

**Asamblea de Accionistas 30/04/20**  
**Speech del Presidente Guillermo Nielsen**

## **1) Introducción**

Bienvenidos y muchas gracias por acompañarnos hoy. Gracias Daniel por tu excelente presentación de lo realizado en 2019. Es un honor para mí poder hablar por primera vez frente a la Asamblea de Accionistas de YPF en carácter de Presidente del Directorio. Me toca inaugurar también esta nueva modalidad de llevar a cabo la Asamblea a distancia por medios electrónicos, por las peculiares circunstancias que estamos atravesando, y que van a estar muy presentes en esta alocución.

Agradezco a los accionistas la confianza que han depositado en mí para estar al timón de la compañía en la turbulencia en la que nos encontramos hoy, considerada la mayor turbulencia ocurrida en esta actividad, como parte de lo que ha de constituirse como la interrupción más abrupta de la actividad económica de la historia.

El año 2020 se caracteriza por presentar un camino muy complejo, ya que enfrentamos múltiples desafíos de magnitud, tanto internacionales como locales, pero estoy convencido de que junto a los miembros del Directorio, al equipo gerencial con que contamos, a la capacidad de los trabajadores, al acompañamiento de nuestros proveedores y sobre todo gracias a la fidelidad de los clientes de YPF, podremos superar los obstáculos y retomar nuestro sendero de crecimiento consolidando esta compañía de casi 100 años de historia como la empresa insignia de la Argentina, pionera y líder en el desarrollo de los recursos energéticos del país, y motor del desarrollo de poblaciones en los lugares más duros e inhóspitos de nuestra patria.

## **2) Contexto internacional**

Es necesario comentar brevemente el contexto internacional atípico en el que nos encontramos, básicamente por el impacto de la pandemia del COVID-19 en los mercados en general y en el energético en particular.

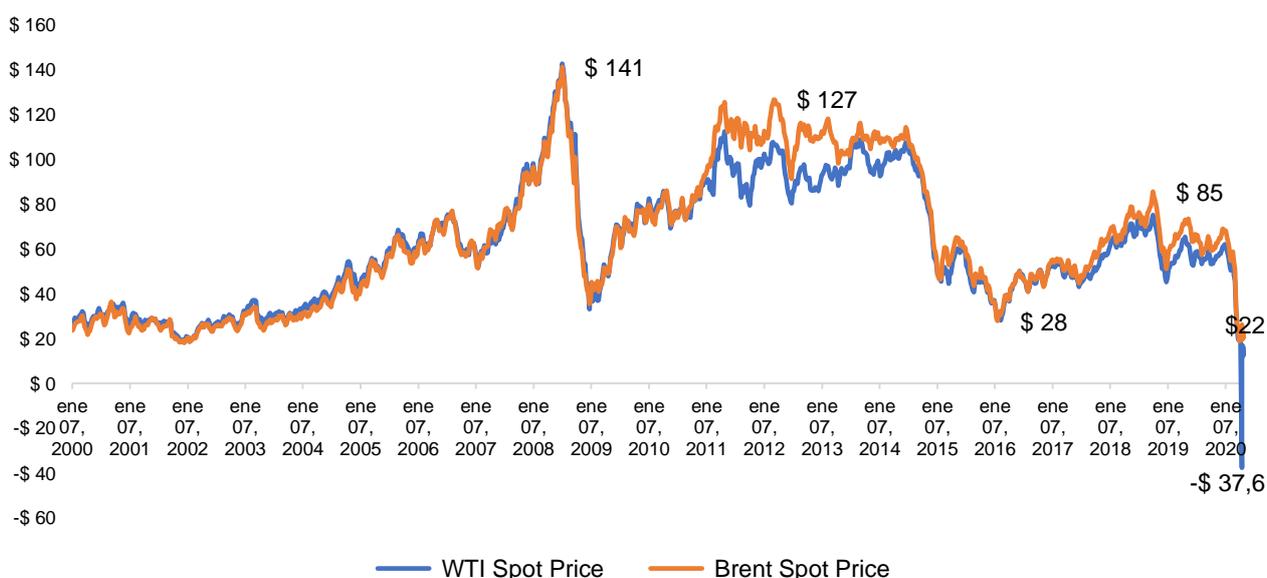
Si nos remontamos a comienzos de año, la primera señal adversa fue la caída de la demanda de hidrocarburos de China, el país donde se generó el virus del COVID-19, siendo el segundo consumidor de petróleo y gas a nivel mundial. Ya en ese entonces se produjo un primer impacto en los precios del crudo, que en esos meses promediaron una caída de aproximadamente el 27% para el WTI y del 28% para el Brent.

