

RESULTADOS EJERCICIO 1999 Y EVOLUCIÓN AÑO 2000



La evolución del precio del crudo y su repercusión en los costes finales para el consumo, si bien no es novedad al ser un tema recurrente, sí es noticia diaria. En principio, parecía que podía haberse llegado a un tope en la escalada de cotizaciones, pero al parecer, y de un lado por medidas de los productores y de otro lado por la evolución de la economía creciente, expansiva, y en consecuencia del mayor consumo global, estamos asistiendo a un incremento de cotizaciones que en el momento de redactar estas notas supera los 30 \$/barril en el crudo de referencia, unido a una paridad pta./\$ cercana a las 180 ptas.

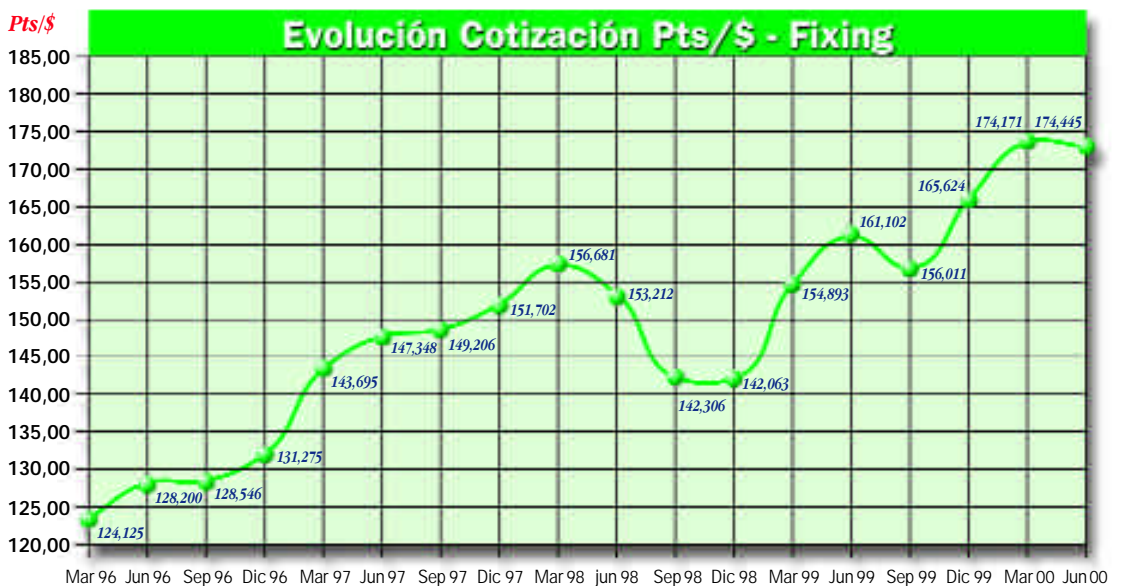
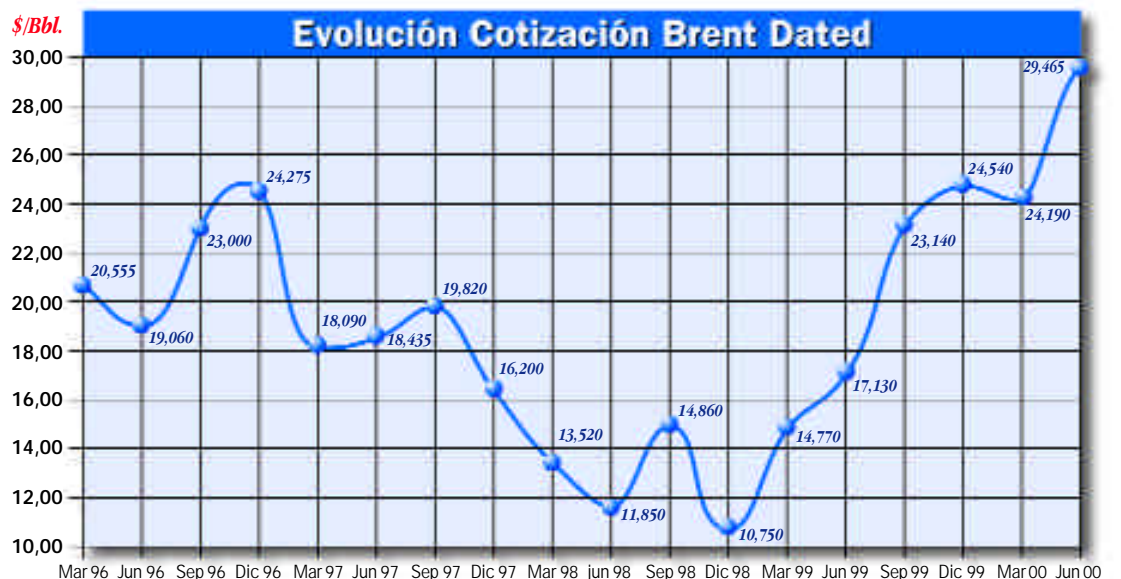
Por nuestra pertenencia a una compañía de refino como es PETRONOR, nos vemos influenciados doblemente: en la actividad de la empresa y en nuestra economía particular, por estas fluctuaciones que, como se puede apreciar en los gráficos que se acompañan, pudieran calificarse hasta de erráticas, ya que resulta difícil en un primer análisis, o mejor aún con la simple contemplación de datos, entender cómo el barril de crudo puede pasar de una cotización inferior a 11 \$, a casi triplicarla en el breve espacio de año y medio.

