

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

APLICADO A UN CASO REAL: ABENGOA

MIRIAM DEL VALLE GUTIÉRREZ

DR. FRANCISCO J. CARO GONZÁLEZ

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Sevilla, Diciembre 2016

INDICE

1. Resumen.....	2
2. Palabras clave.....	2
3. Introducción	3
4. Marco teórico	4
5. Objetivos e hipótesis	10
6. Metodología.....	11
7. Resultados	15
8. Conclusión.....	38
9. Referencias bibliográficas.....	39
10. Anexo.....	42

1. Resumen.

En este trabajo titulado ‘Gestión de la comunicación de crisis aplicado a un caso real: Abengoa’ desarrollo la investigación, análisis y descripción de la gestión de la comunicación de crisis aplicada a la crisis financiera que ha sufrido la multinacional Abengoa recientemente.

Para llevar a cabo un análisis profundo he revisado noticias en prensa económica y bibliografía básica sobre la comunicación de crisis.

También establezco una relación entre la comunicación de la empresa con el modelo de gestión de comunicación de crisis evitable.

Abstract.

In this paper entitled ‘Management of crisis communication applied to a real case: Abengoa’ I have developed an investigation, analysis and description of the crisis communication management applied to the financial crisis that Abengoa multinational recently suffered.

In order to carry out an in-depth analysis, I have reviewed new son financial press and basic bibliography about crisis communication.

Finally, I have established a relation between corporate communication and the models of crisis communication management.

2. Palabras clave.

Comunicación, crisis, Abengoa, acreedores, concurso y modelo.

Keywords.

Communication, crisis, Abengoa, creditor, state of insolvency and model.

3. Introducción.

Abengoa es una multinacional con sede en Sevilla, Andalucía, que presentó el 25 de noviembre de 2015 el precurso de acreedores debido a la arriesgada estrategia financiera que han llevado a cabo.

El presente trabajo está basado en el análisis de la gestión de la comunicación de crisis aplicado al caso de Abengoa. A lo largo del documento observaremos el comportamiento de la compañía y analizaremos su situación basándonos en los modelos para la gestión de una crisis.

El porqué de esta investigación radica, por una parte, en conocer como ha sido gestionada la comunicación en una situación difícil y adversa para la empresa, y por otra, comprobar, a través del estudio de la crisis de Abengoa, si los modelos que se aplican a la gestión de una situación así cumplen con sus objetivos o no. Para ello, será necesario conocer los motivos que les han llevado hasta el precurso de acreedores. Desde un punto de vista personal, considero que el tema a tratar tiene cierta relevancia en cuanto al territorio andaluz, y más concretamente, Sevilla. La importancia del tema también radica en la actualidad del asunto y en la repercusión que ha tenido en los medios de comunicación.

Es conveniente además, señalar que tener preparado un plan de comunicación de crisis es importante para cualquier empresa o institución, ya que como veremos a lo largo del trabajo puede suponer la recuperación o no de dichas crisis.

La elección de esta empresa se debe a que es una entidad perteneciente a mi ámbito geográfico y que es bastante importante para la economía sevillana y andaluza. Por ello me he decantado por Abengoa, en lugar de cualquier otra empresa extranjera.

4. Marco teórico.

4.1. Concepto de gestión de comunicación de crisis.

A través del análisis de la comunicación de crisis podemos responder a ciertas cuestiones que son necesarias a la hora de abordar el tema.

En primer lugar se requiere precisar **qué es una crisis** de carácter general. Una crisis coincide en la actualidad con acontecimientos inesperados o súbitos.

La Real Academia Española define el término con varias acepciones, las dos que pueden llegar a resultar más interesantes son: 1. Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que éstos son apreciados. 2. Situación mala o difícil. (Real Academia Española, 2016).

Ahora bien, una crisis en términos comunicativos dentro del ámbito organizacional es “cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas, entre ésta y sus públicos o entre ésta y sus miembros; y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un acto positivo” (Túñez, 2012: 53-54).

Otro autor, Ole R. Holis define el término como ‘situaciones caracterizadas por la sorpresa, una gran amenaza a los valores importantes y un breve período de tiempo para tomar una decisión’. (Jaume Fita, 1999).

Thierry C. Pauchant e Ian J. Mitroff, autores de *Transforming the Crisis – Prone Organization*, definen crisis como ‘un trastorno que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial’. (Jaume Fita, 1999).

