



INFORME ANUAL Y  
DE RESPONSABILIDAD  
CORPORATIVA 2016

# MAPA DE RIESGOS

PERIODO 2017 - 2021

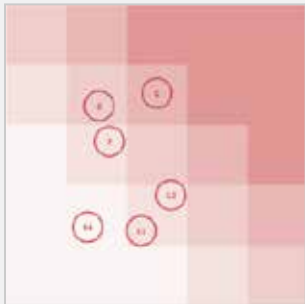


**CEPSA**



## RIESGOS ESTRATÉGICOS Y DE PLANIFICACIÓN

Relacionados con Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, factores externos tales como la coyuntura económica, ámbito sectorial, riesgo país, regulación, competencia y eventos catastróficos naturales o daños causados por terceros, así como los relacionados con el posicionamiento estratégico de la compañía.



1. Margen de refino
2. Producción y reemplazo de reservas
7. Riesgo geopolítico
11. Competencia de mercado
12. Evolución de la demanda
14. Relaciones con Comunidades locales

## CONTEXTO Y AMENAZAS EXTERNAS

- El precio del crudo continua en niveles bajos, si bien se espera que vaya repuntando poco a poco a medida que oferta y demanda vayan equilibrándose.
- La economía mundial mantuvo un crecimiento moderado en 2016 y se espera que continúe por esta senda en 2017, apoyándose en los países de fuera de la OCDE principalmente.
- En el contexto geopolítico, la nueva era Trump, el Brexit o la amenaza terrorista del Estado Islámico, se presentan como algunas de las principales incertidumbres en el corto plazo.
- En el contexto económico actual donde Cepsa produce y comercializa sus productos, destacar los ratios de crecimiento de la economía española (PIB, demanda de productos derivados del petróleo,...) y como China parece poner freno a la desaceleración de su economía, donde en 2015 se puso en marcha la actividad de la planta de Shanghai en un contexto de elevada competencia y marcada sobre oferta en el mercado del fenol y la acetona.
- Creciente competencia de las refinerías de Estados Unidos y Oriente Medio, lo que unido a la sobrecapacidad de refino en Europa, está presionando a la baja el margen de esta actividad. Se espera que la entrada en vigor de la regulación MARPOL en el año 2020, provoque un repunte al alza de los márgenes.
- Localización o adquisición de reservas con origen en países política, económica o jurídicamente inestables.
- Fuertes entornos competitivos por la presión de aquellos mercados con mayores ventajas productivas (acceso a crudos más baratos, menos restricciones regulatorias, etc.).

## RIESGOS

- Margen de refino, condicionado por el contexto de sobrecapacidad instalada en Europa, apertura de nuevas refinerías en Asia y Oriente Medio y la volatilidad en el mercado.
- Producción y reemplazo de reservas.
- Riesgo geopolítico.
- Evolución de la demanda y competencia de mercado.
- Relaciones con las comunidades locales.

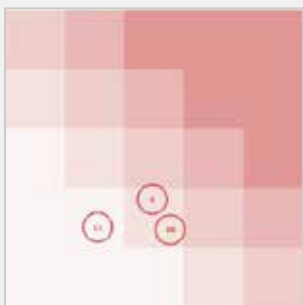
## MANAGEMENT ACTIONS

- Proyectos de transformación y optimización para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y operaciones en nuestras instalaciones industriales, y potenciar la integración y las sinergias entre unidades.
- Estrategias de optimización de los procesos productivos y de mejora de la eficiencia, así como la investigación para el desarrollo de nuevos productos con mayor competitividad y valor añadido.
- Control estricto en costes acorde al contexto económico y de precios actual.
- Diversificación del portfolio de proyectos de exploración y producción: para mitigar nuestra exposición al riesgo geopolítico, Cepsa persigue equilibrar su cartera de proyectos extendiendo sus actividades a diferentes países.
- Gestión proactiva a través del seguimiento de unos indicadores clave definidos para una serie de categorías de fuentes de riesgo identificadas, entre las que se destacan: seguridad, estabilidad política, eficacia de los gobiernos, entorno legal y regulatorio, política fiscal y macroeconomía.
- Internacionalización de actividades: exploración alternativas comerciales en otros mercados internacionales y mercados emergentes, en busca de nuevas oportunidades, reduciendo riesgos derivados de la exposición al mercado. Ejemplo de ello es el hecho de que Cepsa suministrará gas natural licuado (GNL) a buques a través de la primera gabarra multiproducto a nivel europeo, o el lanzamiento al mercado de un nuevo lubricante marino.
- Estrategias de optimización de los procesos productivos y de mejora de la eficiencia, así como la investigación para el desarrollo de nuevos productos con mayor competitividad y valor añadido.
- Nacimiento de la Fundación Cepsa en el año 2016 como muestra del compromiso social del Grupo Cepsa en aquellas comunidades y poblaciones donde Cepsa desarrolla su actividad.
- En 2016 Cepsa crea Voluntarías, un programa específico de voluntariado corporativo centrado en el cuidado del medio ambiente, fomento del empleo y la educación, apoyo a la cultura, promoción del deporte y la salud y atención a las necesidades básicas.