También es difícil de entender que, acoplada la peseta en el euro y fijada una paridad que en aquel 1 de enero de 1999 se situaba en algo más de 142 ptas., hoy, igualmente año y medio después, la peseta (el euro) se haya depreciado frente al dólar en aproximadamente un 27%.

De estos vaivenes se deriva un doble efecto, uno para nuestro bolsillo particular, que cada uno estoy seguro somos capaces de analizar, y otro para la actividad del refino, diferente para la actividad de marketing y de exploración, y en principio positivo para nuestra Compañía, para nuestra actividad, y qué duda cabe que para los ingresos de los que nuestra particular economía en gran medida depende.

Pasando a datos concretos, y por lo que respecta al ejercicio 1999, la Junta General de la Compañía celebrada el 21 de junio acordó aprobar las Cuentas Anuales, el Informe de Gestión y la aplicación de Resultados referidos al 31 de diciembre de 1999.

Estos Resultados ascienden a 16.530 millones de ptas. antes de la provisión para el Impuesto sobre Sociedades, por debajo del ejercicio 98 anterior, ya que el margen operativo o margen de refino, que es nuestro principal referente de la actividad, se situó



Magnitudes Básicas de Referencia del Negocio

Concepto		Realizado 1999	Realizado 1998
Precio Promedio Brent Dated	(\$/Bbl.)	17,97	12,72
Paridad Promedio Cambio Dolar/Peseta	(Ptas./\$)	156,21	149,41
Proceso en el Año de Crudo y Materias Intermedias	Miles de Tms.	9.577	10.204
Proceso en el Año de Crudo y Materias Intermedias	Millones de Barriles	69.208	73.160
Ventas de Productos de Refino	Miles de Tms.	9.136	9.901
- Mercado Nacional de Combustibles	Miles de Tms.	6.095	5.908
- Mercado Nacional: Asfaltos, Disolventes y Otros	Miles de Tms.	306	290
- Mercado Exportación (Incluye Bunker)	Miles de Tms.	2.735	3.703
% Exportaciones sobre Ventas	%	29,94	37,40
Energía Eléctrica Producida en Cogeneración	Millones de Kwh.	412	437
Plantilla Total al Cierre de cada Ejercicio	Nº personas	786	783

en 1,80 \$/barril a cotización internacional, casi un 10% por debajo del índice del ejercicio 1998 anterior, que se situó en 1,95 \$/barril procesado.