El autor de *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Steve Fink denomina las crisis como ‘situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del Gobierno,

interfiriendo con las actividades normales y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases'. (Jaume Fita, 1999).

Y por último, la empresa Pacific Telesis dice que son 'un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público en general. (Jaume Fita, 1999).

Son muchos los autores que abordan el tema de la comunicación de crisis, es por ello que cada uno determina diversas **características** a las crisis. Las más comunes y significativas son la característica de unicidad, que según Jaume Fita ningún desequilibrio producido por una crisis será igual; y el factor sorpresa, es decir, que no se puede predecir cuándo tendrá lugar una crisis.

Aunque un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana desmontaría esa 'verdad' que conocemos como las características de una crisis pues dicho estudio, tras varias investigaciones afirmó que solamente el 14% de las crisis empresariales son inesperadas, lo que significa que el 86% son crisis que la organización conoce mucho antes que el público y que puede ponerle solución a tiempo.

En lo que sí podemos decir que la mayoría de los autores coinciden es en las **fases de una crisis**. Aunque cada autor denomine de manera distinta a las fases todos coinciden en que se da una etapa de no crisis o preliminar, una etapa previa o pre-crisis, etapa de crisis que es la fase más aguda y la etapa post-crisis o postraumática.

Los **tipos de crisis** son denominados con diferentes términos según cada autor. La tipología más común es la de crisis evitables y no-evitables; o crisis de no-emergencia, es decir, situaciones de crisis de nivel reducido o escaso, y crisis de emergencia, situaciones de crisis de alcance.

Por otro lado, Miguel Túñez diferencia tres tipos de crisis: provocadas que son desencadenadas por una acción de la organización, premeditada o no; previsibles que se pueden detectar por la evolución del sector, las experiencias vividas, los buzones de quejas y libros de reclamaciones, los análisis de evolución de mercado, etc.; e inesperadas que aparecen súbitamente. (Túñez, 2012).

Una clasificación algo peculiar es la que hace Jaume Fita que establece el tipo de crisis según sus orígenes que pueden ser objetivos o subjetivos; técnicos o políticos; y exógenos y endógenos.

4.2. Modelos de gestión de crisis.

En toda crisis se pretende encontrar una solución inmediata a ella pero a veces eso no es posible. Aun así existen modelos, estudiados por diferentes autores y dispares entre sí, que nos pueden guiar a la hora de tomar una decisión u otra para gestionar una crisis: **los modelos de gestión de crisis.**

Saura (2005) recoge una relación de modelos de gestión de crisis que podemos calificar como relevantes según el autor José Carlos Losada Díaz. Estos modelos son siete:

- Modelo Onion de Pauchant y Mitroff.
- Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.
- Modelo de las 4 Rs de Heath.
- Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski.
- Modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera.
- Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero.

Alfonso González Herrero diferencia dos modelos de comunicación de crisis o de gestión de crisis. Por un lado propone el modelo para la gestión de crisis evitables y por otro, el modelo para la gestión de crisis no-evitables.

Modelo de gestión de crisis evitables.

En la primera etapa se gestionan los potenciales conflictos que pueda haber, es decir, se estudian los posibles problemas y se plantea una estrategia a seguir en el caso de que sea necesaria. Las actividades que se desarrollan son:

- La vigilancia del entorno en el que se encuentra la empresa.
- La recolección de asuntos.
- Análisis de esos asuntos.
- Determinar la estrategia de actuación.

- Poner en práctica dicha estrategia en el caso de que el problema potencial sea real.
- Evaluar los resultados obtenidos.

En la segunda etapa se trata de planificar y prevenir los posibles conflictos. Esta fase se caracteriza por analizar los diversos aspectos y tener perfectamente organizado cada papel que desempeñará cada persona en el gabinete de comunicación. Las principales actividades que se llevan a cabo son:

- La elaboración de un plan de contingencia, plan preventivo, predictivo y reactivo que presenta una estructura estratégica y operativa para controlar una situación de emergencia y con ello minimizar las consecuencias negativas.
- Determinación de objetivos, tácticas, mensaje, canales y público objetivo, es decir, definir las líneas estratégicas.
- Designación de miembros (potenciales) del Comité de Crisis.
- Nombramiento o preparación del posible portavoz, o del director o directora de comunicación del gabinete de crisis.
- Equipamiento del centro de control de crisis.
- Control de rumores.
- Comunicación con públicos afectados.
- Desarrollo de pruebas o simulacros.
- Educación de públicos internos.

