

## CEPSA: GESTIONANDO EL COMPROMISO DESDE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO<sup>1</sup>

*“No me acabaré de acostumbrar a esta vista. Me sigue maravillando la perspectiva que se tiene desde aquí. Madrid desde arriba, las calles salpicadas de coches, de gentes de un lado para otro. Una buena parte de la ciudad a vista de pájaro”.*

Ese día de junio de 2018 había amanecido soleado y despejado en Madrid. El sol ya estaba alto, y la panorámica que se divisaba desde la planta 32 de la Torre había atraído, nuevamente, la atención de Carlos Morán, director de Recursos Humanos y Organización de Cepsa desde 2012.

Desde su cargo como director, Carlos había desarrollado un trabajo sin pausa. Los retos de negocio de Cepsa habían sido muy exigentes, y especialmente acelerados en los últimos años. Tenía como encargo principal conseguir que la plantilla estuviera preparada para afrontarlos. El nuevo plan estratégico de la compañía, Cepsa 2030, exigía, nuevamente, dotar a la organización de talento comprometido para llevar a cabo con éxito el plan. La reunión que acababa de mantener con su equipo más directo había supuesto el colofón de muchos meses de trabajo. *“Ahora empieza verdaderamente la parte más crítica del proyecto”*, pensaba Carlos al tiempo que perdía su atención en lo que, momentos antes, observaba con detalle en el madrileño Paseo de la Castellana.

Carlos recordaba el arranque del Programa CONECTA y todos los pasos que hasta la fecha se habían acometido. La reunión no tuvo sorpresas. Muchas de las acciones de mejora que se habían definido estaban ya en marcha, y otras iban a lanzarse en las próximas semanas. El foco se había puesto en mejorar la experiencia de los casi 10.000 empleados que formaban Cepsa. Un nuevo paradigma en el ámbito de la gestión de personas, cuyos resultados tendrían que reflejarse en una plantilla mejor preparada y más comprometida, al servicio de la estrategia de negocio de la compañía.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Juan Paneque Macías de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School.

## EL GRUPO CEPESA: HISTORIA

La Compañía Española de Petróleos, SAU, (Cepsa) se constituyó en 1929 como primera compañía petrolera privada en España. En 1930 construyó su primera refinería en Santa Cruz de Tenerife, para dar salida a los crudos procedentes de las concesiones de la compañía en Venezuela. Como empresa refinadora, las primeras operaciones que realizó Cepsa fueron suministros a la Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos<sup>2</sup>, al mercado canario y a buques extranjeros, a las que siguieron otros acuerdos con distribuidoras en África y Portugal. En los años siguientes, la compañía amplió su actividad con la fabricación de aceites lubricantes y productos asfálticos, entre otros. En 1967 Cepsa inauguró su segunda refinería, en terrenos de la Bahía de Algeciras, en el término municipal de San Roque (Cádiz).

La década de los años 70 estuvo marcada por la diversificación hacia otra de las grandes áreas relacionadas con el petróleo, la petroquímica. Con esta actividad, Cepsa comenzó en España la producción y comercialización de detergentes biodegradables y de materia prima para el sector poliéster.

En la década de los 80 se produce en España el inicio del denominado “proceso de desmonopolización”, en un contexto nacional marcado por la reordenación del sector petrolero en España, de cara a su ingreso en la Comunidad Económica Europea. En esta etapa, Cepsa adaptó su organización a los nuevos escenarios, con la creación de una red de delegaciones comerciales y filiales comercializadoras, iniciando una etapa de diversificación y expansión.

En 1988 tuvo lugar la entrada en el accionariado de Cepsa de un fondo de inversión del sector de la energía del Gobierno de Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos), que adquirió el 10% del capital. El objetivo del acuerdo fue el afianzar los suministros de crudo y abrir mercados y posibles colaboraciones en el Golfo Pérsico. En 1990, la compañía francesa ELF tomó una participación en Cepsa del 20,5 %. Un año después, en 1991, Cepsa adquirió el 100 % de ERTOIL, incorporando, entre otros activos, la refinería “La Rábida” en Palos de la Frontera (Huelva).

Los años 90 también se vieron marcados por un importante hito dentro de Cepsa, consecuencia del descubrimiento de petróleo en Argelia. Se trataba del primer hallazgo importante de la Compañía, aunque su actividad en esta área casi se remontaba a su inicio.