Ha ayudado a contener esta bajada de Resultados, propiciada por la reducción del margen, una mayor relación de la pta./\$ en 1999 frente a 1998, y un mayor precio del crudo, que no sólo no aportan pérdidas patrimoniales o depreciación de existencias como se produjo en el año 1998, sino que por el mayor valor promedio del crudo en pesetas en el año 1999, hemos podido recuperar o generar beneficios adicionales vía revalorización de existencias en tanques al cierre del año.

Al hilo de este tema de ganancias/pérdidas patrimoniales, y dada la actual situación de la cotización del crudo que antes se cita, con un valor barril Brent (crudo de referencia) en puerto de carga superior a 30 \$, merece destacar que estas ganancias promovidas por revalorización de las existencias que precisamos

Magnitudes Económico Financieras Significativas

Concepto	Datos en Millones de Pts.	Realizado 1999	Realizado 1998
Cash-Flow de Explotación antes de Impuestos		23.603	29.146
Provisión Impuesto Sociedades		2.963	6.097
Dividendos Pagados		12.330	15.015
Inversiones en Activos Industriales		13.302	4.856
Cifra de Negocios (Importe Neto)		381.492	342.245
IVA Repercutido e Impuestos Especiales Recaudados		194.551	190.453

consecuencia, se ha producido un desequilibrio entre la oferta y la demanda global, al no haber acudido todas las refinerías con las inversiones necesarias, a actualizar sus instalaciones para ser capaces de cumplir las especificaciones de productos hoy vigentes en todo el mercado occidental.

Este desequilibrio ha favorecido a PETRONOR, quien como bien todos conocéis, ha realizado un

en calidad competitiva, y en consecuencia, beneficiarse de los márgenes de operación que están surgiendo en unidades de Platformado, Desulfuración y Conversión. No así la destilación clásica, que mantiene márgenes negativos, y ello a pesar de la aparente alta cotización del fuelóleo, producto cuya demanda se ve decrecer año a año.

En resumen, podemos concluir que la evolución de 1999 ha sido sólo satisfactoria, debe ser mejorada en cuanto a Resultados absolutos finales, y ello se está demostrando con el comportamiento de la actividad, de nuestro trabajo y del mercado en este año 2000, año en el que estamos tras una apuesta clara inversora previa, y a su vez, apoyados por factores que no son tan claros y controlables en nuestra actividad, como son el alza del precio del crudo y la cotización del dólar, moneda en la que bien sabido es, el mercado mundial del crudo se mueve.

Confiemos que al cierre del ejercicio 2000 podamos seguir diciendo que los buenos resultados obtenidos hasta abril se mantienen, incluso se mejoran, y de hecho, si bien la información de mayo y junio aún no está cerrada, si parecen estos meses confirmar una buena evolución, que deseamos se consolide, en beneficio de PETRONOR como tal, de todos los que a PETRONOR contribuimos, y de todos los que de PETRONOR dependemos.

Evolución Resultado Antes de Impuestos

Datos en Millones de Pts.	1995	1996	1997	1998	1999	UPA 2000
Resultado Operativo	3.877	3.709	10.724	18.132	12.750	16.582
Operativo Unidad Negocio Refino	4.245	3.588	10.257	18.841	13.928	16.867
Operativo Unidad Negocio Transporte/Flota	-368	121	467	-709	-1.178	-285
Resultado Financiero	2.088	2.775	3.768	3.991	3.749	3.170
Resultados Extraordinarios	-132	62	5.372	-89	31	-1
Resultado antes de Impuestos	5.833	6.546	19.864	22.034	16.530	19.751

Evolución Resultado Operativo de Refino

Datos en Millones de Pts.	1995	1996	1997	1998	1999	UPA 2000
Margen de Refino	22.906	21.426	30.794	38.694	33.862	36.970
Gastos Fijos de Refino	18.661	17.838	20.537	19.853	19.934	20.103
Resultado Operativo de Refino	4.245	3.588	10.257	18.841	13.928	16.867