La tercera etapa la identificamos directamente con la situación de crisis como tal. En ella:

- Se designan y reúnen los miembros del Comité de Crisis.
- Se mejora o ejecuta el plan de crisis.
- Se nombra al portavoz definitivo en el caso de que no se haya hecho en la etapa anterior, o si es así, se prepara profesionalmente a éste.
- Elaboración o distribución de los materiales de comunicación.
- Obtención de apoyo de terceras partes.
- Comunicación con los públicos afectados.
- Desarrollo del trabajo normal.
- Control de rumores.

La cuarta y última etapa es la post-crisis, que se da una vez que haya finalizado la crisis.

Aun así, hay que seguir realizando ciertas tareas:

- Hacer un seguimiento de la crisis.
- Analizar las relaciones con los públicos y desarrollar las estrategias de recuperación.
- Comunicación con los públicos afectados.
- Relaciones con los medios de comunicación.
- Crítica interna y evaluación del plan de crisis.
- Incorporación de mejoras.
- Mantenimiento de archivos.

En el modelo para la gestión de crisis no-evitables son tres las etapas:

La primera etapa es de vigilancia y planificación. Se trata de:

- La vigilancia del entorno, desarrollando sistemas de comunicación interna y de información y alarma.
- Analizar las relaciones con los públicos y los posibles conflictos y escenarios.
- Elaborar el plan de crisis.
- Determinar los objetivos, tácticas, mensaje, canales y público objetivo.
- Designar a los miembros potenciales del Comité de Crisis y al posible portavoz de la organización.
- Equipar el centro de control de crisis.
- Elaborar los materiales de comunicación.
- Desarrollar pruebas o simulacros del plan de crisis y educar a los públicos internos.

La crisis como tal es la segunda etapa en la que destacan las siguientes acciones:

- Designación o reunión de los miembros del Comité de Crisis.
- Mejora o ejecución del plan de crisis.
- Nombramiento o preparación del portavoz definitivo.
- Elaboración o distribución de los materiales de comunicación.
- Obtención del apoyo de terceras partes.
- Relaciones con los medios de comunicación.
- Comunicación con los públicos afectados.

- Desarrollo del trabajo normal.
- Control de rumores.

La tercera etapa en este modelo es la última.

- Se hace un seguimiento de la crisis.
- Se analizan las relaciones con los públicos y se desarrollan estrategias de recuperación.
- Es conveniente comunicarse con los públicos afectados.
- Establecer relaciones con los medios de comunicación.
- Hacer una crítica interna y evaluar el plan de crisis.
- Incorporar mejoras y seguir un mantenimiento de archivos.

5. Objetivos e hipótesis.

El principal objetivo de este trabajo es confirmar la hipótesis planteada además de conocer cuáles han sido los pasos seguidos por Abengoa en términos de comunicación, identificar lo que Abengoa ha hecho correcto con éxito y lo que no en su plan de comunicación de crisis y por último proporcionar información sobre la gestión de la comunicación en casos de crisis a nivel general: la función de la comunicación, las fases de las crisis, sus características o los modelos existentes para gestionar una crisis.

La hipótesis es que los modelos de gestión de crisis en comunicación, en este caso de crisis evitables, reflejan la utilidad que tienen para gestionar las crisis en las empresas.

6. Metodología.

6.1. Estudio de caso único.

En este apartado se explica la metodología y el diseño de la investigación que se va a seguir en el presente Trabajo de Fin de Grado. Estableceremos también el criterio para abordar el objeto de estudio, que en este caso se trata de una investigación cualitativa.

Según Pere Soler en su libro *“La investigación cualitativa en marketing y publicidad”* la investigación cualitativa es aquella que implica estudios no generalizables, que no son estadísticamente representativos del universo y de difícil y subjetiva interpretación. Por supuesto que también presenta características positivas como es que tiene en cuenta el marco de referencia, que explican los porqués y establecen una realidad dinámica. Son flexibles metodológicamente, captan la naturaleza exacta del problema y el investigador tiene un papel importante con respecto a la creatividad y la decisión final. (Pere Soler, 1997).

