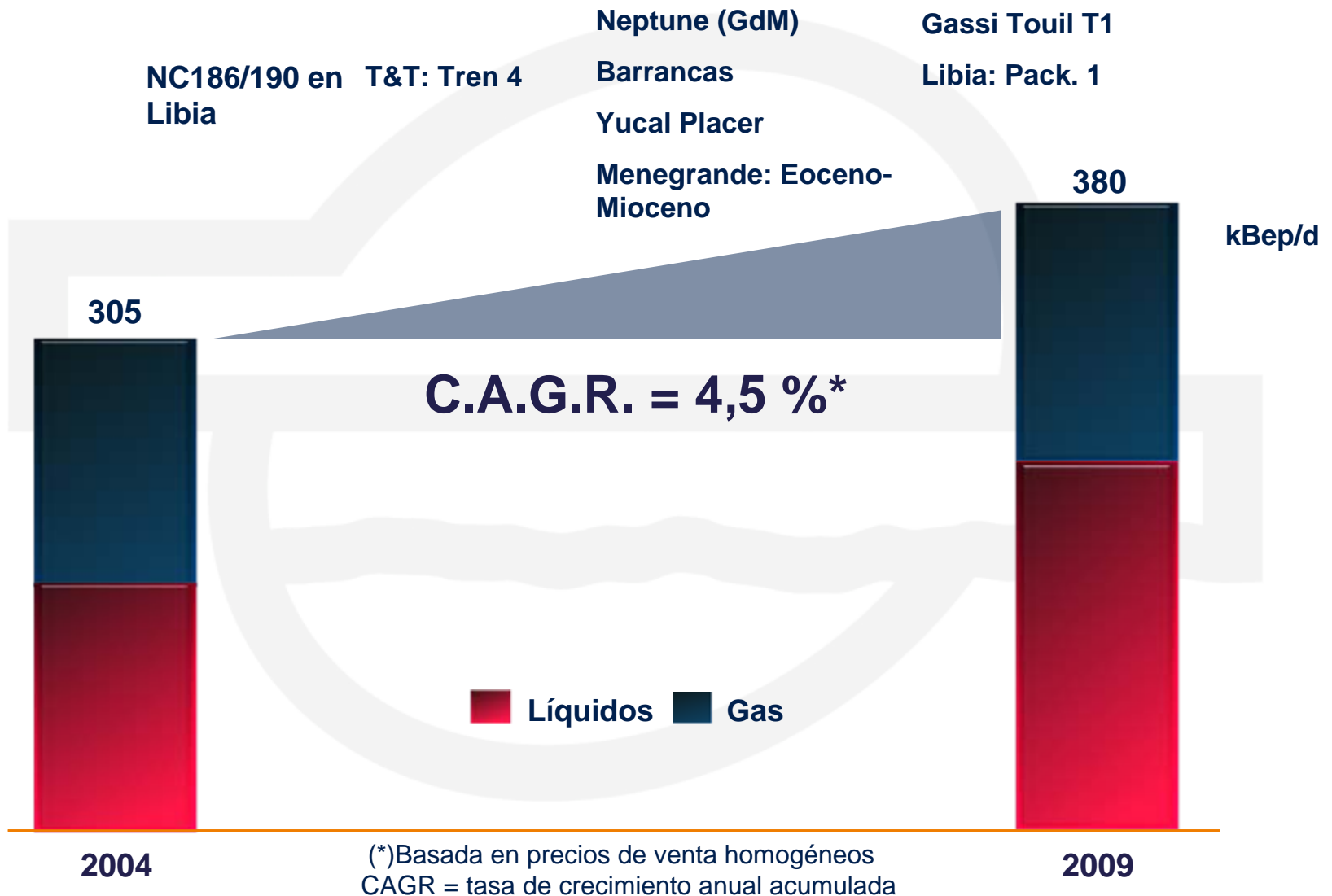


Inversión 05-09: 980 M\$

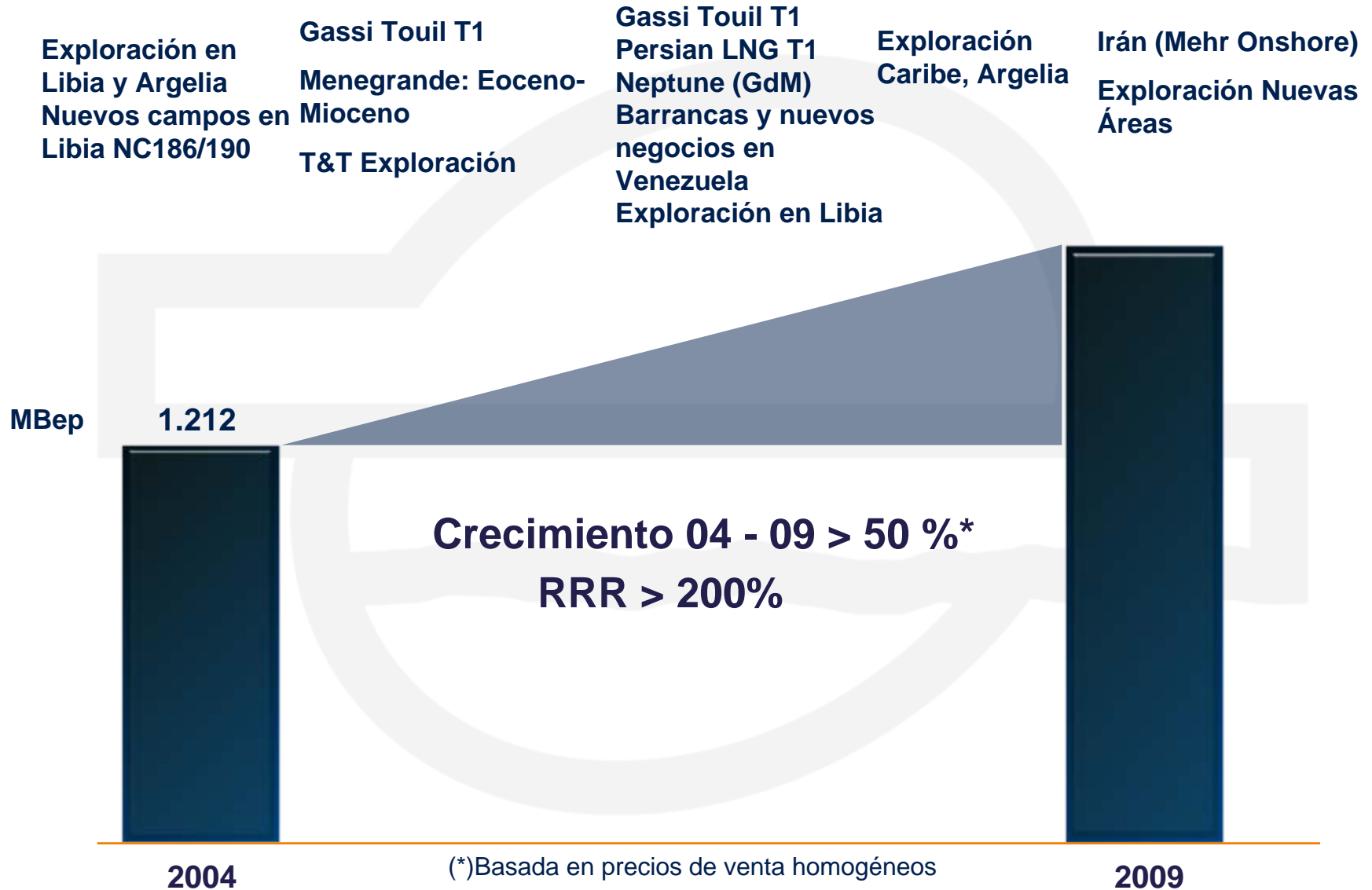
- El proyecto Persian LNG se espera entre en producción a mediados de 2010 (probabilidad asignada del 70%)



Upstream: Crecimiento de la producción sobre la base del escenario actual de la compañía