## RIESGOS FINANCIEROS Y MERCADO

Derivados de la volatilidad de los precios de las materias primas básicas, de los tipos de cambios, de los tipos de interés y de las operaciones de contratación de cobertura y de trading, así como los relacionados con la gestión de la liquidez y la solvencia, la gestión del riesgo de crédito y de contrapartida.



- 9. Precio de commodity
- 10. Riesgo de tipo de cambio
- 13. Riesgo de crédito

## CONTEXTO Y AMENAZAS EXTERNAS

- 2016 mantuvo la senda bajista en los precios del crudo iniciada en 2014, cotizando en Enero por debajo de los 30\$/bbl, el nivel más bajo en 12 años. Impulsado, entre otros motivos, por el acuerdo alcanzado por la OPEP y Rusia para limitar la producción de crudo, los precios experimentaron un repunte en la última parte del año, superando los 50\$/bbl.
- La OPEP acordó finalmente en noviembre un recorte en la producción de crudo, el primero desde 2008, de más de un millón de barriles diarios para impulsar al alza el coste del barril. El acuerdo entró en vigor el pasado 1 de enero de 2017 y se prolongará, en principio, por seis meses.
- Las actividades de Cepsa son en general sensibles a la variación del tipo de cambio del euro en relación al dólar norteamericano, moneda en la que se basan mayoritariamente las cotizaciones de crudos y productos petrolíferos y petroquímicos.
- Las políticas proteccionistas de Trump y el devenir de la economía americana, así como la posición que tome la FED en relación a una nueva subida de los tipos de interés, pueden crear una cierta volatilidad en el tipo de cambio \$/€.

## RIESGOS

- Riesgo de precio de las materias primas (commodities) por la volatilidad de los precios del petróleo, gas.
- Riesgo de liquidez, tipo de cambio y tipo de interés derivados de la evolución de los mercados financieros.
- Riesgo de crédito y contraparte.

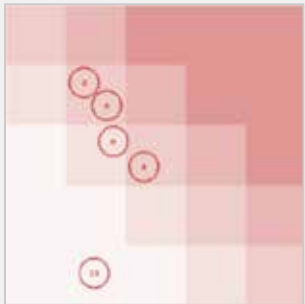
## MANAGEMENT ACTIONS

- Replanteamiento de las inversiones acorde a la nueva situación y expectativas del Brent.
- Gestión de los riesgos de fluctuación mediante un sistema de coberturas que protege a la Compañía de las oscilaciones de los precios.
- Adecuación de políticas internas conforme al escenario actual, permitiendo una gestión del riesgo de precio más ajustada.
- Estrategias de optimización de los procesos productivos y de mejora de la eficiencia que permita maximizar márgenes en un contexto tan volátil.
- Integración vertical de Cepsa que permite minimizar los efectos coyunturales de los ciclos económicos y su impacto concreto en una de las unidades o áreas de negocio.
- Mantenimiento de una estructura patrimonial saneada que permita afrontar con solvencia eventuales variaciones en los escenarios económicos y sectoriales.
- Minimización del impacto del riesgo de cambio sobre las transacciones comerciales realizadas (se centraliza y gestiona el riesgo de cambio de la posición neutra global de los flujos de caja en divisas de las distintas empresas de Cepsa).
- Centralización de la contratación de cuentas de financiación, de inversión de excedentes financieros, y de instrumentos para la cobertura de riesgos financieros.
- Contratación de la mayoría del endeudamiento a tipo variable (por entender que dentro del entorno general de estabilidad de los tipos de interés este modelo de financiación supondrá el menor coste a largo plazo).
- Mantenimiento de un importe de líneas de créditos y de tesorería disponibles que aseguren poder hacer frente a las obligaciones de pago y poder gestionar eventuales necesidades de fondos.
- Elaboración y actualización de "Normas y procedimientos internos" para gestionar el riesgo de establecer instrumentos de cobro adecuados, etc.
- Contratación de pólizas de seguro para cubrir el riesgo de impagados de clientes en algunas áreas comerciales.
- Establecimiento de un sistema de análisis de calidad crediticia de la deuda comercial y otros activos de los clientes que se determinan en función de la solvencia y los hábitos de pago (calidad alta, media y baja).