Evolución Margen Bruto por Barril de Crudo

\$/Barril a cotizaciones internacionales	1995	1996	1997	1998	1999	UPA 2000
Margen a Ci en PETRONOR	1,03	1,45	1,79	1,95	1,80	1,53

en la operación de Refinería (aproximadamente 1 millón TM. permanentes entre crudo y productos), son un efecto contable, pero de alguna manera ajeno a la actividad y a la operación en sí.

A modo de ejemplo (y perdón por su simplicidad), podemos señalar cómo en nuestra economía particular (y no por simple, el ejemplo deja de ser ilustrativo), nuestros "resultados" se derivan de la diferencia entre los ingresos que percibimos y los gastos corrientes que por alimentación, vestido, ocio, educación, sanidad, etc. tenemos.

Adicionalmente y en los últimos años, la evolución de la vivienda y de su precio habrá conseguido en la mayoría de nosotros, que tengamos un "beneficio patrimonial" derivado de que nuestras "existencias" (vivienda), que podía valer X millones de ptas. hace cinco años, hoy pueda estar próxima a 2X millones de ptas.

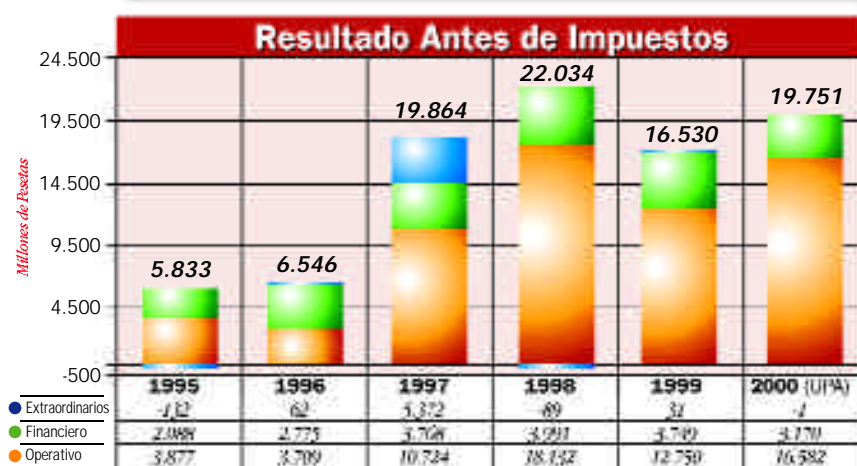
Este beneficio aparece en nuestro patrimonio o en nuestra cuenta de resultados, pero difícilmente podemos considerarlo como beneficio de explotación o beneficio distribuible.

Con ello se pretende alumbrar cómo el encarecimiento del precio del crudo y la depreciación de la peseta/euro frente al dólar, están motivando un mayor valor de las reposiciones de nuestros inventarios, que se traduce contablemente en un mayor valor de stocks, y un mayor saldo positivo en nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias. Pero aparte del apunte contable, difícilmente debemos "gastarnos" este beneficio o diferencial, por el riesgo de futuro y de depreciación y de alto riesgo que conlleva.

Bien es verdad que los Resultados operativos o propios de la explotación (patrimonio aparte) del ejercicio 2000, están siendo también más positivos que en el ejercicio 1999.

Ello se debe a que aunque el consumo final en cantidad de productos petrolíferos no está creciendo en los países desarrollados, sí lo continuará haciendo en los países en desarrollo o emergentes, al tiempo que han cambiado tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, las calidades/especificaciones de productos por mayor control medioambiental y mayores severidades de fabricación, y en

ambicioso plan de inversiones en unidades de Desulfuración y otras, que está permitiendo atender las nuevas especificaciones del mercado, fabricar productos



PANORAMA



Grupo de Trabajo de Mejora de Márgenes de Actividades de Planificación, Abastecimiento y Ventas.