“Las diferencias entre los estudios cuantitativos y los cualitativos. Los primeros son generalizables, utilizan datos sólidos y repetibles, son estadísticamente representativos del universo y tienen una interpretación objetiva. Las características más apreciables de los estudios cualitativos son su comprensión del marco de referencia, su disponibilidad de datos ricos y profundos, y su interés en la descripción de los hechos. En términos estadísticos, sin embargo, los estudios cualitativos no son representativos del universo y por tanto no son generalizables. Por lo demás, están sujetos a una interpretación subjetiva y el método de observación que utilizan no es controlable. ” (Cook y Reichard, 1986; 20).

Según Taylor S.J. y Bogdan R., la investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos (las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable) y es inductiva, es decir, el investigador desarrolla conceptos y comprensiones a partir de ciertas pautas y no recogiendo datos para evaluar modelos o hipótesis. Al inicio de la investigación se formulan vagos interrogantes. (Taylor S.J. y Bogdan R., 1988).

Los autores afirman que en este tipo de investigación se observa a las personas, escenarios o grupos como un todo y no como elementos independientes y se estudian en su contexto pasado y presente.

La definición que más resume el concepto es la siguiente: “La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema”. (Vélez, D. L.: 2008).

Por lo tanto, la metodología a emplear en este trabajo es el estudio de caso único. Según Jaime Bonache, la metodología del caso se utiliza como una estrategia de investigación cualitativa y existen cinco tipos: descriptivos, exploratorios, ilustrativos, explicativos e históricos. En nuestro caso diríamos que se trata de un caso explicativo por el simple hecho de que tratamos de inducir el modelo de gestión de crisis evitables de Alfonso González Herrero para predecir el fenómeno que estamos estudiando. (Bonache, J., 1998).

Además, la elección del caso tiene carácter teórico, no estadístico; utilizamos fuentes de datos; existe cierta flexibilidad a la hora de llevar a cabo la investigación; y se trata de una inducción analítica, lo que significa que es un procedimiento para verificar teorías y preposiciones basadas en datos cualitativos.

Según Yin, en un trabajo de investigación cuando las preguntas empiezan por ¿por qué? o ¿cómo?, aplicar el estudio de casos es lo más conveniente. Además éstos pueden complementar la investigación cuantitativa o ser totalmente independientes.

El estudio de casos, por lo tanto, es una metodología que utiliza diversos métodos (normalmente cualitativos), es decir, trata de inducir hipótesis a partir del trabajo de campo. Se basa en análisis de textos, de cuestionarios, de entrevistas y análisis de contenidos.

Con respecto a la teoría, pueden o no contenerla, depende del autor. Aunque es cierto que sin un marco teórico preliminar no podremos decidir cuáles son las preguntas a realizar.

Otro de los motivos por lo que es conveniente realizar la investigación basada en el estudio de casos es porque nos permite construir una teoría con respecto a tema poco tratado y para analizar procesos de cambio organizativo, pues como dice Van de Pen y Poole (1990) ‘los estudios de casos son la estrategia más adecuada para explicar el cambio’.

Este tipo de investigaciones se caracterizan por no separar el fenómeno a estudiar de su contexto y por partir de un modelo teórico menos elaborado.

En la investigación del estudio de caso puede haber uno o varios casos. En este trabajo nos centraremos en una única réplica: estudio de caso único.

El presente trabajo se centra en estudiar el comportamiento en términos de comunicación que ha tenido la empresa Abengoa desde el inicio de su crisis financiera. El método de estudio se realiza analizando noticias sobre dicha crisis en prensa económica en versión digital. La selección se hizo por conveniencia, optando por los periódicos El País, El Correo Web y El Mundo, ya que me facilitaban la recopilación de la información a través de Internet.

Han sido revisadas todas y cada una de las noticias en el período que nos lleva desde el inicio del concurso de acreedores hasta que se aprueba la reestructuración de la compañía (noviembre de 2015 hasta 22 de noviembre de 2016).

Véase anexo I.

Para poder establecer unas conclusiones después del análisis en prensa, aplicaremos el modelo de gestión de crisis evitables de Alfonso González Herrero al recorrido que ha llevado Abengoa antes y durante su crisis.

6.2. Motivos de la elección de Abengoa.

Abengoa, empresa sevillana fundada en 1941, de la que hablaremos más adelante, ha sido tomada como objeto de estudio en este caso por varias razones.