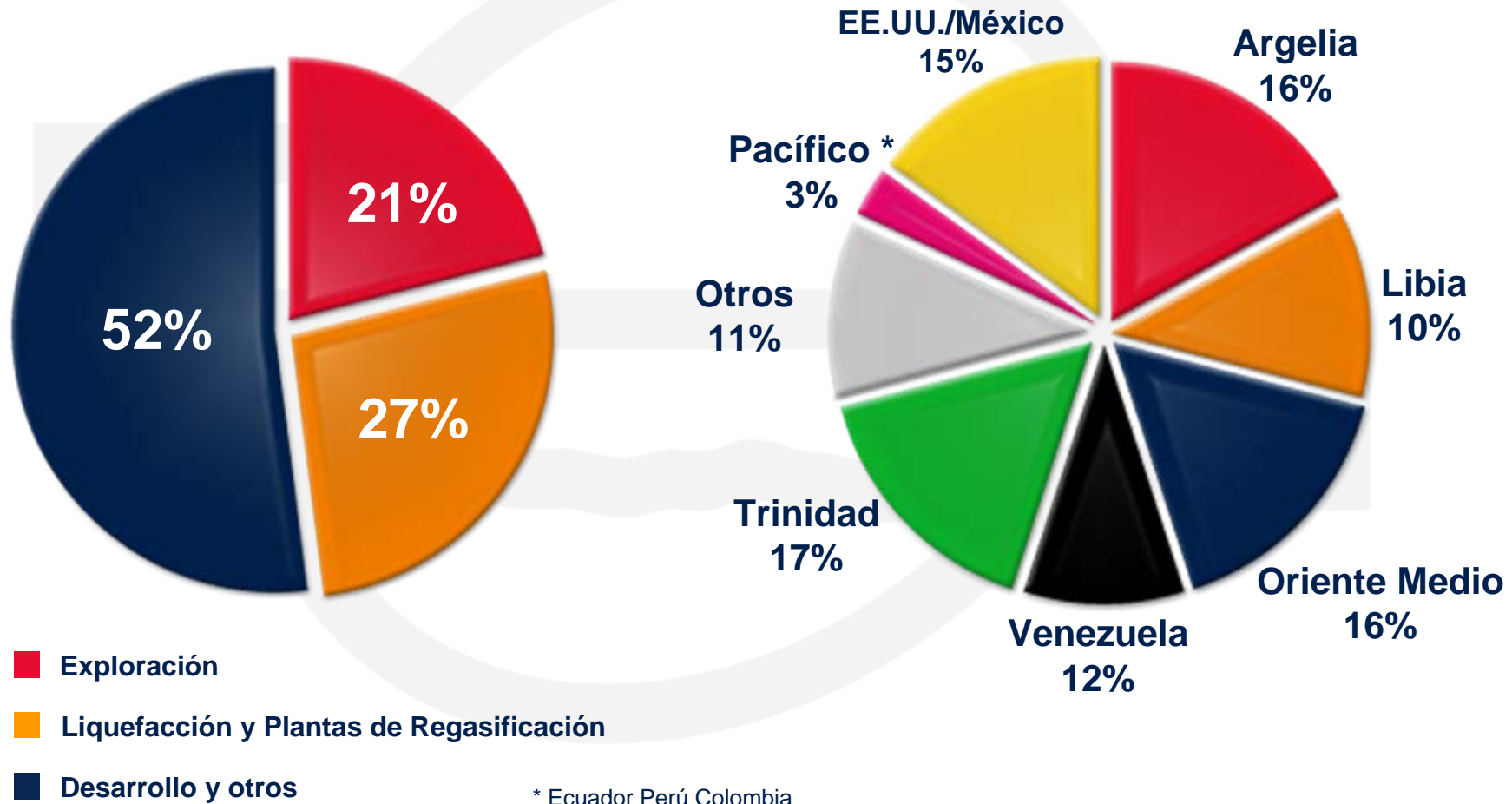


Upstream: Evolución de las reservas probadas



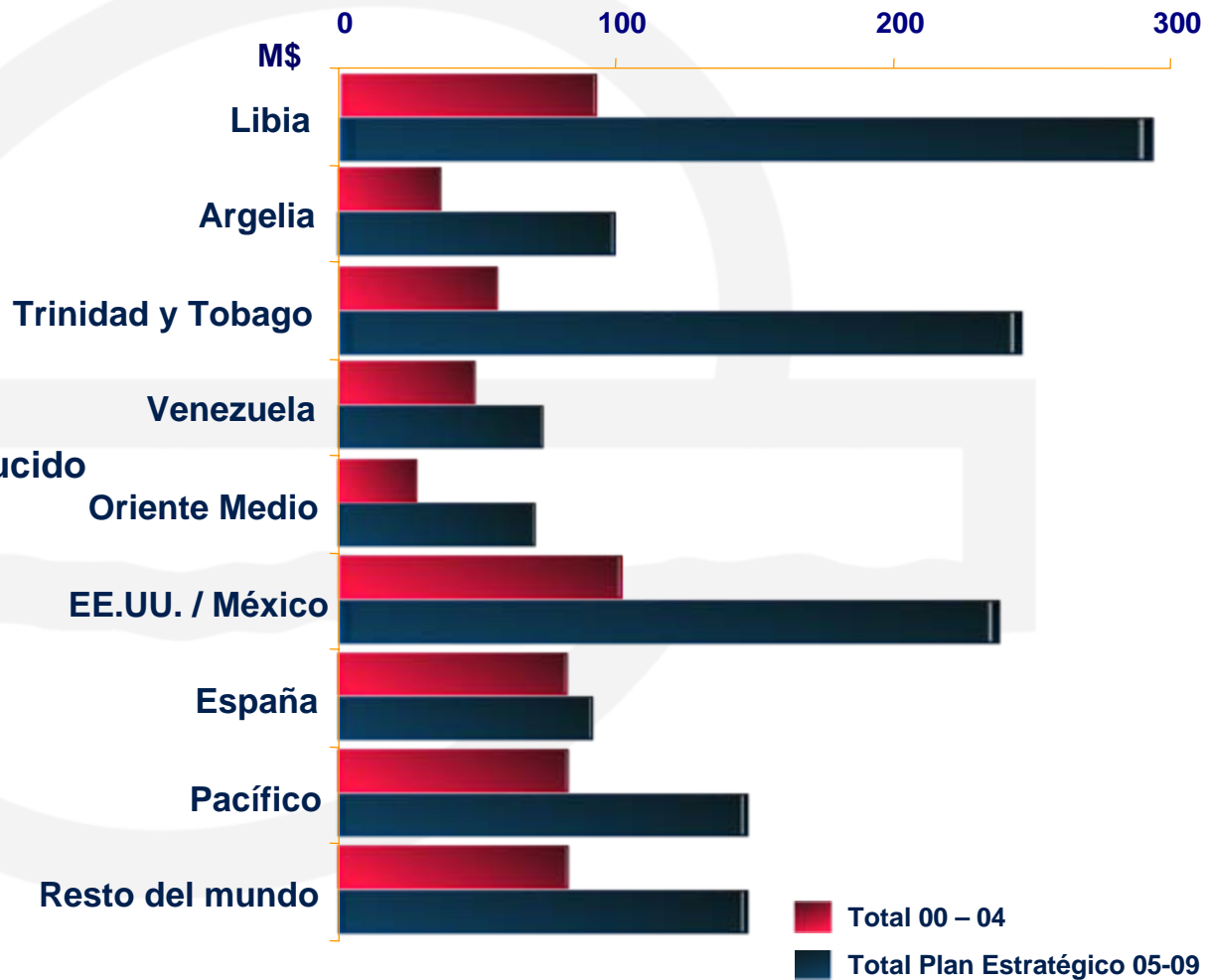
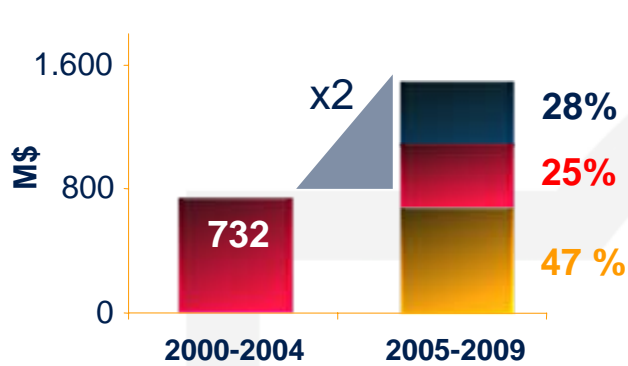
Upstream: Inversiones 2005-2009

INVERSIÓN TOTAL 7.400 M\$

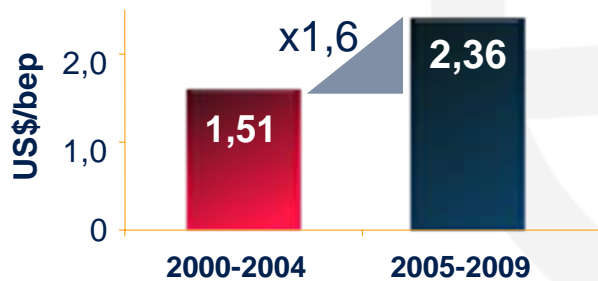


Upstream: Inversiones 2005-2009

Inversión de Exploración



Inversión exploración por barril producido



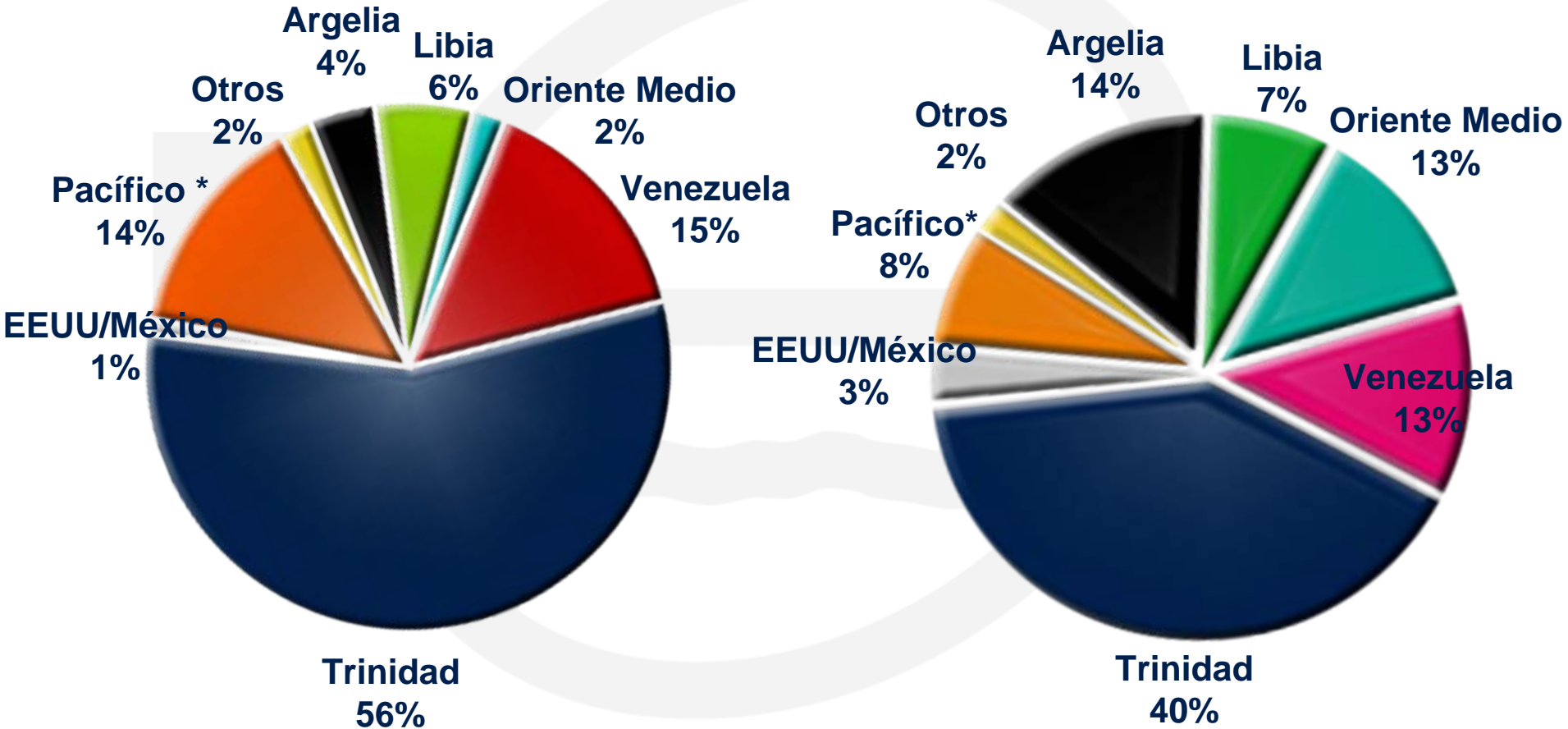
- Aguas profundas
- Aguas someras
- Onshore

- Total 00 - 04
- Total Plan Estratégico 05-09

Upstream: Capital empleado medio

2005: 5.377 M \$

2009: 7.840 M \$



* Ecuador Peru Colombia

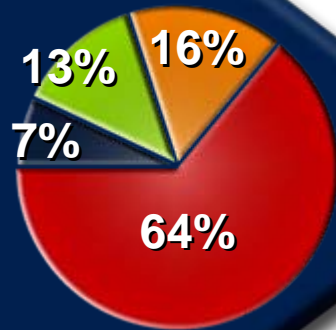
Upstream: Desarrollo de negocios para crear nuevo crecimiento

Apoyado en las relaciones con las CNP

Control de reservas CNP

“Track record” comprobado

Habilidades Repsol YPF



 Reservas CNP

 Reservas CNP (acceso a participar a sus reservas)

 Reservas CIP

 Nuevas compañías rusas

CIP: Compañías Internacionales de Petróleo

**REPSOL
YPF**



Argentina, Brasil y Bolivia (ABB)

Un negocio integrado rentable

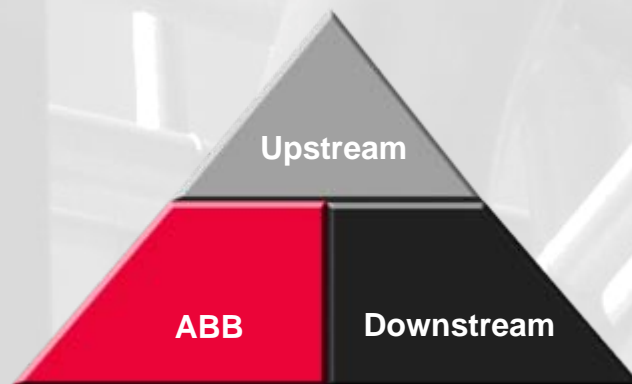
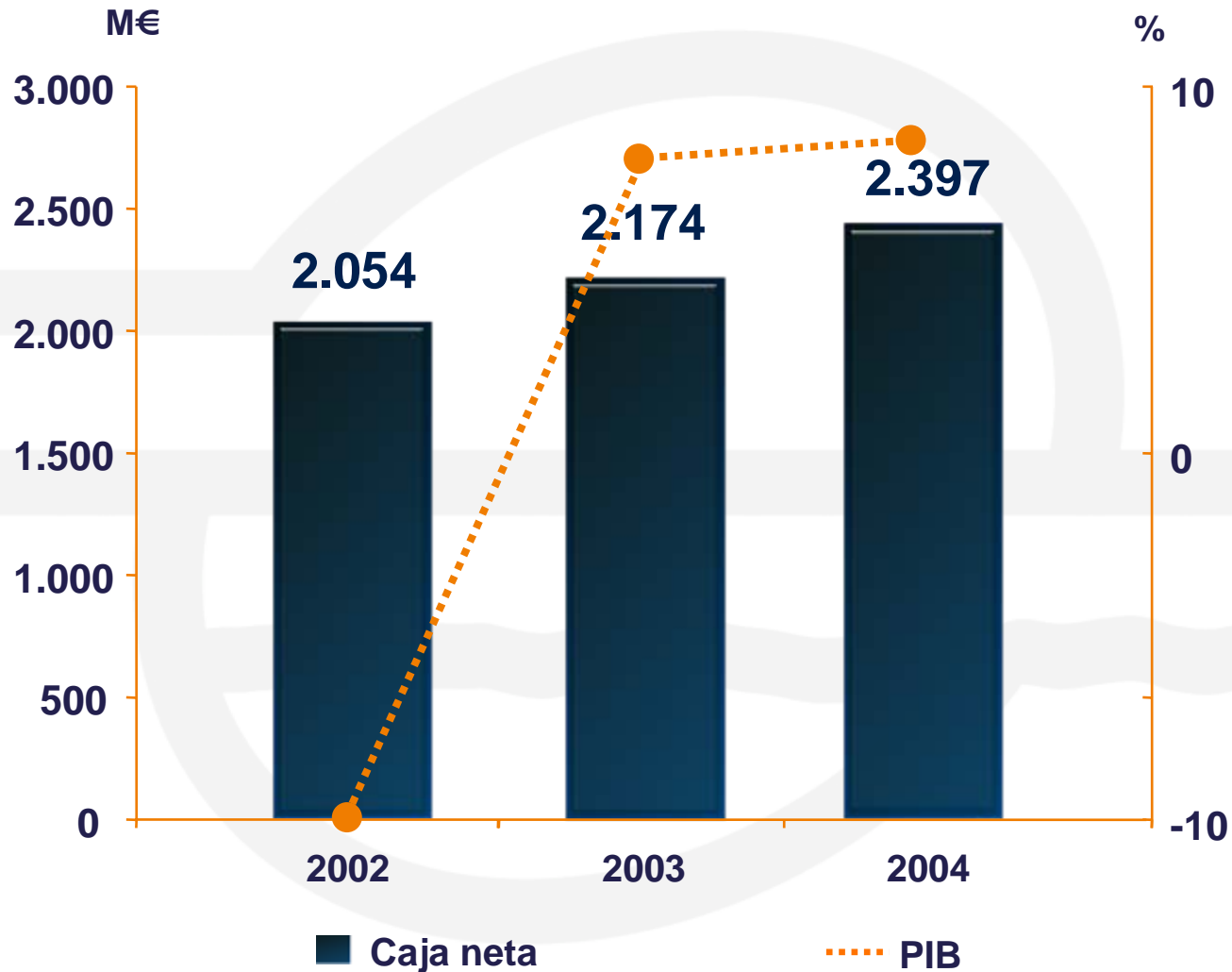


ABB: Mensajes clave

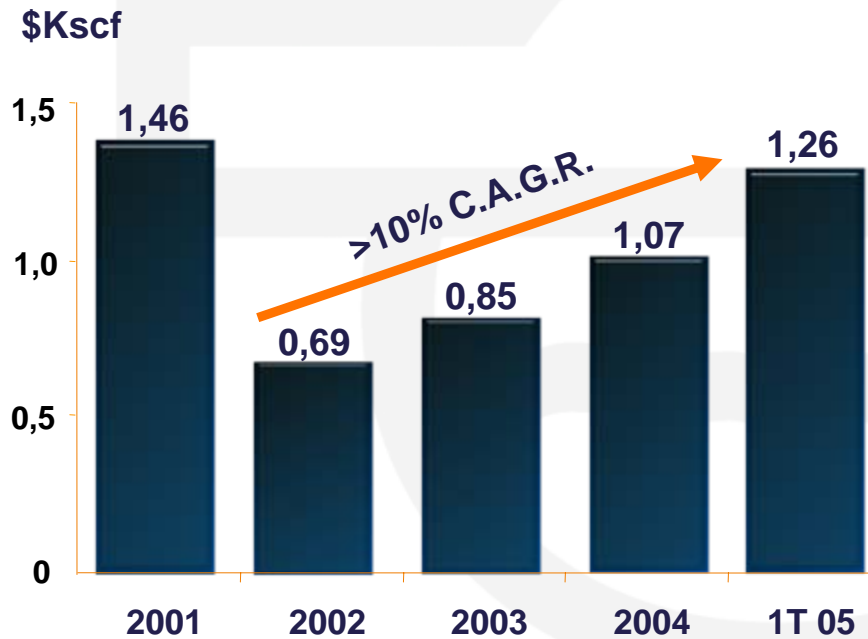
- Argentina está mejorando
 - Precios de gas en ascenso
 - Los negocios generan un cash flow estable:
 - Upstream: gestión de activos maduros
 - Nuevas oportunidades en el offshore Argentino
 - Downstream: mejor integración y eficiencia
 - Alta cuota de mercado de las operaciones de Repsol YPF
- Brasil: La relación única con Petrobras genera oportunidades para el upstream
- Bolivia: Reservas de gas y potencial de exportación.