"La competitividad de PETRONOR en la gestión de la refinería exige considerar de un modo integrado el abastecimiento de materias primas, la utilización de la capacidad productiva disponible y las operaciones de venta."

Sobre este esquema, integrado y coordinado por los criterios fijados por la Planificación, realiza sus actividades el Grupo de trabajo del que se trata a continuación.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO

La inicial composición del Grupo experimentó un ajuste a finales del año 1999 como consecuencia, por un lado, de la creación de RYTTSA, nueva empresa planteada dentro de REPSOL YPF para canalizar las actividades de comercio internacional de crudo y productos y otras operaciones ligadas con las anteriores, con su incidencia en los trabajos de abastecimiento, fletamentos y ventas, y por otro, de la incorporación de nuevos miembros que, dentro del proceso de integración y cambio de actitudes que el Proyecto global implica, vienen a aportar un impulso adicional a las actividades.

A la fecha, el Grupo ya "ampliado" está integrado por personas implicadas directamente en las actividades de Planificación, Abastecimientos y Ventas: Marta Aguirre, J.Javier Besné, Fernando Eizaguirre, Eduardo Rodríguez y Fermín Tribis-Arrospe por parte de PETRONOR, y Juan Francisco García y Manuel Osorio por parte de RYTTSA, colaborando además Pablo M^a Urrutia como activador y Adrián Apraiz como contacto con el Grupo de Coordinación del Proyecto.

AREA DE ACTUACIÓN

Se circunscribe a todas las actividades implicadas en el proceso de coordinación entre Planificación, Abastecimientos, Producción y Ventas, en el objetivo de optimización del proceso integrado (ver gráfico adjunto al respecto) y su consecuente efecto en el Margen de contribución.

PLAN DE TRABAJO

Asumiendo que la rentabilización del sistema integrado de gestión depende de la optimización simultánea de las actividades mencionadas y del conocimiento de su interdependencia, el Plan de Trabajo que se viene siguiendo, con las oportunas actualizaciones, se centra en:



- Estudiar propuestas de mejora de procedimientos y/o actividades.
- Promover cuantas acciones sean precisas para garantizar que los procesos de coordinación se mantienen y/o mejoran.
- Estudiar y proponer en su caso, mejoras en el sistema de medición y evaluación de resultados de las actividades, así como promover la divulgación de los mismos.
- Incidir en la sensibilización de la Organización hacia los conceptos de orientación al "mercado", al "beneficio" y a los "costes", proponiendo medidas para fomentar un cambio de actitudes al respecto.
- Por último, promover una reflexión que, ante las expectativas de cambio en los mercados para 2003/2005: especificaciones, etc..., permita a la Compañía anticiparse a tales cambios en plazo y costo razonables.

PRINCIPALES ACTUACIONES HASTA LA FECHA

Se han planteado propuestas para mejora del margen, vía reducción de costes logísticos o vía mayor valor añadido a las ventas, como las siguientes:

- Propuesta de una inversión, actualmente en fase de adjudica-

ción, de conexión vía oleoducto con las terminales petrolíferas del Puerto de Bilbao, para conseguir, a través básicamente de ahorros de coste de transporte, un incremento de "cash-flow" de casi 150 MM. de Pts. en 2001.

- Propuesta de un nuevo sistema de información que posibilite una mejor gestión de las demoras.
- Propuesta de estudio de una inversión para incrementar la recuperación del propileno así como su transformación de grado químico en grado polímero. Esta inversión está ya en su planteamiento inicial.
- Propuesta de una pequeña inversión para permitir una mejor elaboración y entrega de gasolinas de primer llenado, así como propuesta de construcción de un cargadero de keroseno para reducción de gastos de logística.
- Otras propuestas: ampliación capacidad almacenamiento de gasóleos, segregación entregas de gasóleo "B", etc., están planteadas en el objetivo de su favorable incidencia en el margen.