Frente a este escenario, hubo intentos fallidos de la OPEP+ en buscar recortes de producción consensuados, que se frustraron desembocando en la guerra de precios entre Arabia Saudita y Rusia, que se dio casi en simultáneo con el inicio de la caída fuerte de la demanda mundial. Las

principales economías del mundo entraron en cuarentena y la demanda de combustibles cayó en forma pronunciada. La producción de petróleo depende de un entramado de contratos que hacen imposible disminuir la producción en forma simétrica con la veloz caída del consumo que se registró a partir de las cuarentenas. Finalmente, el 12/04 la OPEP+ apoyada por las economías del G20 acordó reducir la producción en 9,7 Mb/d en mayo y junio, seguido de recortes sucesivos en el segundo semestre 2020 (7,6 Mb/d), en 2021 y en 2022; siendo éste el recorte de la producción más profundo jamás acordado por ese agrupamiento, pero su impacto quedó diluido por la generación de excedentes que fueron saturando la capacidad mundial de almacenamiento, llegándose a fletar tanqueros no para efectuar traslados de petróleo, sino por su capacidad de almacenamiento.

Dada la fuerte caída de la demanda global de petróleo a niveles similares a los del año 1995, y la poca capacidad de almacenamiento, estamos transitando una etapa de altísima volatilidad, en que algunas noticias llevan a repuntes transitorios de los precios, para volver a caer poco después, o retomando una cierta estabilidad siempre a precios muy bajos. Los precios del crudo continúan en una trayectoria depresiva, y cerraron ayer para el WTI en 15,35 USD/bbl y para el Brent en 22,69 USD/bbl, los precios más bajos en los últimos 20 años; habiendo llegado el WTI el 20/04 a valores negativos por primera vez en la historia (-37,63 USD/bbl). Nos encontramos en una situación muy atípica en la que la demanda, a consecuencia de la cuarentena puesta en práctica en los principales mercados del mundo, y de la extraordinaria acumulación de stocks, se ve impedida de responder a la baja de precios.

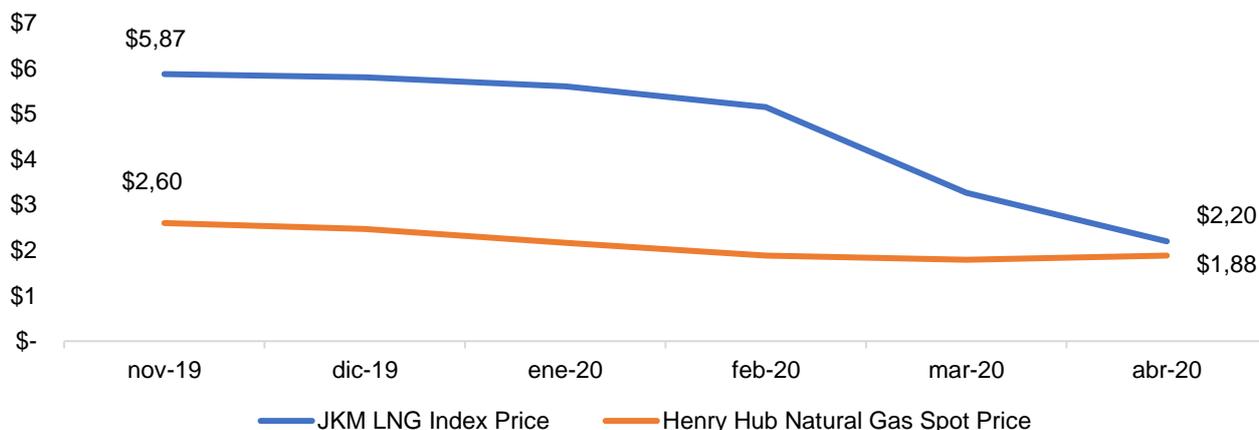
### Evolución del Precio del Crudo



Esta situación encontró a la producción no convencional en los Estados Unidos al límite del endeudamiento, luego de haber incrementado su producción en 7 Mb/d desde 2010, lo que la torna más vulnerable a la baja de precios que se combina con el retiro del nuevo financiamiento.