La generación de caja de Argentina se muestra estable

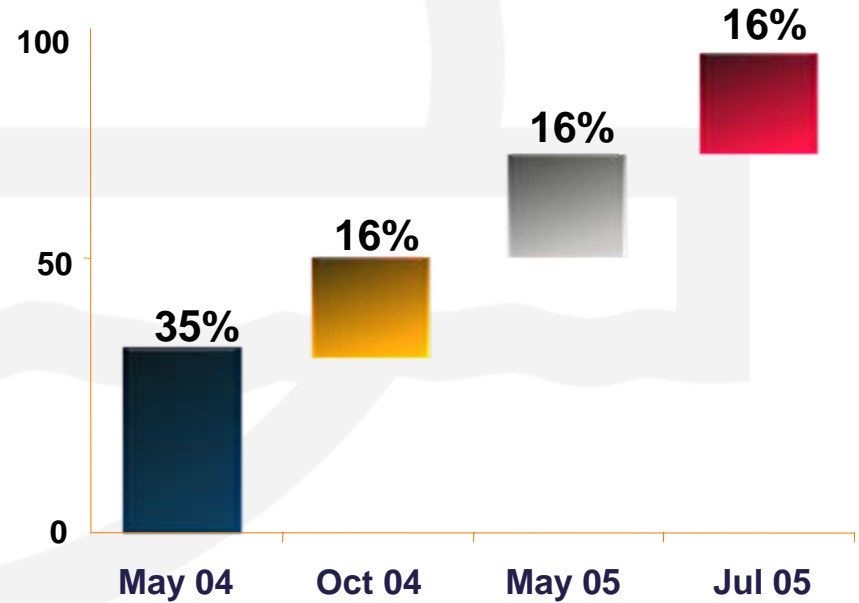


Evolución positiva de los precios

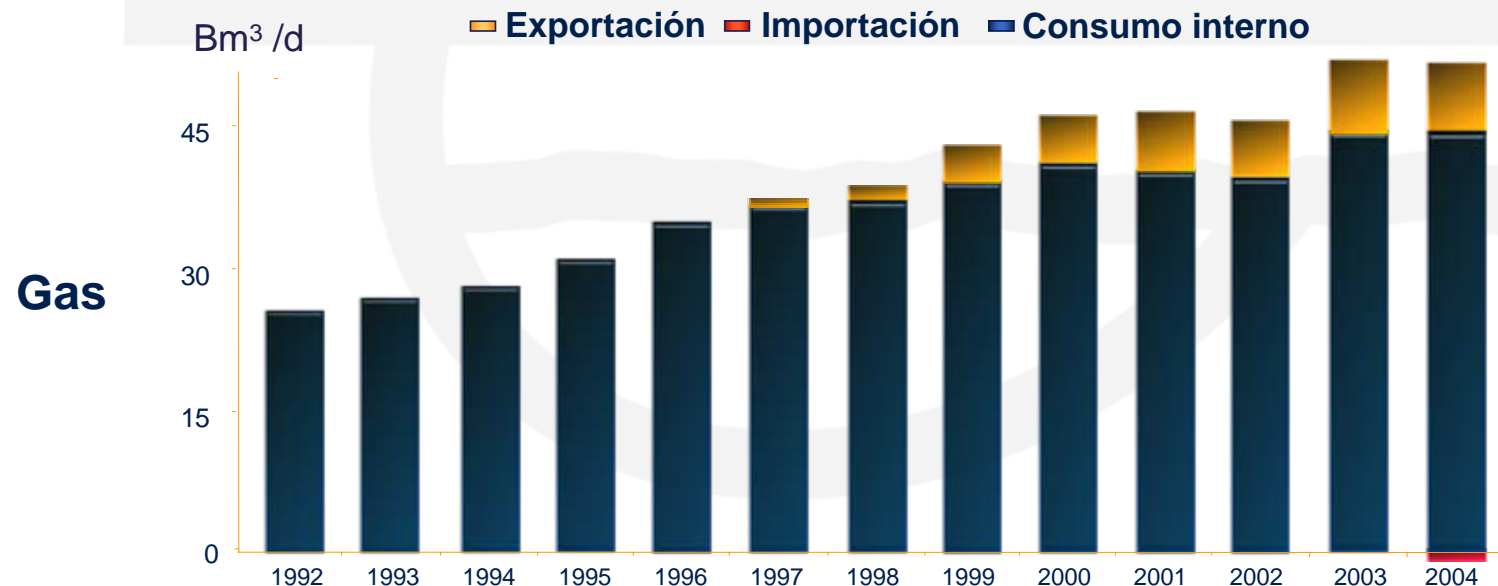
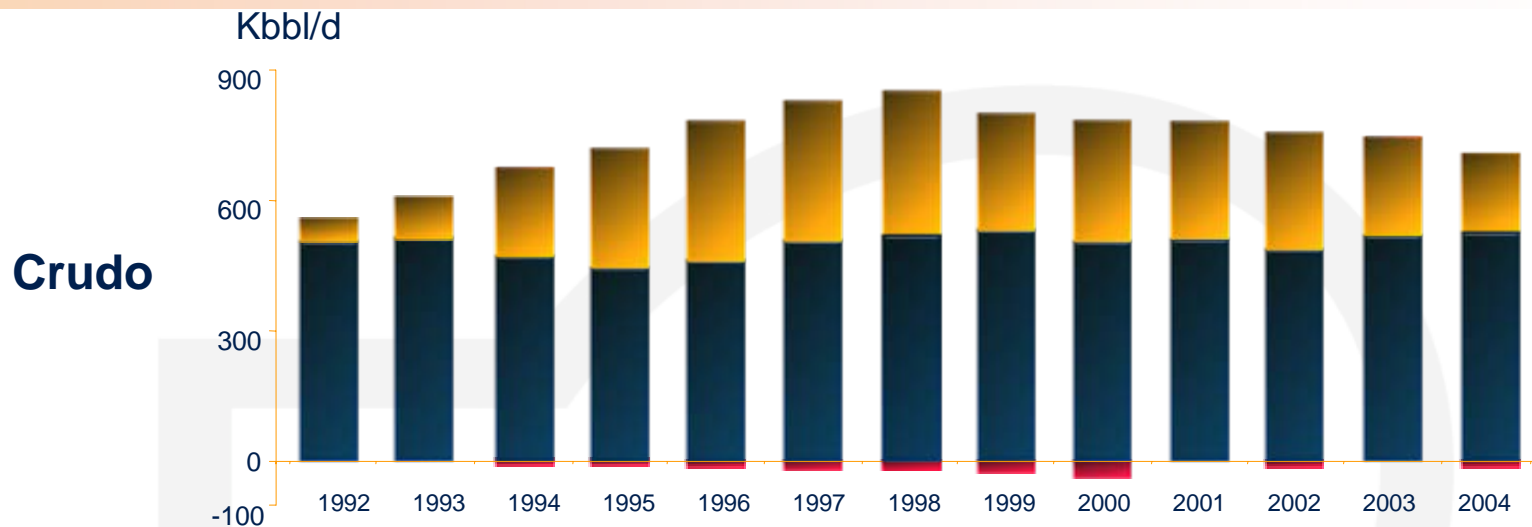
Precio de gas argentino



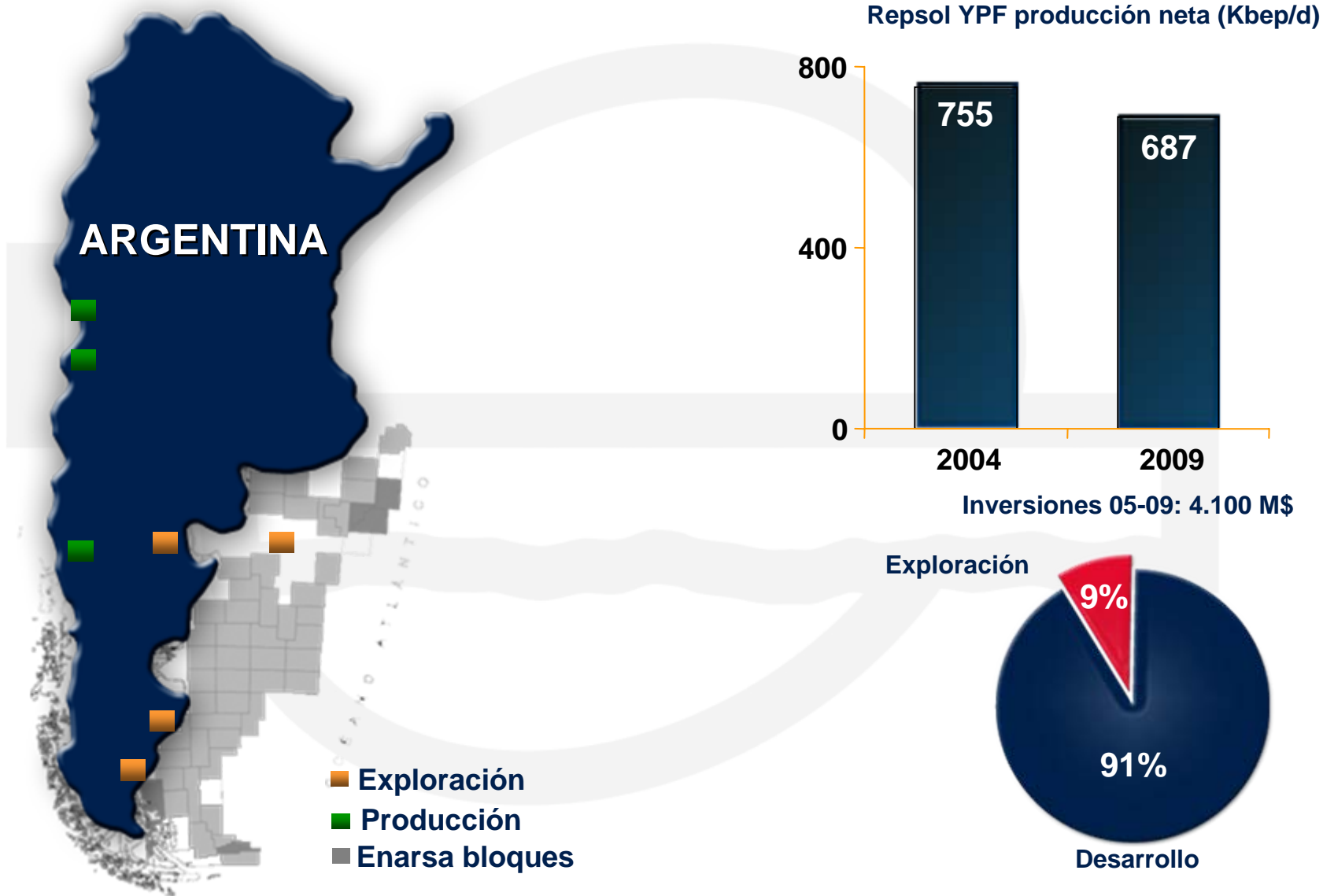
Incrementos de precios a los clientes industriales argentinos