Junto a estas propuestas de posible efecto económico, dentro del compromiso asumido por el Grupo de sensibilizar a la Organización

hacia los conceptos de "mercado", "beneficio" y "costes", en Febrero de 2000 se publicó información "a nivel ilustrativo" en relación con el concepto "mercado" (orígenes abastecimientos, destino de las ventas, etc.) desde la perspectiva de PETRONOR.

PERSPECTIVAS DE FUTURO

Se seguirán planteando propuestas de mejora y se quiere continuar en el compromiso de comunicación sobre los conceptos de beneficio, mercado, costes, etc. En este sentido, se promoverán reuniones específicas con grupos "sensibles", especialmente cuando se den circunstancias propicias en las que los conceptos en cuestión antes citados, tengan una relevancia significativa.

Junto a lo anterior, una vez quede asentada la actividad de RYTTSA, el Grupo se propone mantener y/o mejorar los procedimientos de coordinación existentes, de tal manera que se pueda garantizar el objetivo de optimización del proceso integrado, base para la gestión del Margen de contribución en PETRONOR.

Asimismo, se propondrá la operativa de un grupo interdisciplinar que, siguiendo la orientación que vaya teniendo el mercado en cuanto a especificaciones, exigencias medioambientales, etc., pueda plantear las inversiones que permitan a la Compañía la mejor adaptación en plazo y costo a tales cambios.

Por último, el Grupo promoverá iniciativas tendentes a la divulgación de información referente a medición y evaluación de resultados en relación a los márgenes de contribución, en el entendimiento de que la comunicación termina favoreciendo un estilo de trabajo basado en la participación, colaboración y asunción de responsabilidades, objetivo implícito en el Proyecto PETRONOR 2001 en el que estamos inmersos.

LA CALIDAD EN PETRONOR

Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad

Cuando nos planteamos comenzar la implantación, consideramos necesario realizar un diagnóstico previo de la situación en la que nos encontrábamos con respecto a la Calidad según la norma ISO 9002.

Teniendo en cuenta la información obtenida, se establecieron los objetivos generales y parciales, planificando y programando las actividades y fijando las responsabilidades y el calendario.

Llegado el momento de adecuar la amplia documentación existente e incorporar la nueva al Sistema, todo el personal tenía claro cómo actuar, pues estaba muy acostumbrado a preparar y trabajar con procedimientos documentados, lo que no quiere decir que no surgieran dudas. Estas dudas se iban subsanando sobre la marcha y, en muchos casos, eran tratadas en las reuniones del Comité de Calidad para que los conocimientos adquiridos sirvieran a otras áreas.

Con el fin de que todo se reflejase de forma estructurada, se planteó el trabajo de la siguiente manera:

- 1.- Segmentamos la empresa por líneas de fabricación de producto, con objeto de abordarlas por separado y hacer el problema más asequible.
- 2.- Ajustamos cada línea de fabricación a los requisitos del modelo ISO 9002 que asegura la calidad de los procesos incluidos en esa actividad.
- 3.- Implantamos el Sistema, formando al personal in situ.
- 4.- Una vez implantado, procedimos a su certificación.

Así certificamos el proceso de destilación atmosférica y al vacío y línea de fabricación de asfalto, y el Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) nos concedió el certificado en Mayo de 1997.

Hubo nervios, tensión, incertidumbre y, finalmente, alegría y satisfacción.

Una vez asegurada la primera línea de productos y sus procesos de fabricación, trabajamos hasta conseguir el objetivo de Certificación Global de la Refinería, es decir de todos los productos que fabricamos, así como, de la operación de las Unidades Productivas y Servicios Auxiliares.

Este objetivo de Certificación Global lo hemos por fin alcanzado en mayo de 2000 gracias a la colaboración de todo el equipo humano de PETRONOR implicado.