Una de ellas es porque la crisis es de importancia nacional y además bastante reciente, tanto que, seguimos viendo noticias de su crisis, no finalizada por el momento.

Por otro lado, su relevancia mediática es un motivo claro por el que podemos optar para llevarlo al campo de la investigación.

Y por último, como bien decimos antes, es una empresa sevillana, por lo que, la crisis ha tenido un gran impacto en la provincia.

7. Resultados.

Antes de analizar los resultados de la investigación es conveniente hablar del sujeto del fenómeno a estudiar. Abengoa es una empresa con sede principal en Sevilla (España) que aplica soluciones tecnológicas e innovadoras para el desarrollo sostenible en el sector de la energía y medioambiente en torno a la ingeniería y construcción, infraestructuras de tipo concesional y producción industrial.

7.1. Abengoa como entidad.

Historia

La sociedad Abengoa SL es fundada el 4 de enero de 1941 en Sevilla por Javier Benjumea Puigcerver, José Manuel Abaurre Fernández-Pasalagua y los ingenieros del Instituto Católico de Artes e Industrias (ICAI) con un capital social de 1.082€.

Abengoa nació con el objetivo de fabricar un contador monofásico de cinco amperios pero terminó por centrarse en la elaboración de proyectos, estudios técnicos y montajes eléctricos.

Son setenta y cinco años los que lleva de vida Abengoa, la cual se puede dividir en siete etapas distintas según publica la propia empresa en su página web oficial:

- Etapa fundacional (1941-1950). Como bien dice su nombre, en esta fase se funda la compañía y se comienza a expandir por toda Andalucía.
- Etapa de expansión nacional y consolidación (1951-1960). Se consolida la actividad de Abengoa no sólo en Andalucía sino también por toda España.
- Etapa de salida al mercado internacional (1961-1970). Su primer proyecto fuera de España se llevó a cabo en Argentina, a la que se le sumó Colombia, Venezuela, Guatemala, Uruguay, Chile y Perú.
- Etapa de crecimiento continuado (1971-1990). La empresa sigue creciendo y adaptándose a las nuevas necesidades del mercado.

- Etapa de innovación (1991-2003). Fase en la que Abengoa se concentra en el desarrollo y la innovación en diferentes ámbitos. Implementa una serie de actividades diferenciadas con mayor componente tecnológico.
- Etapa de liderazgo internacional (2004-2010). Se posiciona líder en los sectores en los que desarrolla la actividad en diferentes lugares, entre ellos China, Estados Unidos y la India, gracias al lanzamiento de Abengoa al mercado internacional con proyectos y localizaciones mucho mayores y variadas.
- Actualidad. A día de hoy estamos ante una multinacional que como explicamos anteriormente aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente. Por otro lado, y hablando en términos económicos, la compañía no está pasando por una época de bonanza sino que todo lo contrario, está sufriendo una importante crisis financiera de la que hablaremos más adelante.

Compromiso

Abengoa tiene un compromiso real con el desarrollo sostenible y el cambio climático. Desde la organización creen que es el momento de buscar soluciones y ponerlas en práctica para hacer el desarrollo más sostenible. Para ello, invierten en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i); destacan las tecnologías que tienen un mayor potencial y desarrollan el talento necesario reteniendo a los mejores profesionales.

Además, aseguran llevar a cabo una gestión que fomenta el espíritu emprendedor, la responsabilidad social y la transparencia y el rigor en la gestión, lo cual define la misión de la compañía; y su visión la definen como ‘ser un referente mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible’.

Empresas filiales

Abengoa es una multinacional que destacaba, entre otras cosas, por el elevado número de empresas participadas que tiene, aproximándose a las 900. Pero debido a la importante crisis financiera tuvo que poner en marcha el proceso de desinversión y

vender algunas de sus filiales. Éstas son algunas de las filiales de Abengoa, unas siguen perteneciendo a la empresa matriz y otras no:

Abengoa Yield, conocida como la joya de la corona, era la filial estadounidense de Abengoa, que pasó a llamarse Atlántica Yield. El cambio fue impulsado con el objetivo de mejorar la puesta en valor de su cartera de activos renovables que tienen presencia en Norteamérica, Sudamérica y Europa Occidental y comenzar un recorrido empresarial independiente a su filial.