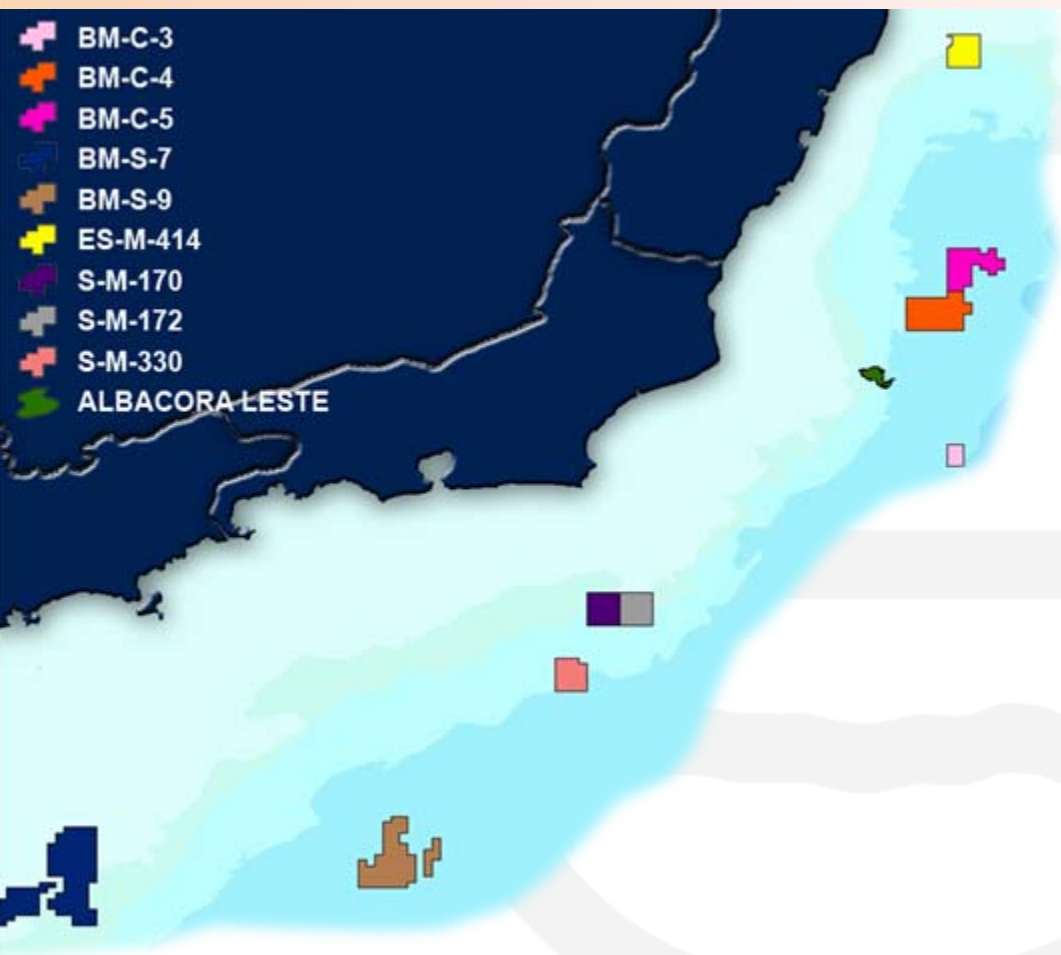
Argentina: Tendencias del mercado



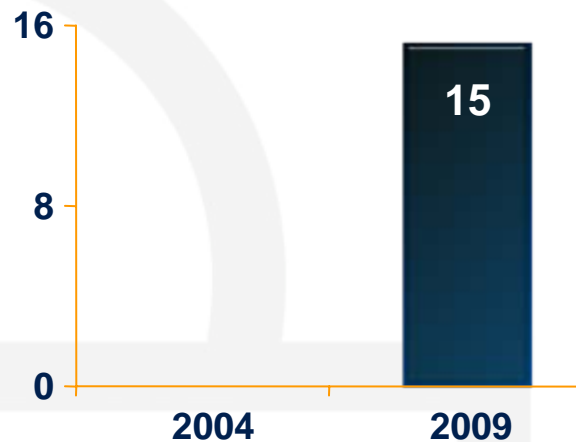
Argentina: Negocio de Exploración & Producción



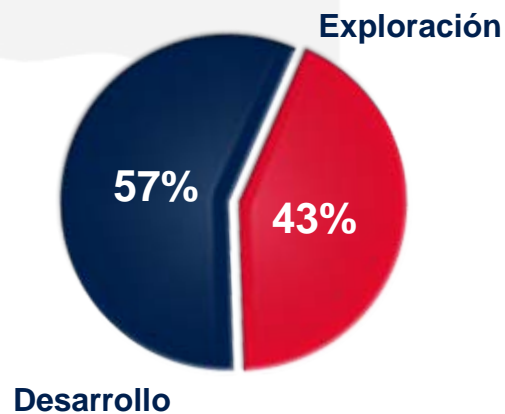
Brasil



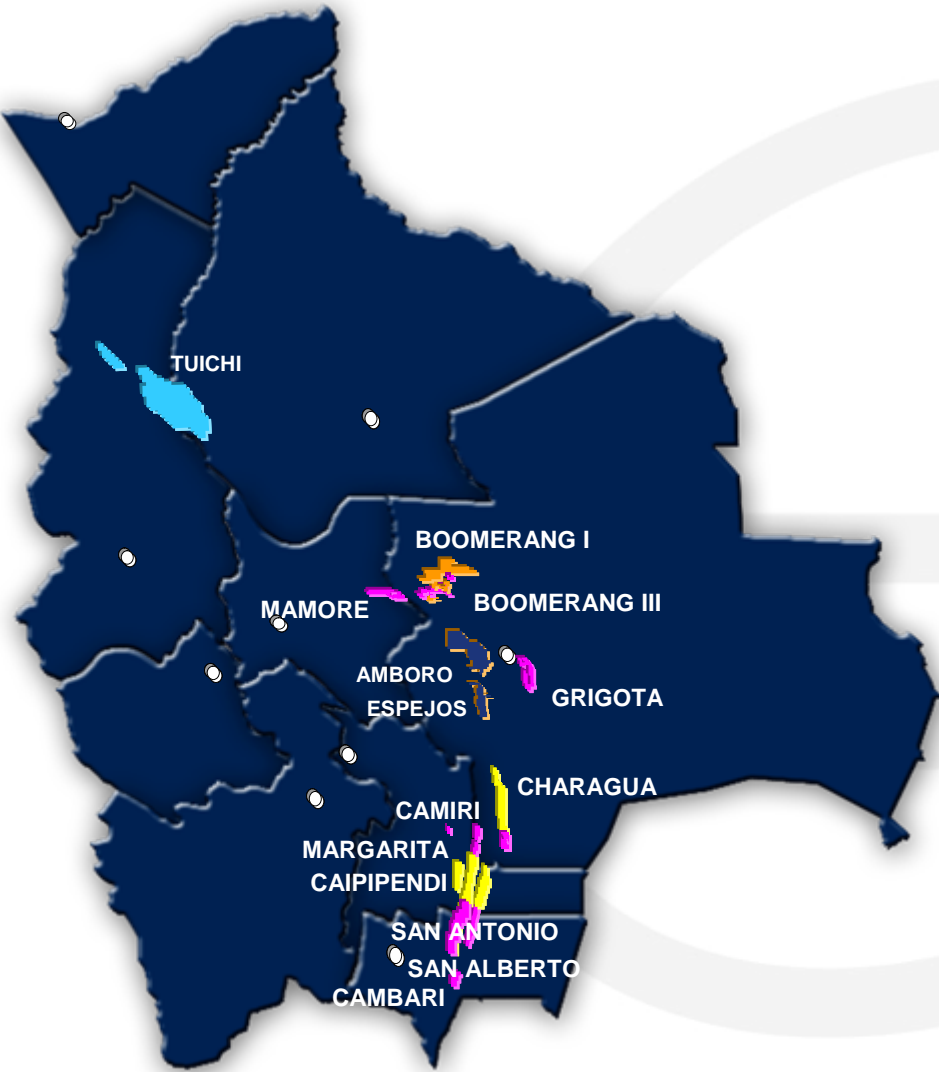
Repsol YPF producción neta (Kbep/d)



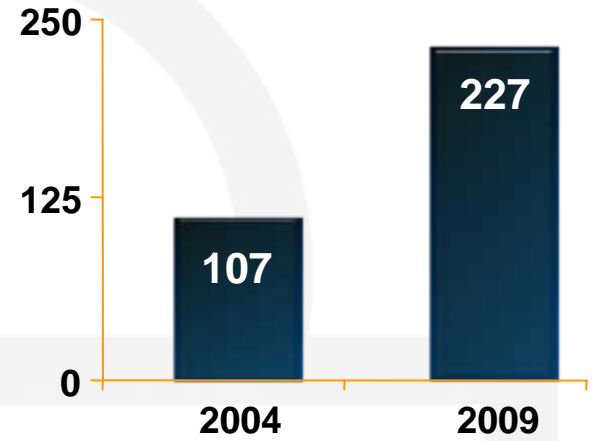
Inversiones 05-09: 480 M\$



Bolivia

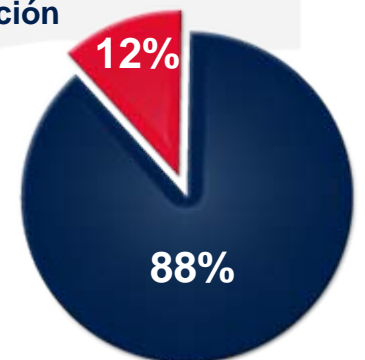


Repsol YPF producción neta (Kbep/d)



Inversiones 05-09: 850 M\$

Exploración



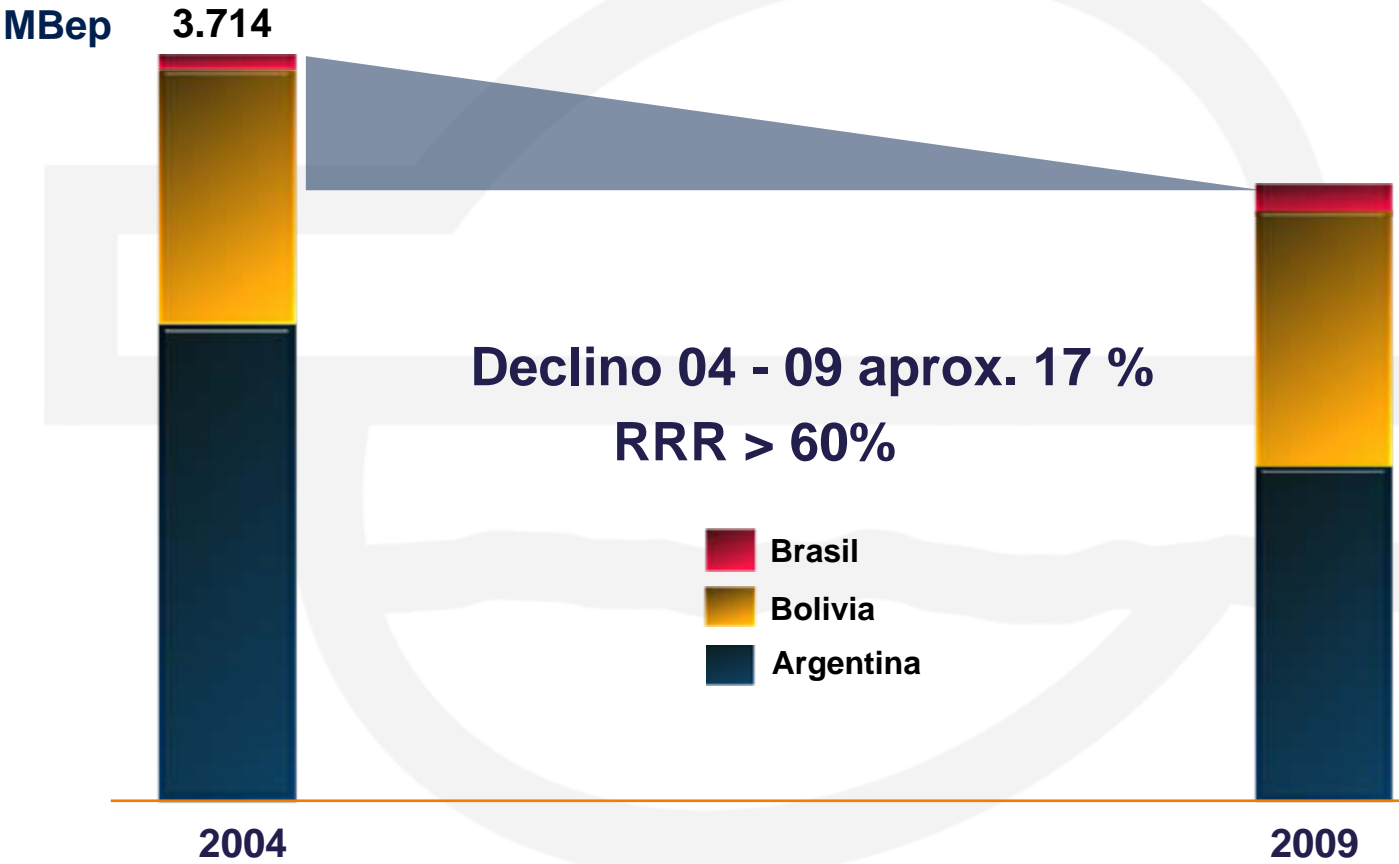
Desarrollo

ABB: Crecimiento de la producción sobre la base del escenario actual de la compañía



(*)Basada en precios de venta homogéneos
 CAGR = tasa de crecimiento anual acumulada

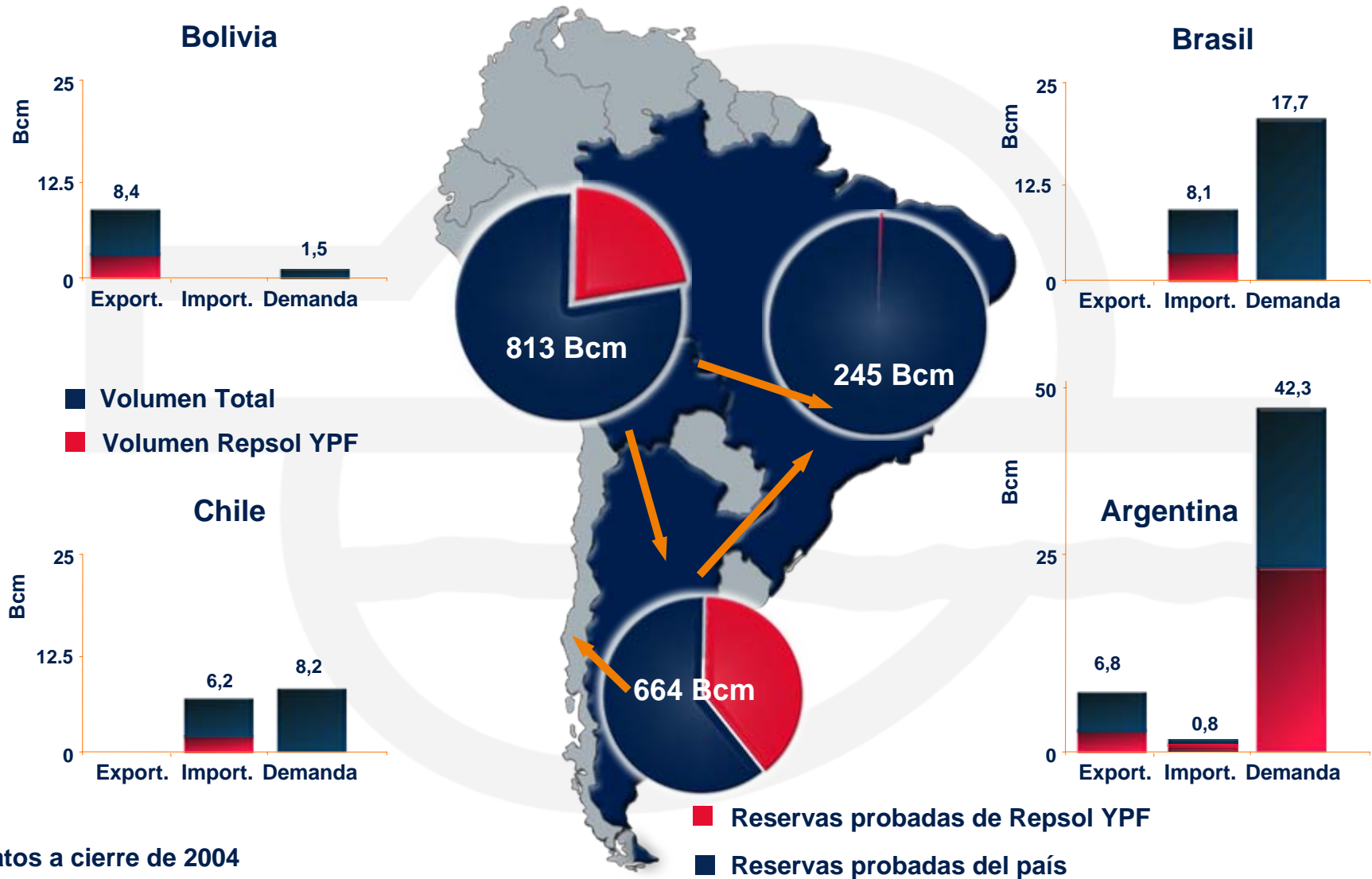
ABB: Reservas probadas sobre la base del escenario actual de la compañía