En cuanto al gas natural, luego del incremento en la producción no convencional en los Estados Unidos y de la puesta en marcha de distintas plantas de GNL a nivel mundial, nos encontrábamos ya con precios deprimidos por sobreabundancia de oferta, situación empeorada por el contexto actual. Es así como el precio del Henry Hub, el indicador de referencia de los Estados Unidos, cayó en 33% a 1,88 USD MBtu en los últimos 6 meses, mientras que el indicador para importación de GNL Japan Korea Marker (JKM), de Asia en general, cayó en 62% en el mismo período.

### Evolución del Precio del Gas Natural



Está claro que nos encontramos frente a la crisis más importante de la industria petrolera, con alta volatilidad de precios e incertidumbre acerca de los escenarios de la demanda futura. La estabilización de estas variables responderá a cómo irá evolucionando a nivel internacional la pandemia, especialmente en los Estados Unidos, Asia y Europa (los principales consumidores), y cómo paulatinamente se irá recomponiendo la demanda de los productos energéticos al compás del abandono gradual de las cuarentenas que permitirán la reanudación de los desplazamientos. Pero, en este momento, el escenario se presenta aún incierto.

### 3) Contexto local

Yendo al contexto local, nuestra industria venía de una situación anómala por el congelamiento de precios decretado en agosto del año pasado. En 2019, los precios de los combustibles se ubicaron en promedio en el mínimo de los últimos diez años en términos reales, explicado por la abrupta devaluación y la incapacidad de armonizar la situación general en el sector petrolero con la situación macroeconómica.

También nos encontrábamos en un contexto de sobreoferta de gas natural, como consecuencia del exceso de producción subsidiada para algunos productores (no para YPF) por la Resolución 46, lo que se tradujo en precios deprimidos y en cortes de producción en nuestros pozos de gas.

En ese contexto desfavorable se encontraba la industria petrolera argentina cuando la impactó la pandemia del COVID-19, empeorando la demanda por la cuarentena obligatoria establecida por el Decreto de Necesidad y Urgencia N°297/2020 y sus sucesivas prórrogas, con la caída de la demanda interna de los productos derivados del petróleo (de alrededor del 70%). A modo de ejemplo, desde que se implementó la cuarentena las ventas de naftas de YPF cayeron aproximadamente un 75%, las de gasoil un 45% y las de jet fuel un 95%.

Esta situación nos llevó al cierre de la refinería de Plaza Huincul, a la reducción del trabajo en las otras dos refinerías, y con mucho dolor tuvimos también que cerrar la producción de algunos yacimientos frente a la escasa demanda interna y la imposibilidad de exportar crudo de manera rentable a los precios vigentes para la Argentina en el mercado internacional.

#### **4) Impacto en YPF**

En esta situación de excepcionalidad en las dinámicas económicas impuestas por la cuarentena y por los esfuerzos del Estado Nacional en frenar la pandemia, es que nos vimos forzados a tomar medidas de urgencia y de aplicación inmediata.

Una de las primeras decisiones que tomé como Presidente fue disponer la revisión de todos nuestros proyectos y erogaciones de capital, poniéndonos como objetivo absoluto para este año la preservación de la caja de la compañía. Estamos revisando así en todas las áreas y negocios los distintos gastos y compromisos, con el fin de reducir tanto el gasto de capital como las expensas operativas mientras dura esta situación anómala.