Abentel, que desde julio de 2016 pertenece a la compañía Ericsson, era su filial dedicada a las telecomunicaciones

Abeinsa, empresa internacional de ingeniería y construcción de Abengoa, era su empresa matriz, que fundamenta su actividad en la realización de infraestructuras de energía, agua y medioambiente sostenible. Además, es la filial que cuenta con gran parte de las empresas de Abengoa: Abener Energía, Teyma, Sainco. En octubre de este año fue vendida Abeinsa.

Ese mismo mes, Abengoa vendió su actividad del Centro de Producción de Abengoa Inabensa.

Abengoa Solar. Es la empresa española subsidiaria de Abengoa que desarrolla y aplica tecnologías solares de generación eléctrica a partir del sol.

Abengoa Bioenergía. Filial de Abengoa que trabaja en el campo de las nuevas tecnologías para la producción de biocombustibles y bioproductos químicos y la sostenibilidad de las materias primas.

Abengoa Research.

Centro Tecnológico Palmas Altas. Compañía sevillana, filial de Abengoa, que se dedica al arrendamiento de bienes inmuebles y a la generación de energía eléctrica.

Simosa It. Filial dedicada al sector de la información y las comunicaciones.

Abengoa Water. Una filial más que se centra en la promoción, desarrollo y explotación de plantas de tratamiento de agua,

ACI.

Internacionalización

El proceso de internacionalización de Abengoa comenzó hace más de 50 años en Latinoamérica, concretamente en Argentina en el año 1963 cuando se funda Teyma Abengoa, llamada primero Teyma y más tarde Teyma Abengoa con la intención de dejar clara su vinculación económica con respecto a su empresa matriz.

La compañía continuó diversificándose por Brasil, Uruguay, México, Perú y Chile. En los años 70 Abengoa llegó al continente Africano, en principio a Marruecos y Argelia y llegada la década siguiente, conquista Estados Unidos.

La compañía sevillana ha tenido presencia en los cinco continentes y ha desarrollado su actividad en más de 80 países.

Con dicha internacionalización Abengoa ha conseguido ser todo un referente mundial en el desarrollo de soluciones técnicas innovadoras para el desarrollo sostenible.

7.2. Contexto y crisis de Abengoa.

Poniendo en marcha el análisis del caso hablaremos de Abengoa, contexto y crisis.

Como sabemos, Abengoa es una empresa cuya actividad se centra en aplicar soluciones tecnológicas e innovadoras para el desarrollo sostenible en el sector de la energía y medioambiente en torno a ingeniería y construcción, infraestructuras de tipo concesional y producción industrial.

Es fundada el 4 de enero de 1941 y en sus setenta y cinco años de vida Abengoa se ha ido extendiendo poco a poco, empezando por Andalucía, luego España hasta ocupar el mercado internacional. La empresa se caracteriza por seguir creciendo, por adaptarse a las necesidades del mercado y por la innovación.

En noviembre de 2014 podemos decir que la situación empieza a no ser tan buena como se deseaba. La coyuntura económica de España en esta época, según un informe trimestral del Boletín Económico del Banco de España, se caracterizaba por afianzar la trayectoria de recuperación planteada, una mejora de las condiciones financieras, aumento de la confianza y evolución favorable del mercado laboral.

Como podemos ver en los gráficos que se muestran a continuación, se estima que la economía estaba creciendo una tasa intertrimestral del 0,6% en el último trimestre de 2014, por lo que la tasa de variación interanual del PIB estaría en un 1,9%. El año finaliza con unos datos de aumento del PIB en un 1,4%.

Véanse anexos 2 y 3.

En los últimos meses, se ha dado un empeoramiento del entorno exterior, sobretodo de la UEM (Unión Económica y Monetaria). La exportación se verá debilitada pero lo compensará la prolongación de la mejoría de las condiciones de financiación, la depreciación del tipo de cambio del euro y los precios del petróleo más reducidos.

Ha descendido aún más la tasa de inflación en los últimos meses de 2014 debido, entre otras cosas, a la aceleración de la caída del precio del petróleo crudo y de su impacto sobre los precios de los productos energéticos.

No obstante, el descenso de los precios en España ha sido más intenso que la desaceleración de la tasa de inflación en la UEM, por lo que el diferencial de inflación es favorable para España.