Bolivia: Potencial del gas natural

- Los mercados de gas del Cono Sur están totalmente integrados y la demanda de gas presenta un gran crecimiento
- Argentina - La liberalización del mercado de gas coincide con una oferta interior limitada
- Brasil - El mercado brasileño crece a doble dígito y sus reservas todavía son escasas, aunque con gran potencial
- Bolivia - Amplias reservas de gas que tienen que suministrar a los mercados argentino y brasileño
- Repsol YPF es la compañía dominante en el área

ABB: Integración de gas



Datos a cierre de 2004

ABB: Cadena de líquidos de Repsol YPF en Argentina



ABB: Integración y eficiencia Downstream Argentina

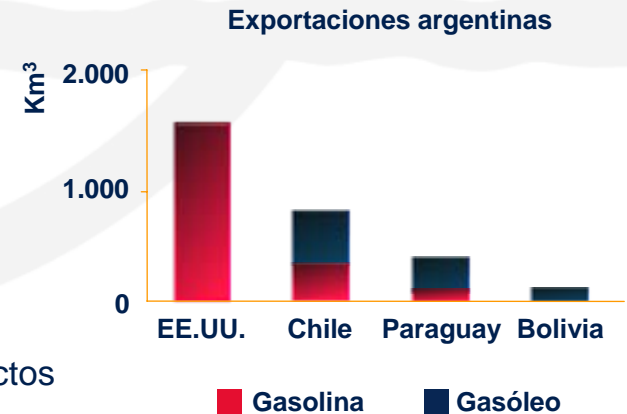
- Repsol YPF tiene ventajas competitivas en refinación y marketing
- Las retenciones y los precios en Argentina están en proceso de normalización
- En Argentina se están equilibrando la oferta y demanda de hidrocarburos, lo que generará mejora de márgenes en el futuro
- El nivel de conversión de Repsol YPF es el más alto en Latinoamérica
- Alta cuota de mercado minorista, fuerte posicionamiento de la marca
- Negocio químico rentable e integrado

ABB: Fuerte posicionamiento estructural en Downstream Argentina

Beneficios de posicionamiento para desarrollar actividades en países vecinos



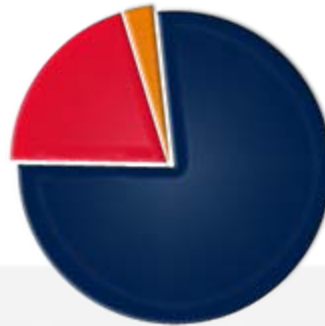
- Capacidad de refino: 330 kbep/d
- Activos de refino superiores
- Alto nivel de integración con la oferta de crudo
- Bien posicionada logísticamente
 - Centros de mayor demanda
 - Regiones occidentales
 - Mercados de exportación



**Inversión Total 2005-2009:
8.000 M\$**

Química 3%

R&M
20%



E&P *
77%

Incluye 1.300 M\$ de
inversiones en gasoductos

2005 : 12.500 M\$

Capital Empleado

2009 : 14.350 M\$

Química 5%

R&M
22%



E&P
73%

Química 8%

R&M
23%



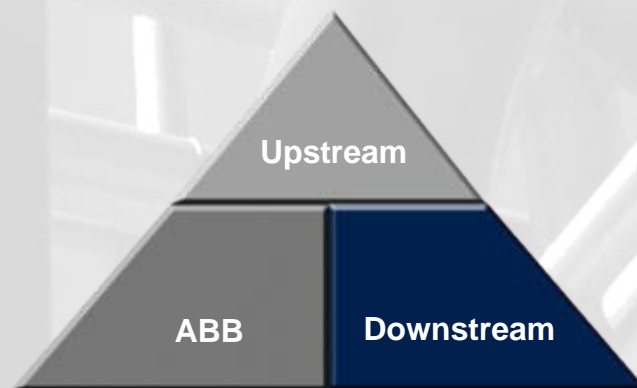
E&P
69%

**REPSOL
YPF**



Downstream*

Posiciones de liderazgo en mercados en crecimiento
Generación de sólidos resultados

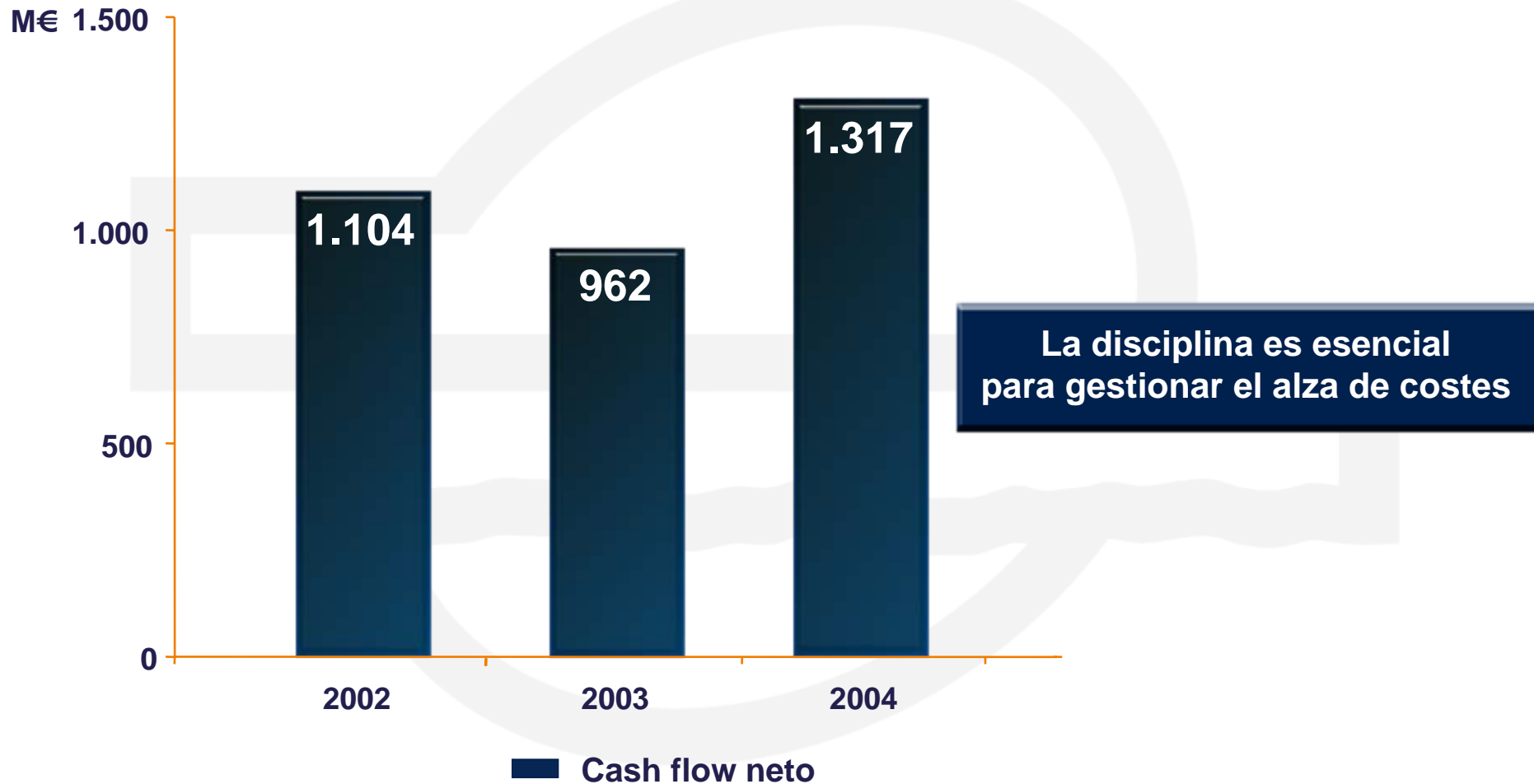


* Excluye ABB

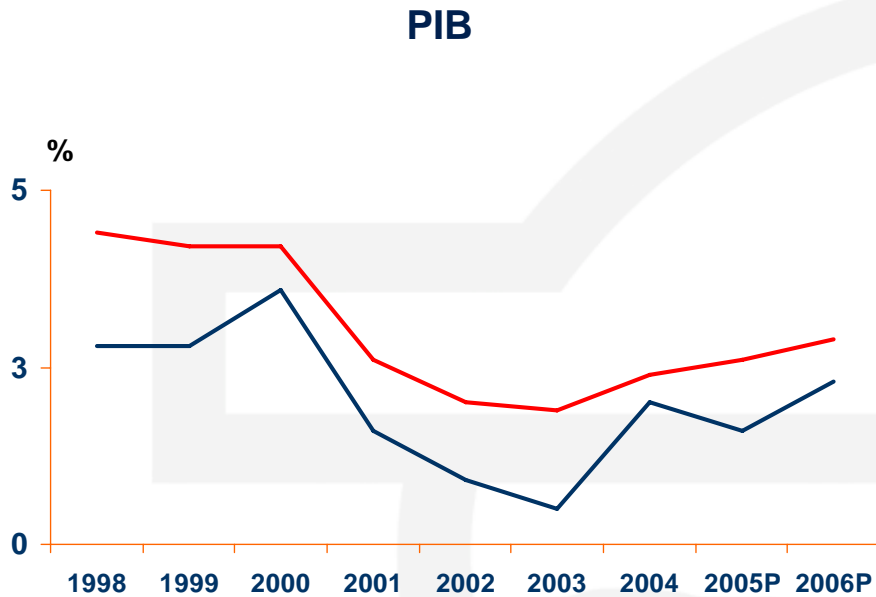
Downstream: Mensajes clave

- Escenario positivo de márgenes y de mejora del negocio
- Altos márgenes y alta generación de cash flow
 - Mayor capacidad de conversión
 - Localizado en mercados en crecimiento
 - El aumento de las importaciones de gasóleo es una oportunidad para Repsol YPF
- Activos y logística superiores
 - 5 refinerías optimizadas en un solo sistema
 - Alta cuota de mercado de la red de estaciones de servicio
- Negocio químico integrado y rentable
- Posición única en GLP

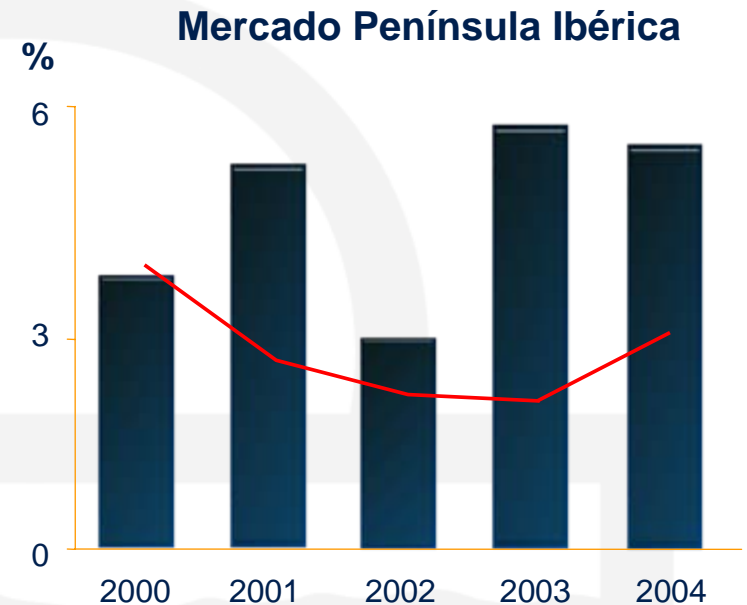
Downstream: Proporciona alta generación de caja