Sin embargo, este contexto no nos puede paralizar y seguimos funcionando como compañía, para seguir brindando a nuestros clientes los productos y servicios en la calidad que nos caracteriza, mientras que a su vez garantizamos la integridad y la salud de nuestros trabajadores. Por ello conformamos internamente un Comité COVID-19, implementamos protocolos de teletrabajo que han funcionado de forma muy eficiente y alcanzando a la gran mayoría de quienes trabajamos en la empresa, y establecimos guardias mínimas para las operaciones críticas y los servicios esenciales; además de coordinar esfuerzos en conjunto con las autoridades de gobierno nacional, el Ministerio de Desarrollo Productivo, las cámaras empresariales y los sindicatos.

#### **5) Mirada a futuro: las bases para la nueva YPF**

Lo antes mencionado constituye las medidas que hemos aplicado para hacer frente a la situación en la que nos encontramos en esta difícil coyuntura, pero no tenemos que perder el horizonte y la mirada a futuro.

La economía argentina después de la pandemia necesitará volver a crecer de manera rápida y vigorosa; el sector energético tendrá que ser uno de los motores de ese crecimiento y nuestra compañía está llamada a tener un rol protagónico en esa recuperación. Para ello, debemos sentar

las bases de una nueva YPF que seguirá siendo líder en la industria, comprometida con el desarrollo eficiente y sustentable del potencial energético del país, y con foco en la rentabilidad de cada uno de sus proyectos.

#### **a. Una compañía con disciplina financiera**

¿Cómo lo lograremos? En primer lugar, con finanzas sanas. La toma de deuda de la compañía en las últimas gestiones no tuvo una contrapartida en incrementos sustanciales en la capacidad económica para enfrentar desafíos, ni en mejorar el valor de la compañía. Esto deriva de múltiples variables, tanto del sector como de YPF, pero nuestro foco estará puesto en retomar la sanidad financiera con niveles de deuda y obligaciones manejables. El futuro en el corto plazo y nuestra capacidad de volver al mercado de capitales van a estar muy influenciados por lo que pase con la reestructuración de la deuda soberana que está gestionándose en estos días. Mientras tanto, estamos golpeados por el riesgo-país, y por la falta de profundidad del mercado de deuda en pesos, que obliga a que empresas de nuestro tamaño y de nuestras ambiciones tengan que tomar su deuda fundamentalmente fuera del país.

En lo internamente estamos implementando una muy estricta disciplina financiera y seremos muy cuidadosos con la asignación de capital en cada decisión de inversión. Para ello buscaremos efficientizar los mecanismos de toma de decisiones evitando los errores del pasado, tanto a nivel gerencial como a nivel de Directorio, y revisaremos la estructura organizativa y la cadena de aprobación de los proyectos.

#### **b. Una compañía moderna, ágil y digital**

Con el fin de adaptarnos a la realidad pospandemia, y a las demandas del entorno a los fines de mantener y mejorar nuestra competitividad y la sustentabilidad de nuestra actividad, deberemos transitar un camino de transformación organizacional que implicará la redefinición de nuestras áreas de negocios, de nuestros procesos de gestión con la reorganización correspondiente.

Este proceso, de cambio profundo, implicará también replantearnos aspectos esenciales de nuestra operación, de la forma en la que hacemos las cosas, de los sistemas que nos dan soporte y de la adecuación de las capacidades de los equipos de trabajo que los desarrollen. Esta transformación contará con la distribución de roles claros y la revisión de la organización de los negocios con el objetivo de focalizar los esfuerzos y capacidades en los ejes estratégicos de YPF.

Como parte central de la agenda de transformación lanzaremos este año una iniciativa orientada a adoptar estándares de clase mundial para los procesos clave a través de la modernización del sistema de ERP como se lo conoce por su sigla en inglés correspondiente a Enterprise Resource Planning.

La aplicación de una plataforma moderna común para los sistemas transaccionales permitirá seguir construyendo más y mejores soluciones digitales para beneficio de nuestros clientes y de nuestras operaciones. Con un enfoque pragmático, usaremos la modernización del ERP para simplificar y estandarizar procesos, de acuerdo con las mejores prácticas de organizaciones modernas y ágiles, eliminando ineficiencias, variabilidades innecesarias y reduciendo costos operativos.