Participación del Personal: Yo soy diferente

Esta es una de las barreras protectoras que con mayor frecuencia he visto utilizar ante la Calidad. ¡Oh, sí! ¡Todo

podríamos llamar animadores, nos ha ayudado a superar esta dificultad. Su actuación ha sido esencial y ellos han sido los verdaderos artífices de la implantación del sistema.

Presente y futuro de la Calidad

Si PETRONOR, quiere prosperar en un mundo en cambio, es preciso que se apodere de ella un formidable apetito de Calidad.

La Certificación ISO 9002, no es un fin en sí mismo, sino un modo de demostrar ese nivel de Calidad y una herramienta para conseguirla.

Tras la consecución del Certificado de Calidad, se han abierto una serie de proyectos internos encaminados a:

- Mejorar ciertas áreas mediante el seguimiento de objetivos de calidad.
- Homogeneización / Estandarización de procesos en todas las Direcciones y Departamentos.
- Conseguir que cada uno de nosotros, además de ser responsables de nuestro trabajo, nos comprometamos a hacer bien las cosas a la primera, con independencia de posibles revisiones posteriores por otros.

Todo este enfoque tiene como objetivo comenzar a adoptar el modelo ISO 9001 del 2000.

¿Qué he aprendido sobre Calidad?

A lo largo de estos años he aprendido que la Calidad es un valor humano que desgraciadamente se ha tergiversado en numerosas ocasiones, confundiendo la Calidad con su control y refiriéndonos a ella solamente cuando hablamos del producto final, olvidándonos de que también afecta a todos y cada uno de los trabajos realizados en la empresa.

También he aprendido que la Calidad no sólo no cuesta dinero, sino que produce ahorros sustanciales, tanto en productividad como en el rendimiento global de la empresa. He aprendido que los despilfarros que se cometen son de una cuantía asombrosa (*La No Conformidad 01/1998 de un cargamento de Queroseno ha supuesto 8.600.000 Ptas*) y que el desconocimiento que de ellos tiene el personal de la empresa es aún más asombroso.

La Calidad verdadera requiere un esfuerzo tenaz y a largo plazo, pues conlleva el cambio de actitudes y comportamientos que las personas tenemos a menudo muy arraigados. La calidad es una carrera de fondo.

Existen diversas relaciones de principios de la Calidad, conceptos fundamentales de la excelencia, etc. En todas ellas suelo echar en falta un principio que considero imprescindible, lo que funciona suelen ser las cosas sencillas; una documentación clara y accesible para la organización y cinco minutos al día para analizar en equipo lo que ocurrió, ver su evolución y consensuar alguna decisión.

Mejorando desde la ISO 9002 / 94 a la ISO 9001 / 2000 para llegar a la Calidad Total (EFQM)

PETRONOR formó parte desde el principio del grupo de empresas que creó "La Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad", cuya misión es promocionar la cultura de la calidad total en todos los ámbitos de la sociedad, con el fin de contribuir al desarrollo, competitividad y bienestar de nuestra comunidad.

No obstante, el camino avanzado por la organización en la implantación de su sistema de Calidad supone un primer apoyo necesario para conseguir subir al tren de la mejora continua, aprovechando los resultados del proceso ya culminado.

Además, la nueva "Visión 2000" de la norma ISO 9001, aporta elementos clave adicionales que facilitan el avance hacia el modelo de excelencia de EFQM.

eso está muy bien para otros departamentos pero no para mi actividad!

Últimamente, me inclino más por reconocer que efectivamente existen diferencias y hablando de su caso, poco a poco, ellos mismos se van dando cuenta de que, hay experiencias y metodologías de otros que les son de utilidad.

Afortunadamente, cada vez hay más personas que se van convenciendo de que si uno va a tener que examinarse regularmente, cada seis meses, compensa estudiar la asignatura y no tratar siempre de copiar.

Hemos comprobado que siempre existe personal resistente al cambio. No obstante, la labor de una veintena de personas, pertenecientes a los diversos departamentos y que