Downstream: Mercado Península Ibérica en crecimiento



— España & Portugal
— Unión Europea



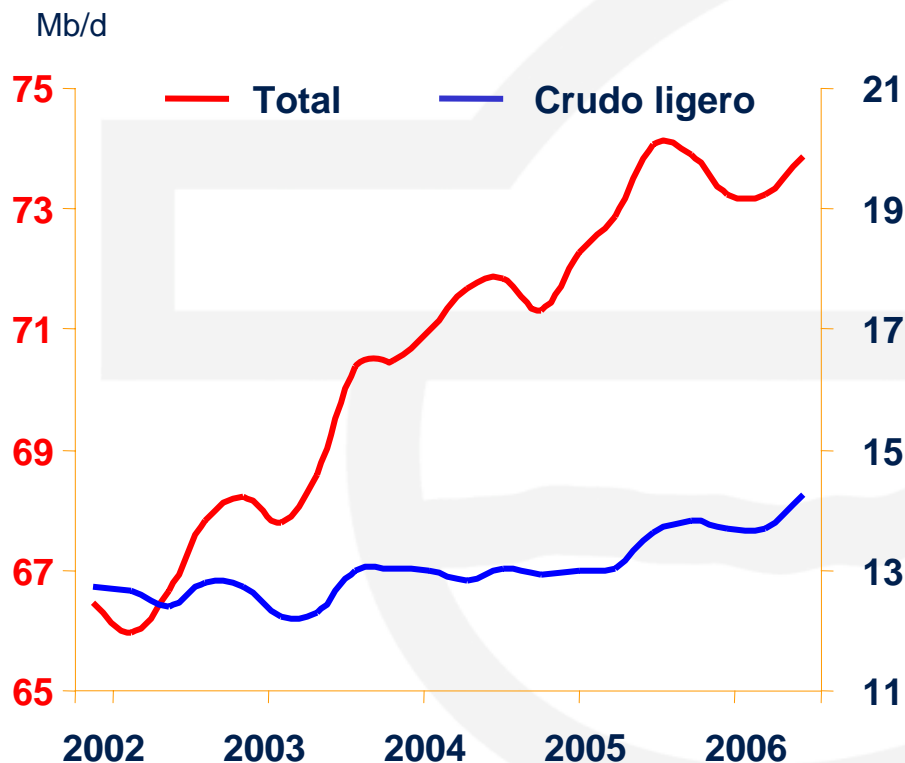
■ Porcentaje de cambio anual de gasolina y gasóleo
— Porcentaje anual de cambio del PIB

Fuente: FMI. WEO Abril 2005
Producto Interior Bruto, precios constantes, (% anual de cambio)

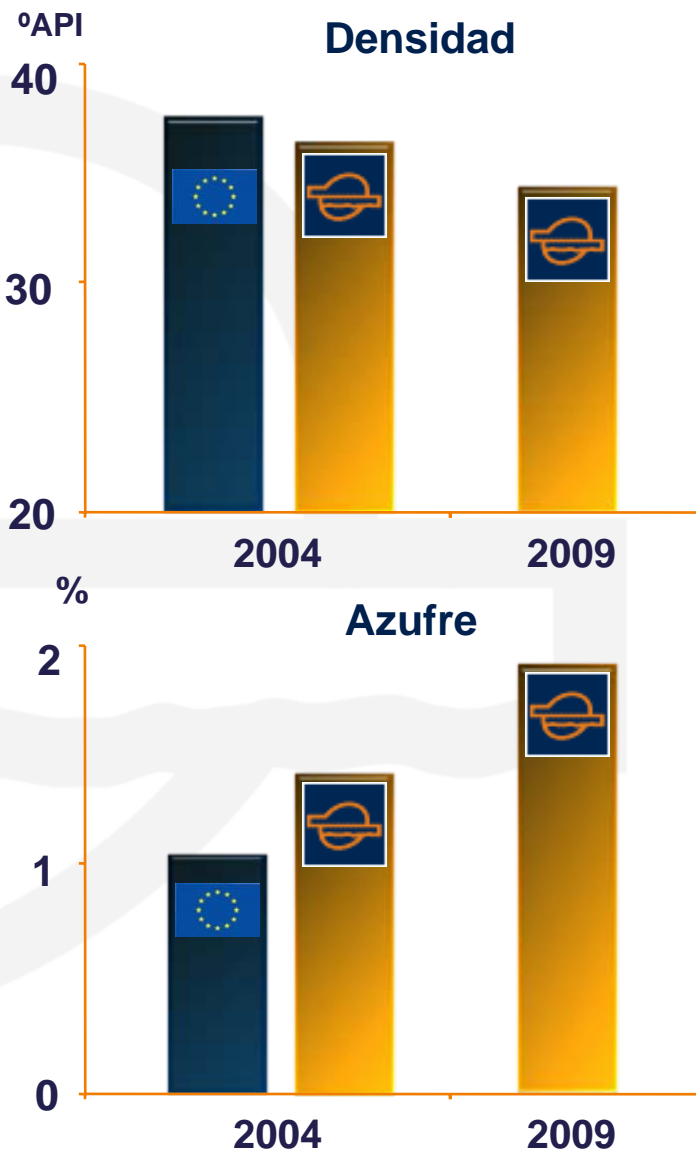
Fuente: PFC (demanda) y FMI WEO Abril 2005 (PIB)

Downstream: La mayor proporción de crudo pesado crea ventajas para Repsol YPF

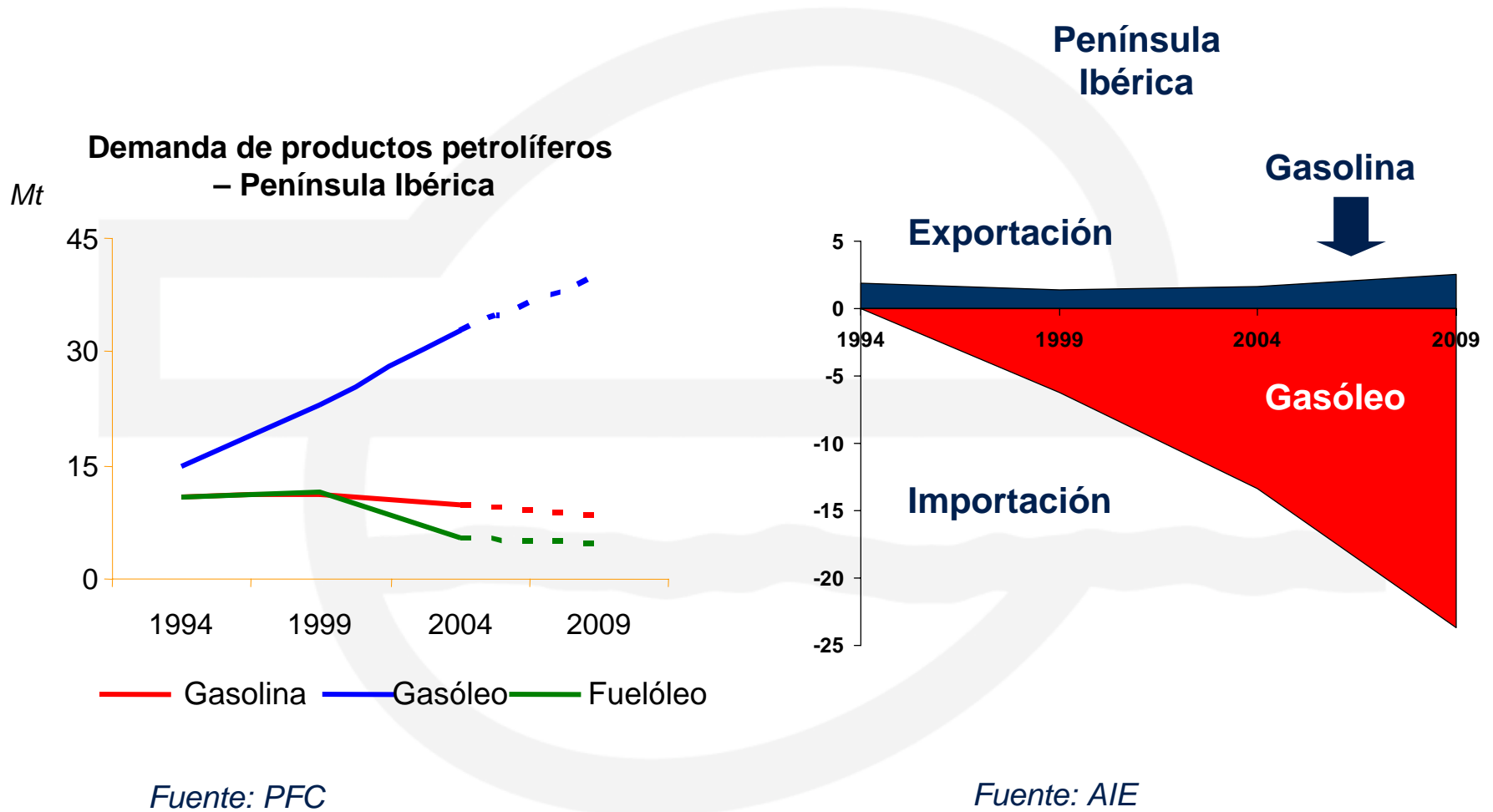
Crudo cada vez más pesado



Fuente: PFC Energy



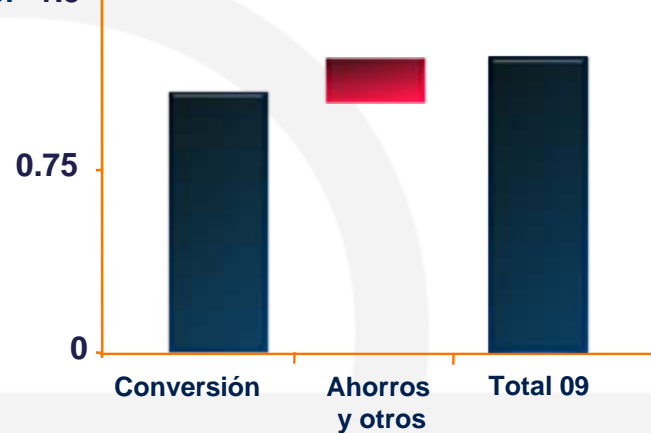
Downstream: El aumento de las importaciones de gasóleo mejora los márgenes de Repsol YPF



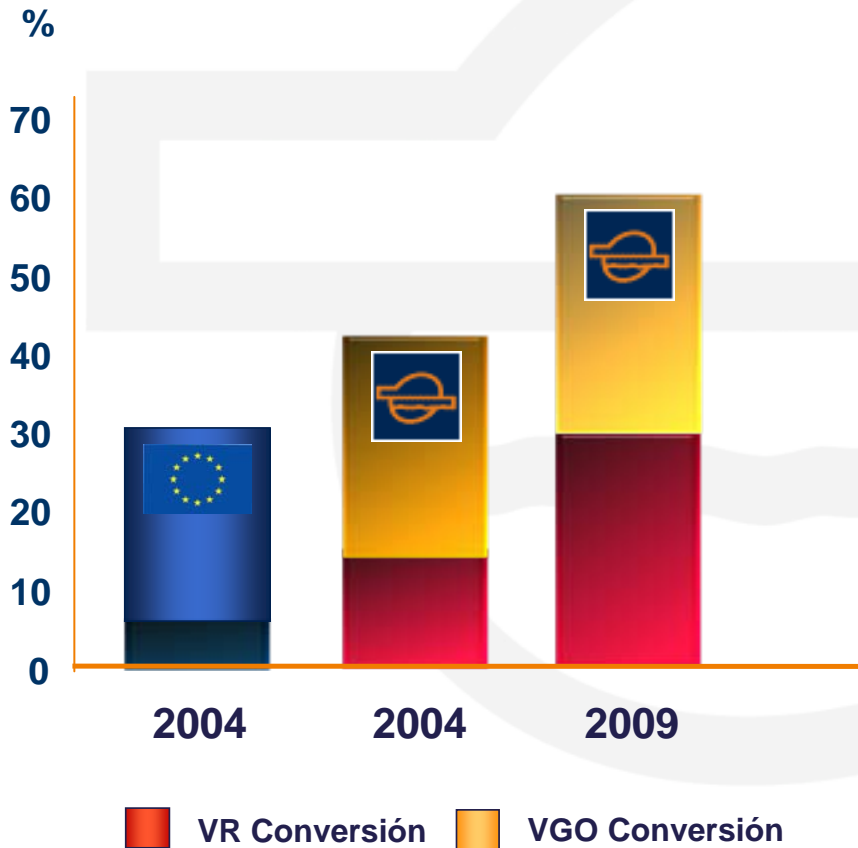
Downstream: Mejora de la capacidad de conversión