RIESGOS OPERACIONALES

Ligados a la eficacia y eficiencia de las operaciones entre las que cabe destacar el abastecimiento de productos, bienes y servicios, la gestión del transporte, los procesos de extracción y fabricación, ventas y marketing, la seguridad de personas e instalaciones, el respeto al medio ambiente, los recursos humanos y las tecnologías de la información.



- 3. Seguridad operacional
- 4. Seguridad física
- 6. Seguridad de la información
- 8. Innovación tecnológica y tendencias
- 15. Retención y atracción del talento

CONTEXTO Y AMENAZAS EXTERNAS

- El contexto económico mundial, la situación del refino, la inestabilidad geopolítica y el escenarios de precios bajos del crudo, aceleran la búsqueda de eficiencia y reducción de costes para proyectos de exploración y la eficiencia de los procesos productivos.
- Creciente preocupación y endurecimiento regulatorio en el ámbito medioambiental, de calidad, y de seguridad y salud.
- Mayor vulnerabilidad de la compañía en el contexto actual de nuevas tecnologías a la hora de proteger su información.

RIESGOS

- Innovación tecnológica y riesgo de no disponer de la tecnología necesaria para acceder a crudos menos accesibles que limitarían determinadas oportunidades de crecimiento.
- Riesgos industriales, prevención y seguridad que pueden derivar en accidentes e incidentes en las instalaciones de Cepsa.
- Riesgos medioambientales derivados de potenciales impactos de nuestras operaciones en el medio (emisiones a la atmósfera, al agua, al suelo y aguas subterráneas o durante la manipulación y acondicionamiento de los residuos, etc.).
- Riesgos de retención y atracción del talento relacionado con el nivel competencial existente en los recursos humanos y su adecuación para acompañar los planes estratégicos y objetivos de crecimiento.
- Riesgos relacionados con la seguridad de la información.

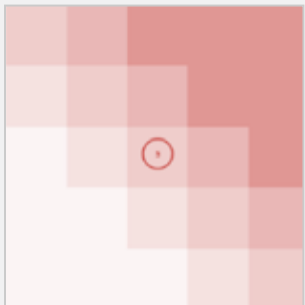
MANAGEMENT ACTIONS

- Reciente acceso a bloques exploratorios *offshore*. Esto está permitiendo a Cepsa adquirir experiencia en este tipo de operaciones para poder ampliar su presencia en este tipo de activos en el futuro.
- Apuesta por la investigación y desarrollo a través del impulso de nuevas tecnologías para incrementar el factor de recobro de los yacimientos (proyecto EOR: Enhanced Oil Recovery), proyectos de investigación en biocombustibles avanzados,... desarrolladas en el Centro de Investigación de Cepsa, o la apertura de un nuevo laboratorio de ensayos en Palos de la Frontera (Huelva).
- Integración de la seguridad a lo largo de la cadena de mando (recogida en su "Norma básica" y en su sistema de gestión basado en la especificación internacional OHSAS 18001:2007).
- Aplicación de las mejores prácticas conocidas en términos de seguridad, eliminando el riesgo de origen.
- Cobertura de seguros para los riesgos de daños materiales, de pérdida de beneficios derivada de daños materiales; de responsabilidad civil, y de pérdida o daño en el transporte de crudos, productos y equipos.
- Establecimiento de una Política y una Norma interna de Protección al Medio ambiente y certificación por entidades externas de los sistemas de gestión ambiental de todas las grandes plantas industriales de Cepsa.
- Realización continua de proyectos enfocados a mejorar la eficiencia y la reducción del impacto medioambiental de todas las instalaciones y operaciones de Cepsa.
- Lanzamiento de diversos programas enfocados al desarrollo, la formación y la evaluación del desempeño (MIDE, o el programa de desarrollo de talento 70/20/10).
- Políticas y procedimientos de contratación (como "Success Factors") que garantizan la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Desarrollo y difusión de las iniciativas llevadas a cabo por la compañía orientadas a mejorar la oferta laboral de Cepsa (Top Employer, certificación como Empresa Familiarmente Responsable, Ventajas Sociales, etc.).
- Organización de la seguridad para garantizar la disponibilidad, integridad, confidencialidad y el seguimiento y auditoría de la información.
- Certificación por el estándar internacional más riguroso (ISO 27001) del sistema de Gestión de la Seguridad de la Información existente en la Compañía.