---

<sup>2</sup> CAMPSA (Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos Sociedad Anónima) fue una empresa española creada en 1927 gracias a la Ley del Monopolio de Petróleos de 1927. Su creación supuso un significativo progreso industrial español, principalmente en la industria refinadora. Su función era administrar la concesión del monopolio estatal de petróleo, según el Real Decreto Ley del 28 de junio de 1927. Originalmente fue una empresa mixta con participación minoritaria del Estado que ganó la concesión en 1927, renovado en 1947. En 1977 el Estado asumió el 50 % del accionariado. En 1986 se crea REPSOL por parte del Instituto Nacional de Hidrocarburos, que es privatizada dos años más tarde. Debido a las exigencias antimonopolísticas impuestas por la Comunidad Económica Europea (actual Unión Europea), su red comercial (excluidos los aeropuertos) fue disuelta en 1992, y se distribuyeron sus activos entre las diversas petroleras que en aquel momento operaban en el mercado español en función de su cuota de presencia en el mismo: Repsol, Cepsa y BP (British Petroleum), principalmente.

En 1994 Cepsa adquirió la empresa petroquímica ERTISA, dedicada a la fabricación y comercialización de cumeno, fenol y acetona.

En 1995 acometió el inicio de un proceso de internacionalización de sus actividades petroquímicas, construyendo su primera planta industrial en América del Norte. En el periodo 2000-2005, Cepsa incrementó su presencia fuera de España con una segunda planta petroquímica en Canadá, la adquisición del 72 % de una planta química en Brasil y la creación de una sociedad para el estudio y promoción de un gasoducto Argelia-Europa vía España. Además, Cepsa siguió apostando por la exploración y producción de hidrocarburos, poniendo en producción su segundo yacimiento en Argelia, constituyó Cepsa Colombia y obtuvo permisos para la exploración de gas natural en Argelia, fortaleciendo así esta área de su negocio.

En 2011, el fondo soberano emiratí adquirió el 100 % de Cepsa, al formular una OPA por la totalidad de las acciones de la compañía. Desde ese momento, Cepsa dejó de cotizar en Bolsa y pasó a tener un fondo de inversión como único socio.

En 2014 la compañía trasladó su sede central a la Torre Cepsa, diseñada por el arquitecto Norman Foster en el núcleo urbano de las Cuatro Torres, en el Paseo de la Castellana en Madrid.

En 2015 Cepsa inauguró su primera planta petroquímica en Asia. Desde Shanghái producía fenol y acetona, lo que convirtió a Cepsa en el segundo productor mundial de estos productos.

En 2017, el fondo emiratí, hasta ese momento dueño del 100 % de la propiedad, se fusionó con un fondo hermano, del que surgió Mubadala Investment Company, propiedad del Gobierno de Abu Dabi y único accionista del Grupo Cepsa en el momento del caso. En ese año, Cepsa inauguró su nueva planta en Indonesia.

De esta manera, en mayo de 2018 Cepsa era una compañía energética global e integrada, con una amplia actividad en España que, a través de una progresiva internacionalización de sus actividades, desarrollaba sus actividades en los cinco continentes. Ejercía su actividad en todas las fases de la cadena de valor del petróleo y del gas: desde su extracción hasta la comercialización y distribución de sus derivados, muy presentes en nuestro día a día: gas butano y propano, combustibles, lubricantes, asfaltos, detergentes, plásticos de ingeniería, etc. El **Anexo 1** muestra los resultados y datos financieros de la compañía entre los años 2013 y 2017.

En mayo de 2018, el Grupo Cepsa estaba constituido por cerca de 10.000 profesionales, distribuidos entre las distintas Unidades de Negocio de la compañía y sus distintos Servicios Corporativos de Soporte. El **Anexo 2** muestra la estructura organizativa de Cepsa, organizada en base a las actividades que desarrollaba: exploración y producción de petróleo; refino, distribución y comercialización de derivados petrolíferos, petroquímica, gas y electricidad, y trading de crudos y productos. El **Apéndice 1** detalla la actividad de cada una de estas unidades de negocio y el **Apéndice 2** muestra una síntesis de la evolución de Cepsa como compañía.