Mejora del margen de refino 2009 vs. 2004

\$/Bbl 1.5

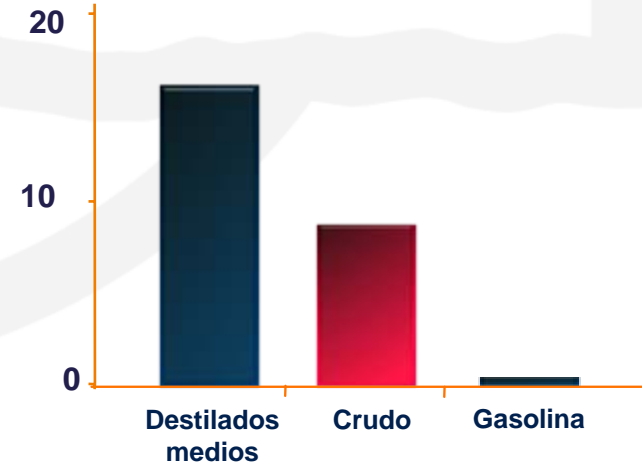


Índice de conversión capacidad equivalente FCC / topping



2009 vs. 2004

Crecimiento de los volúmenes de refino







Downstream: Cinco refinерías integradas en un sistema logístico optimizado

Inversiones para especificaciones EU 2009 prácticamente completadas



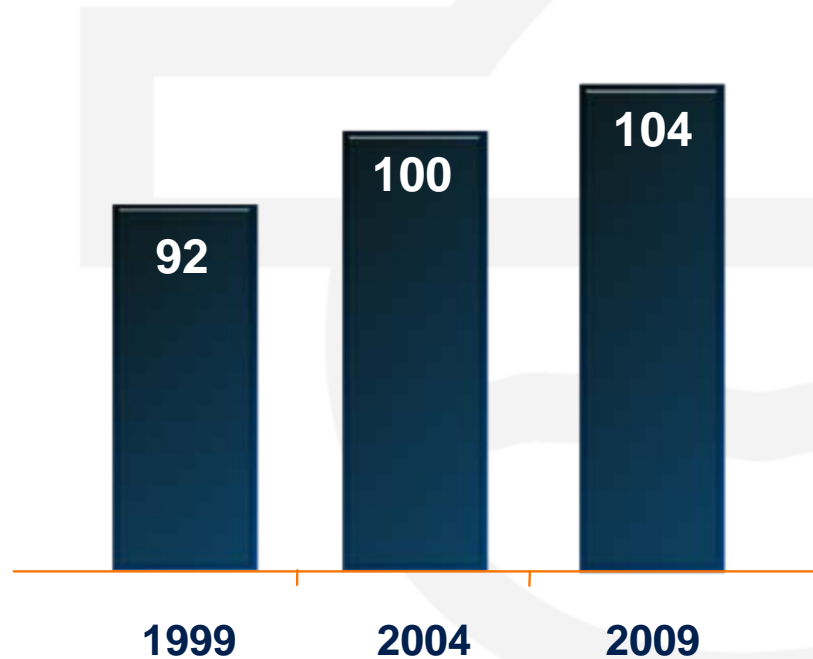
Capacidad de refino (Kbep/d)	
Coruña	120
Bilbao	220
Tarragona	160
Cartagena	100
Puertollano	140
Total:	740

-  Refinería de Repsol YPF
-  Otras refineries
-  Oleoductos de CLH
-  Oleoducto de repsol ypf (crudo)

Downstream: La red de estaciones de servicio en propiedad tiene una alta cuota de mercado y ventas

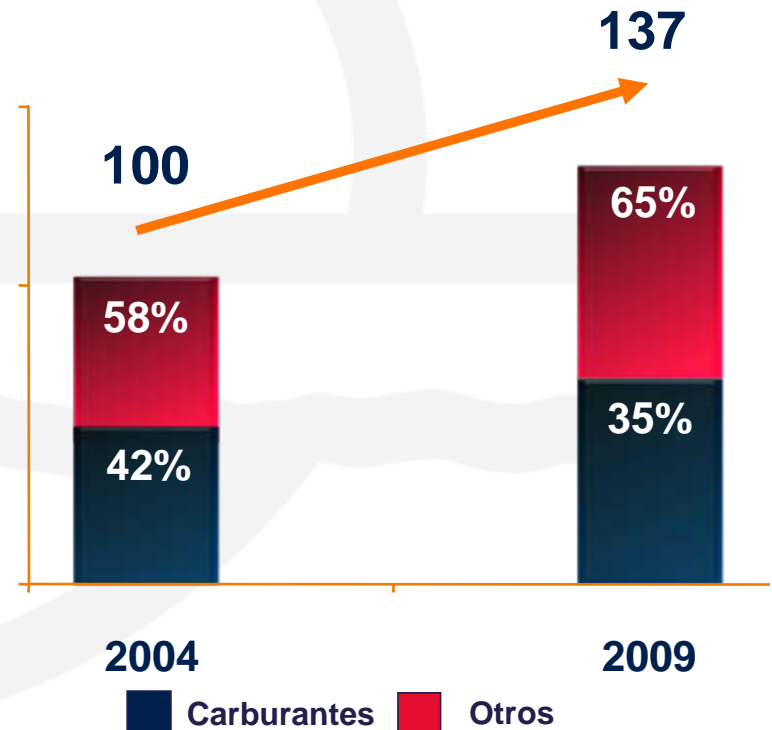
Cuota de mercado de ventas /
cuota de mercado de puntos de venta

% Indice 2004=100

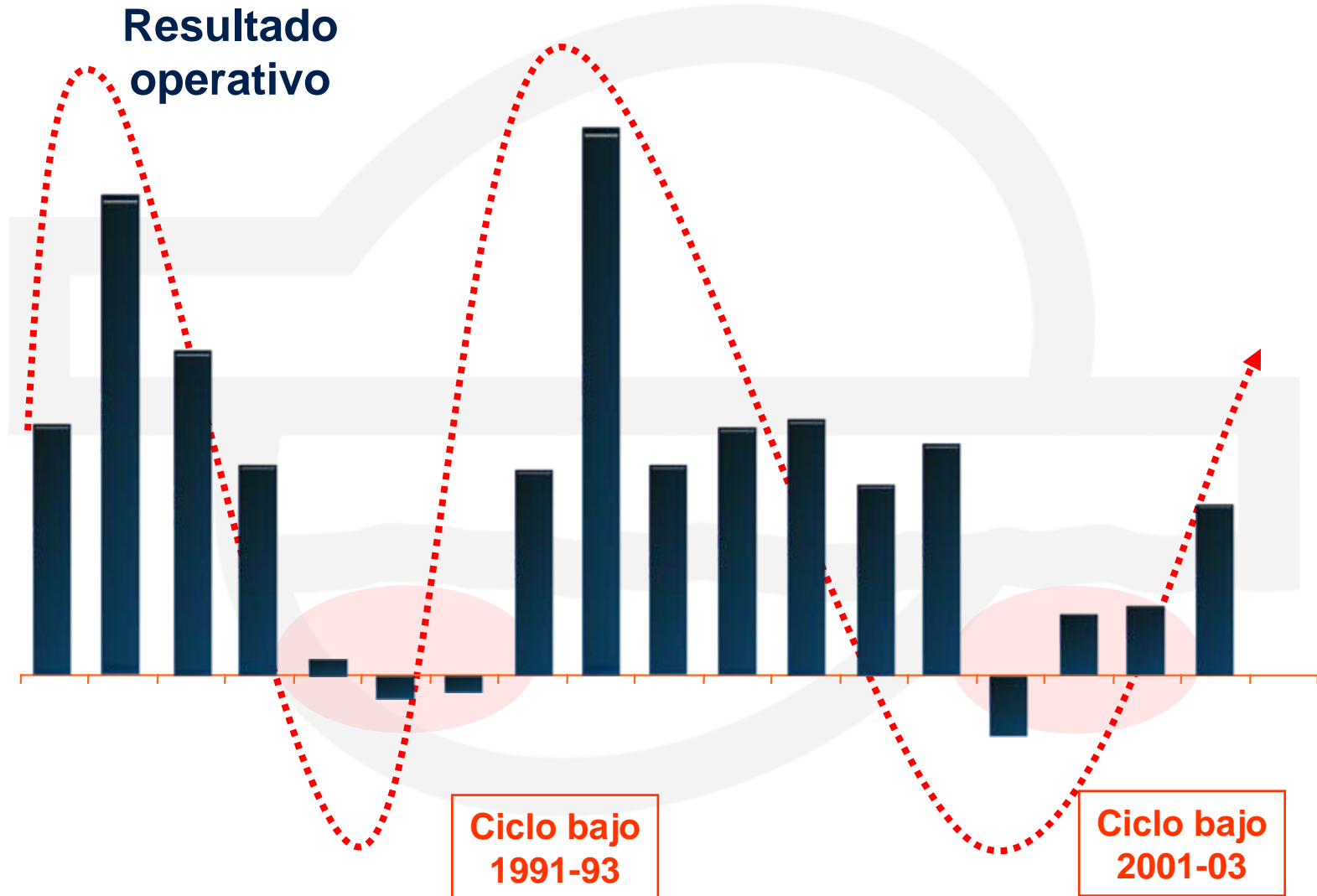


Ingresos operativos de la red
de EESS en propiedad
(España)

% Indice 2004=100



Downstream: Negocio químico dirigiéndose al ciclo alto

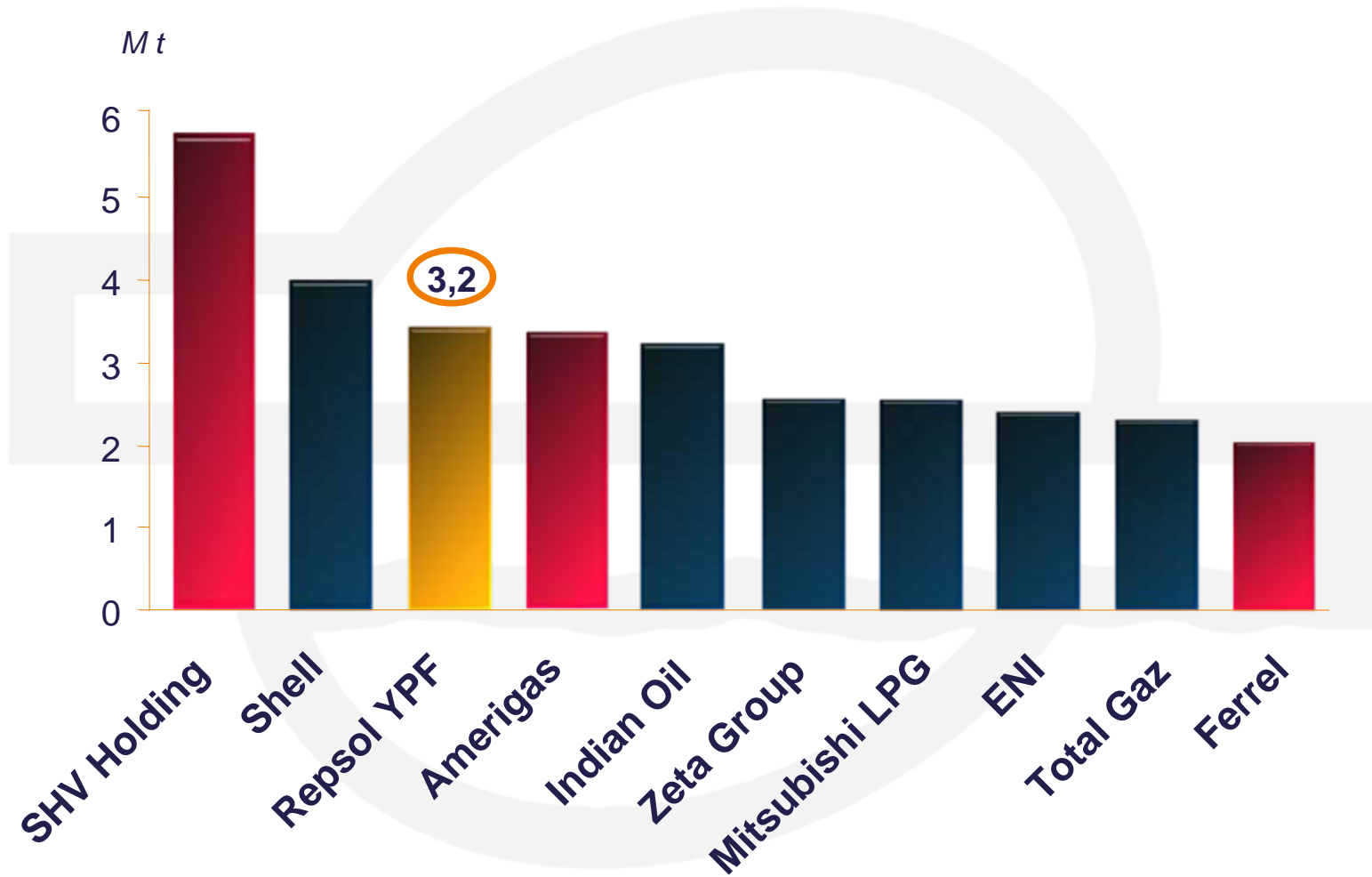


Downstream: Liderazgo en el negocio de GLP

#1 en GLP en España (82%) y Latinoamérica (30 - 40%)



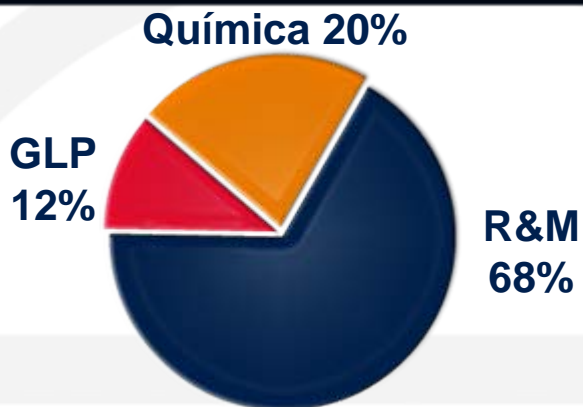
Downstream: GLP: Tercera compañía mundial



Fuente: Informes de compañías & elaboración propia

■ Compañías no petroleras

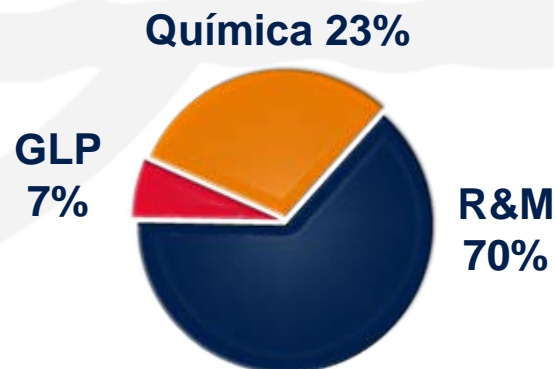
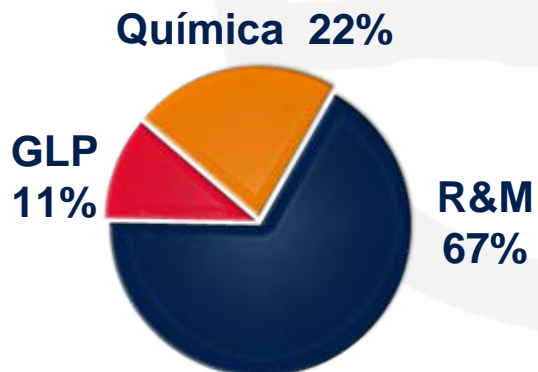
**Inversión Total 2005-2009:
5.700 M €**