Con respecto a las condiciones financieras en nuestro país, la tendencia ha sido favorable en los últimos meses. Las entidades de crédito han continuado abaratando sus fuentes de financiación al coste de los préstamos bancarios a empresas y familias, lo que tiene como consecuencia, en este caso consecuencia positiva, que han aumentado las operaciones de crédito en el sector privado y que se están saneando las situaciones patrimoniales de empresas y hogares.

A final de año ha aumentado la demanda interna privada, la confianza, el empleo y el gasto en los hogares, tanto en consumo como en inversión residencial. La inversión empresarial tiene un comportamiento positivo incrementando la inversión en equipo y en otras construcciones.

Véase anexo 4.

Atendiendo al marco político, la forma de gobierno está compuesta por una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria y el poder está descentralizado. Se divide en poder ejecutivo, el rey es el jefe del estado, cuyo papel es simbólico y

representativo, y el jefe de gobierno es el líder del partido político mayoritario, el presidente del gobierno.

El poder legislativo está compuesto por el Senado y el Congreso de los Diputados.

Y el poder judicial es el conjunto de juzgados y tribunales que tienen la potestad de administrar justicia.

Los principales partidos políticos son: Partido Popular (PP) el que se encuentra en noviembre de 2014 en el poder y que continúa actualmente; Partido Socialista Obrero Español (PSOE); Podemos; y Ciudadanos (C's).

Por lo tanto, teniendo en cuenta el contexto económico y político de España, en la compañía se empiezan a evidenciar problemas de generación de liquidez para "afrentar sus pagos y generar valor". En este mes la empresa comienza a realizar movimientos que producen incertidumbre en la banca, los proveedores y los empleados. Anuncia que va a facturar menos de lo previsto en 2014 con lo cual Fitch, firma consultora que ofrece servicios para la industria financiera, publicó un informe negativo en el que decía que el nivel de endeudamiento era mayor del reconocido por la empresa.

Los motivos de la situación en la que se empieza a encontrar la compañía son muy diversos. Por un lado se encuentra la variable externa, y es la reforma de la Ley Energética española en 2010, la cual consistía en acabar con las primas a las actividades renovables para controlar el "déficit de tarifa". Podría ser una razón de peso pero, sin embargo, el 88% de la actividad se realiza fuera de España. Por lo que, aunque afectó de forma negativa la coyuntura de Abengoa, hay otros muchos motivos.

La situación de crisis se achaca por lo tanto a la mala gestión por parte de la cúpula de la empresa.

Según el periódico El País, el mayor lastre en las cuentas es la elevada deuda. Deuda que ascendía en junio de 2014 a 2.442 millones de euros.

En noviembre de ese mismo año, tras presentar los resultados de la actividad financiera, la compañía se desploma más de un 8%. Esto se debe a la falta de transparencia, ya que acumulaba una caída de más del 40% en los últimos dos meses y revisaba a la baja su previsión de ingresos pero hasta el momento no se hizo público.

Las acciones de Abengoa descienden su valor en bolsa más de un 35% debido a las dudas que han surgido entre los inversores y por la dudosa transparencia que ha transmitido la compañía.

Se ha acelerado el descenso de la cotización de Abengoa por dos razones: la revisión a la baja de sus beneficios, y por el miedo que los inversores están mostrando a que las cuentas no sean del todo transparentes.

Este miedo surge porque la compañía emitió el 30 de septiembre de 2014 un bono verde pero que no lo incluyó como deuda corporativa, lo que ha provocado que el mercado piense que han sido maquilladas las cuentas para presentar un mejor balance.

Abengoa asegura que se ha tratado de un "malentendido" pero que no ha resultado ser muy convincente.

Manuel Sánchez Ortega, consejero delegado de la compañía, dio sus correspondientes explicaciones en una conferencia de analistas de urgencia sobre las dudas de la deuda. Llegaron a perder casi el 40% del valor pero tras las palabras del consejero los títulos del grupo andaluz han subido un 25,96%.

Ya en noviembre de 2015, a día 27 Abengoa es expulsada del Íbex 35 una vez anunciado el precurso de acreedores. Las acciones han caído un 54% en Bolsa.

Con el precurso de acreedores la compañía reconoce ante un juez su situación de insolvencia y podrá contar con cuatro meses para pactar un acuerdo de reestructuración de deuda con los bancos para no tenerse que declarar en concurso de acreedores.