No será un proyecto circunstancial. Consistirá en el establecimiento de una plataforma de mejora continua que permitirá un cambio radical de la forma en que trabajamos. Planeamos lograr la migración de la totalidad de los procesos para fines de 2024, con hitos intermedios diseñados para balancear los beneficios de una transformación rápida con la complejidad de las operaciones de la compañía. Quisiera destacar especialmente que esta iniciativa de modernización de ERP será la mayor del país y una de las más importantes a nivel regional.

### **c. Una compañía orientada a los resultados**

Como mencioné, en búsqueda de la rentabilidad como objetivo en cada decisión tomada en los negocios, estos se verán profundamente transformados, tanto en sus estructuras como en el portafolio de proyectos, ya que sólo se llevarán adelante aquellos con alta rentabilidad y retornos en el corto y mediano plazo. Nuestro objetivo es lograr una YPF redimensionada, que cuente con más músculo para realizar con éxito los proyectos que se proponga, perfeccionando el proceso de inversión y la ejecución.

Como consecuencia del redimensionamiento estratégico, en el Upstream, nos focalizaremos en desarrollar rápidamente los recursos más competitivos que tenemos a disposición. No debemos perder de vista que el grueso de nuestra producción proviene de yacimientos convencionales, y también contamos con yacimientos no convencionales de clase mundial puestos de manifiesto en la última década en Vaca Muerta.

Es importante tener en claro que tanto en la producción convencional como en la no-convencional vamos a tener que llevar a cabo grandes esfuerzos de aumento de la productividad, y tendremos que migrar hacia formas de trabajo más eficientes para lo cual será necesario un esfuerzo de adaptación de nuestra empresa, de los trabajadores, y de los proveedores que trabajan con nosotros. La forma en que produjimos hasta ahora está puesta en cuestionamiento en un mundo en que sobra el petróleo, y la recuperación de la crisis mundial y local seguramente no será tan rápida como todos deseamos. En simultáneo, debemos continuar también en la mejora de las condiciones de seguridad y medio ambiente en las que hemos llevado a cabo progresos importantes.

En el Downstream, continuaremos con la implementación de medidas para volver la refinación más eficiente y sus productos más sustentables. Del lado comercial, buscaremos consolidar nuestra

posición doméstica y analizaremos oportunidades regionales, mientras que avanzamos en la implementación de las estaciones de servicio del futuro. A su vez, buscaremos aprovechar la abundancia y los precios competitivos del gas natural para hacer crecer nuestras operaciones químicas y petroquímicas.

Por último, en Gas y Energía, buscaremos continuar con el abastecimiento de la demanda estable de gas y daremos los pasos necesarios para lograr de manera rentable exportaciones a los países limítrofes, así como también vislumbrar nuevas oportunidades de exportación de electricidad a esos mercados, buscando la complementariedad necesaria para viabilizar proyectos con nuestros vecinos (Chile, Brasil y Uruguay). Aquí el rol de la generación eléctrica a través de YPF Luz, tanto de fuentes térmicas como de renovables, será fundamental para motorizar estos negocios.

## **6) Conclusión**

Quise en estos pocos minutos delinear lo que vemos como los principales desafíos para YPF en la coyuntura actual, buscando retomar el camino del crecimiento para una empresa que a nuestro entender deberá ser el motor de la economía, manteniendo el liderazgo en el sector, con los más altos estándares de eficiencia, rentabilidad, competitividad, transparencia, ética, salud y seguridad; con foco en la creación de valor para accionistas y clientes.

Aspiro a que la empresa retome el rol transformador que se puso de manifiesto años atrás durante la presidencia del Ingeniero Estenssoro, que permitió pasar de una empresa estatal con serias ineficiencias, a una empresa privada eficiente, cotizante en el mercado de Nueva York, un mercado que por la magnitud de los recursos que allí concurren permitió la expansión de la compañía superando las limitaciones financieras del mercado local.

De esta coyuntura tan adversa vamos a salir renovados y pujantes, superando las múltiples adversidades de este momento. Desde ya lo lograremos renovando las condiciones para que cada uno de nuestros empleados, cada miembro de la familia Ypefiana dé lo mejor y lo máximo de sí.

Estoy convencido de que una vez que pasemos la pandemia actual, el porvenir será muy prometedor. Agradezco nuevamente a todos ustedes por su presencia. ¡Muchas gracias!