2005 : 6.800 M€

Capital Empleado

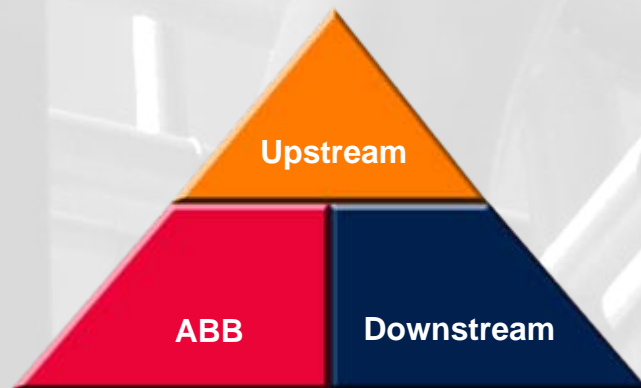
2009 : 9.200 M€



**REPSOL
YPF**



Objetivos



Bases prudentes para el entorno

	2005 - 2009
Brent (US\$/bbl)	25
Henry hub (\$/MBtu)	4,0
Índices de margen de refino ⁽¹⁾ (\$/BBL)	2,0
US\$/€	1,2
AR\$/US\$	3,0
Tasa impositiva (%)	35

(1) Agencia Internacional de la Energía: índice cracking NWE para crudo Brent

Crecimiento estratégico: Bases del escenario actual de la compañía

2005 - 2009

TOTAL E&P

Costes F&D (\$/bep)	5,0
Costes Lifting (\$/bep)	2,5
RRR (%)	>100

2004

2009

UPSTREAM

Producción (kbep/d)	1.165	>1.300
Ventas GNL (bcm)	5,1	>11,5

DOWNSTREAM

Índice Conversión	47%	>60%
Ventas Química (kt)	4.132	>5.600
Ventas GLP* (kt)	3.780	>4.700

*Incluye ventas mayoristas

Incremento de las inversiones orientado a las áreas de crecimiento

INVERSIÓN TOTAL 2005-2009: 21.100 M€

Por negocios

Por área geográfica

R&M
27%

ABB
31%

España
31%

Química
6%

E&P
54%

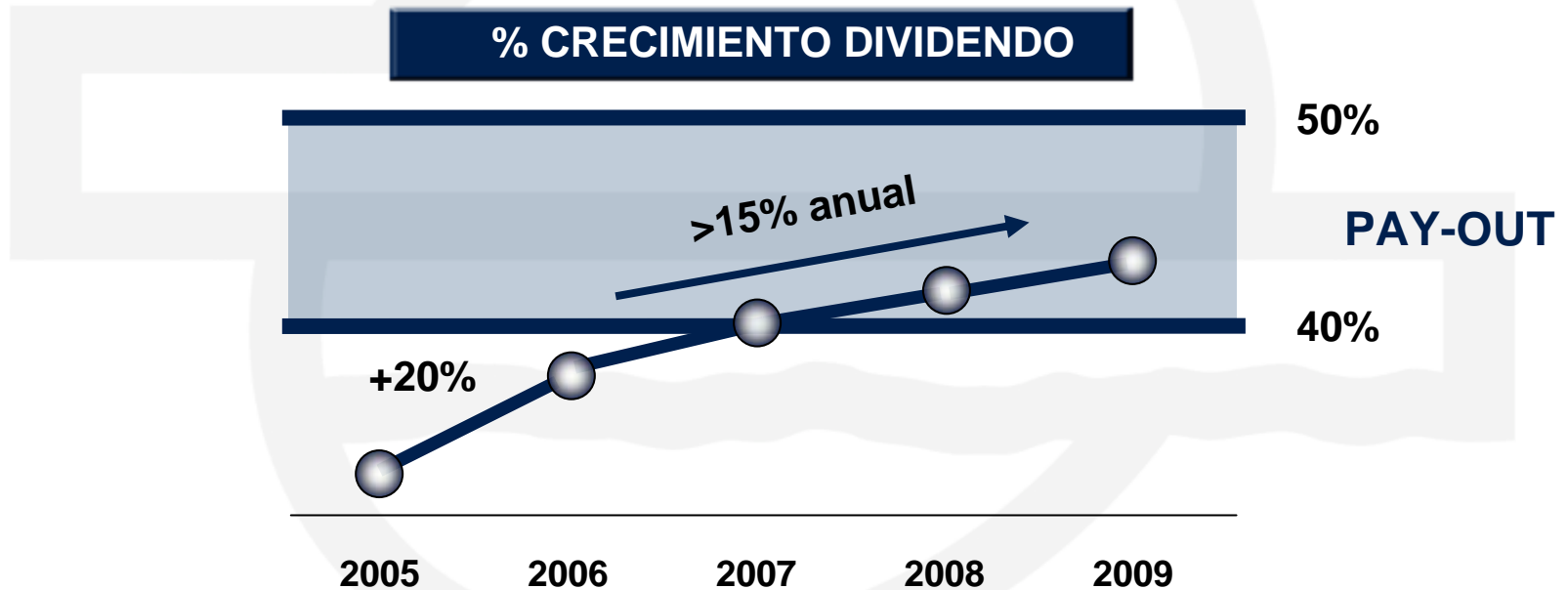
Resto del Mundo
38%

Gas Natural
11%

Otros
2%

Objetivos estratégicos: Rentabilidad para el accionista

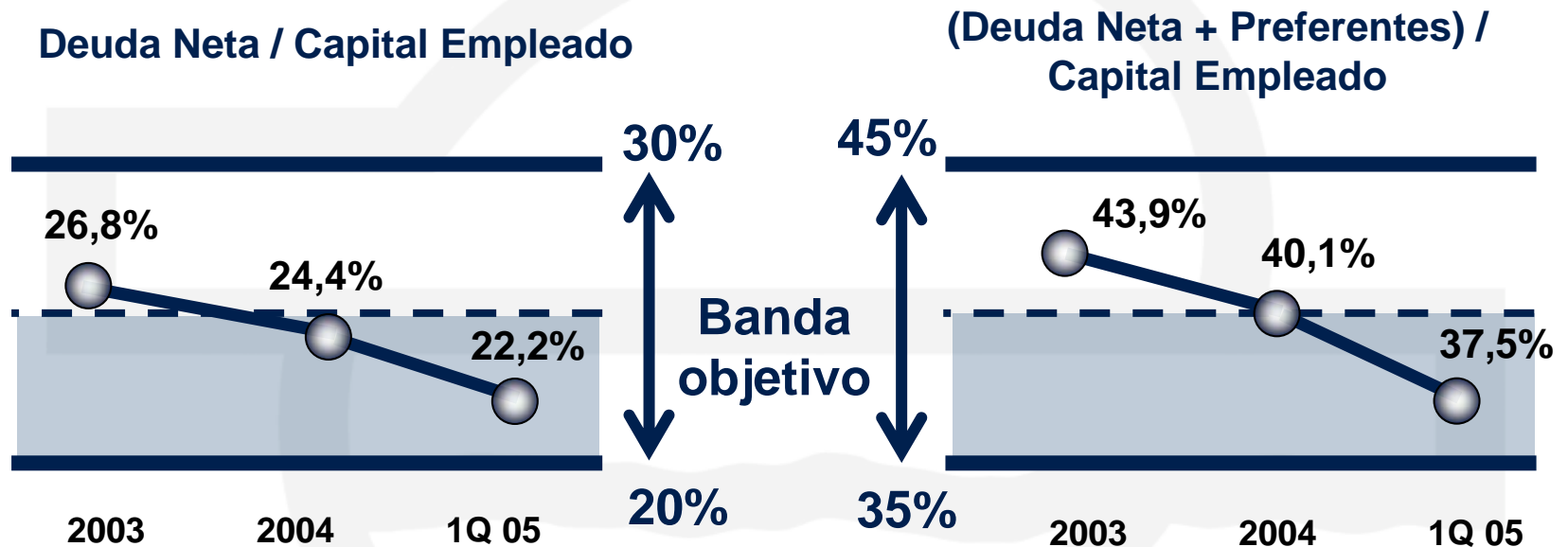
- Crecimiento sostenible del dividendo a niveles similares a la industria
- Recompra de acciones dependerá de las alternativas de inversión y de la mejora del rating



Aumentar la rentabilidad para el accionista

Mantenimiento de la disciplina financiera

- Continuidad con los objetivos del plan anterior, adaptados a la nueva métrica de las NIIFs



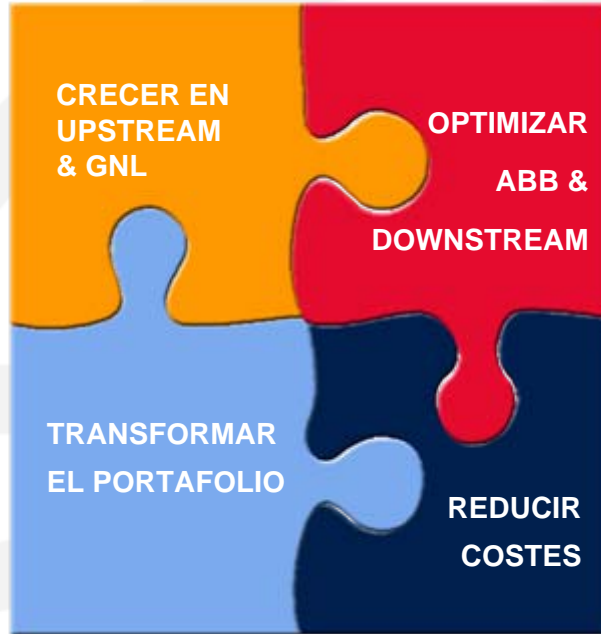
- Actualmente nuestro rango de confort se situa en la parte baja de la banda
- Equivalente a que la suma de deuda neta más preferentes se mueva alrededor de 2 veces el cash flow neto, estimado sobre las bases del Plan Estratégico

Consiguiendo los objetivos de rentabilidad

- Basados en la cartera actual de activos y en los proyectos de futuro
- Mejorar la rentabilidad a la vez que crece la base de capital:
 - Objetivo ROACE 2009: >12% (+150 pb vs. 2005)
 - Capital Empleado 2009: 28.100 M€ (+25% vs. 2005)
- Devolver exceso de caja a los accionistas:
 - Aumentar el ratio de payout por encima del 40%
 - Recompra de acciones si los proyectos no cumplen los criterios de reinversión
- Mantener la estructura financiera para mejorar el rating

Nuestros objetivos estratégicos 2005 - 2009

Producción
C.A.G.R 4,5%*
RRR > 200% **



ROACE 2009 > 12%
Caja libre generada > 8.500 M€

Desinversiones > 1.500 M€



1.200 M€



Aumentar la rentabilidad para el accionista

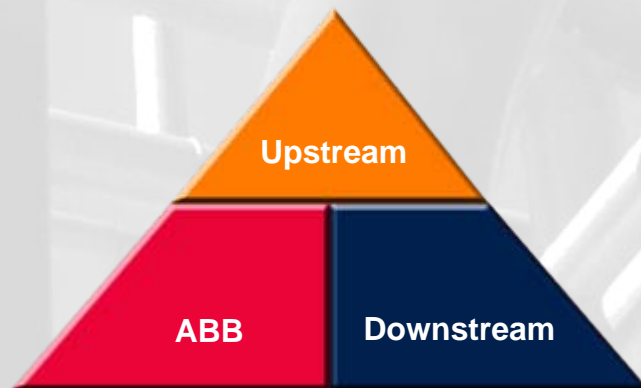
* Excluyendo ABB. Incluyendo ABB >2.6%

**Excluyendo ABB. Incluyendo ABB >100%

**REPSOL
YPF**



Conclusiones



Conclusiones

Transformación de la compañía paso a paso: estructura, cultura y cartera de activos para mejorar la rentabilidad al accionista:

- Reducir costes para optimizar márgenes
- Mejorar la rentabilidad y la generación de caja libre de ABB y Downstream
- Optimizar la cartera activo por activo
- Un enfoque orientado y de alta rentabilidad para el crecimiento en upstream

Nuestros objetivos se basan en nuestra cartera de activos actual y en los proyectos futuros

Transparencia y medición

Conclusiones

Nuestra meta es superar los objetivos

- Nuevo equipo directivo
- Nueva estrategia
- Nueva orientación:
 - Acuerdos en Venezuela
 - Gassi Touil
 - Acuerdo con Gas Natural SDG
 - Terminal de GNL en Canadá
 - GLP

Tenemos la determinación de mejorar nuestros resultados y crear valor para los accionistas:

- Sustentado en nuestras fortalezas en un mundo que cambia rápidamente
- Optimizando nuestra cartera de activos y generación de caja

Anualmente explicaremos nuestro progreso de forma abierta y transparente:

Un compromiso sólido con la responsabilidad corporativa

Conclusiones

**Conseguir todo esto es un proceso que nos llevará tiempo.
Y en el camino será necesario:**

- Ser pacientes
- Tener imaginación para adoptar soluciones temporales mientras normas y procedimientos no estén perfectamente alineados con el nuevo modelo
- Trabajar en equipo
- Confiar unos en otros
- Discutir y hablar mucho para mejorar: crear un clima de diálogo abierto en toda la organización

Gracias a todos los que habéis participado en la preparación de todas las actividades de hoy: presentación a inversores, accionistas y esta comunicación para empleados. Ha sido un ejemplo más del trabajo en equipo y cooperación que necesitamos para que nuestro plan estratégico sea una realidad.

**REPSOL
YPF**



Estrategia 2005-2009