## RIESGOS REGULATORIOS Y DE CUMPLIMIENTO

Relacionados con la evolución de la normativa aplicable a las actividades y/o el sector y que pueden afectar a la estructura con la que se realizan las actividades y a los resultados generados por las operaciones, el cumplimiento normativo y de políticas y procedimientos internos de la Compañía. Su incumplimiento puede afectar directamente a la reputación e imagen de la compañía y puede derivarse en expedientes sancionadores incoados por el regulador.



5. Incertidumbre regulatoria y Cumplimiento

## CONTEXTO Y AMENAZAS EXTERNAS

- La Ley 8/2015, de 21 de mayo, por la que se modifica la Ley 34/1998, de 7 de octubre, del sector de Hidrocarburos, introdujo importantes novedades en distintas actividades realizada por los operadores del sector de los hidrocarburos, incluyendo la extracción de éstos, el refino, la comercialización de productos petrolíferos, gases licuados del petróleo y el gas natural (mercado mayorista organizado de gas natural).
- El 4 de noviembre de 2016 entró en vigor el Acuerdo de París (COP21) que tiene por objeto reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, fijando unos objetivos de reducción de emisiones, a fin de mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de 2º C con respecto a los niveles preindustriales.
- Destacar igualmente, en materia medioambiental, la Directiva Europea 2009/28 relativa al fomento del uso de energía procedente de fuentes renovables y la Directiva Europea 2009/30 en relación con las especificaciones de la gasolina, el diésel y el gasóleo, para controlar y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Los cambios regulatorios. Un ejemplo es el nuevo marco regulatorio MARPOL que establece limitaciones al contenido de azufre en los combustibles marinos (max 0,5% S), con entrada en vigor en el año 2020, o la nueva forma de financiación del bono social del sector eléctrico, establecido en el Real Decreto-ley 7/2016, que atribuye la asunción del coste del mismo a las matrices de los grupos de sociedades que desarrollen una actividad de comercialización de energía eléctrica.

## RIESGOS

- Incumplimientos de la normativa aplicable a las actividades del sector debido a la evolución de la misma.
- Conductas indebidas o incumplimientos de la normativa interna aplicable por parte de nuestros profesionales y que puede dañar la imagen y reputación de Cepsa.
- Cambios regulatorios por la evolución de la normativa y la fiscalidad aplicables a las actividades y/o al sector de Cepsa.

## MANAGEMENT ACTIONS

- Cepsa tiene implantada la "Norma básica de medio ambiente" y la "Norma sobre Biodiversidad", en la que se regulan las medidas a adoptar para conservar los hábitats y especies de los entornos en los que desarrolla sus actividades.
- Sistema de gestión ambiental implementado, certificado según la norma UNE-EN ISO 14001.
- Cepsa dispone de una "Norma básica de Prevención de riesgos laborales e industriales" que, además de los requerimientos legalmente exigidos, incorpora otros principios considerados necesarios para alcanzar elevados niveles de seguridad en sus áreas de negocios.
- En materia de igualdad efectiva entre mujeres y hombres, en cumplimiento de la Ley 3/2007, Cepsa tiene un Plan de Igualdad negociado con la Representación de los Trabajadores con medidas para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades y la no discriminación por razón de género.
- En materia de defensa de la competencia, Cepsa tiene establecido un "Programa de cumplimiento" adaptado a los nuevos criterios de la Comisión Europea.
- Existencia de un Código de Ética y Conducta, actualizado en diciembre de 2016, que establece los valores y principios éticos que rigen la actuación de la Compañía y sus profesionales. Igualmente Cepsa cuenta con un Canal Ético y un Procedimiento de investigación de denuncias.
- Desarrollo de Normas y procedimientos internos en materia medioambiental, de biodiversidad y de salud y seguridad y prevención de riesgos laborales, guían la actuación de los profesionales para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, e incorpora otros adicionales para alcanzar elevados niveles de seguridad y protección medioambiental.
- Anticipación y adaptación a cambios regulatorios: para minimizar el impacto de las regulaciones, Cepsa trata de adelantarse al mercado ante la perspectiva de un cambio, y se adapta a los nuevos requerimientos con la mayor rapidez posible.