Además, por desgracia para Abengoa, Gestamp no va a adquirir finalmente el 28% de la compañía, lo que iba a suponer una inyección de 350 millones de euros. El motivo es que la banca acreedora finalmente no ha aportado la liquidez que Gestamp pedía, lo que iba a suponer una inyección de 350 millones de euros.

Con respecto a la cúpula ejecutiva de Abengoa, Santiago Seaje, primer ejecutivo desde mayo ha dimitido en septiembre para allanar la ampliación de capital, aunque ha continuado como asesor y presidente de honor.

Piergiorgio M. Sandri, periodista del periódico La Vanguardia, achaca al desplome en bolsa, la deuda, la repercusión sobre la banca, los proveedores y a los empleos el haber tenido que solicitar el precurso de acreedores.

Además de la mencionada reforma de la Ley Energética, hay otras causas que les han llevado a esta situación, como la fuerte dependencia de la financiación externa, como ya hemos visto con el caso de Gestamp.

La crisis supone una tragedia para los empleados y proveedores de la compañía, situados sobre todo en Sevilla. Hay preocupación en la ciudad por los 4.000 puestos de trabajos en la sede principal de Palmas Altas y por el posible peligro que pueda haber con respecto a la relación de Abengoa con empresas filiales de la provincia.

Según el periódico Expansión, gran parte de la deuda está en filiales de la compañía, tal y como dijo que pretendía hacer en 2014 Abengoa. A 23 de diciembre de 2015 aparecen algunas noticias positivas sobre la crisis y es que la compañía recibe el 22 de diciembre 113 millones como crédito de urgencia, aunque estas noticias no serán duraderas.

La compañía calcula que sumando todas las partidas de deuda, el cómputo global son 18.600 millones, divididas entre Abengoa SA (la matriz), Abengoa Finance y Abengoa Yieldco. Y el resto de las partidas divididas entre las demás filiales.

Tras recibir el crédito de urgencia de la banca Abengoa lleva a cabo el plan de viabilidad.

Como confirma el periódico el País y el Correo Web, Abengoa comunica a finales de la tercera semana de diciembre que no puede pagar las nóminas y por tanto, firma el día de Nochebuena el crédito de urgencia con la banca acreedora, lo que le permitirá realizar su actividad a corto plazo, mantenerse y hacer frente a sus compromisos más inmediatos. Recibe 106 millones (que suman finalmente 113) con vencimiento a 17 de marzo de 2016. Este préstamo es imprescindible para evitar el concurso definitivo mientras la compañía está negociando con sus acreedores. La negociación puede durar hasta el 28 de marzo, y tras este préstamo de urgencia, necesitará 300 millones más, que pretende obtener con la venta de activos.

Por otro lado, dos propietarios de bonos de la compañía se querellaron contra Felipe Benjumea (expresidente del consejo de administración) y Manuel Sánchez Ortega

(exconsejero delegado) por haberse adjudicado indemnizaciones por alrededor de 20 millones pocos días antes de que Abengoa se declarara en concurso de acreedores. Las medidas que finalmente toma la jueza es dar 24 horas a la cúpula de Abengoa para pagar 16 millones de fianzas, 11,5 millones de euros Felipe Benjumea y 4,5 Sánchez Ortega.

Entre otras cosas, el Correo Web declara que Abengoa es demandada por distintos accionistas minoritarios debido a los daños causados. La demanda fue presentada por la Asociación Española de Accionistas Minoritarios de Empresas Cotizadas (Aemec) en nombre de distintos accionistas.

A finales de año, la empresa comienza a pagar las nóminas a los trabajadores a través de transferencias bancarias gracias a la inyección de liquidez inmediata recibida de la banca y el ICO (Instituto de Crédito Oficial), siendo el préstamo de la banca unos 106 millones de euros. Cabe destacar que la banca acreedora está compuesta por Santander, Bankia, Popular, CaixaBank, Sabadell, HSBC y Calyon (el conocido como G7). El préstamo tiene vencimiento el 17 de marzo y va destinado a atender las necesidades corporativas generales.

El 30 de diciembre Abengoa informa que prevé cerrar una primera versión de su plan de negocio antes de final de enero y que pretende llegar a un acuerdo con sus acreedores que garantice su estabilidad antes del 28 de marzo (fecha límite del concurso).

Poco después de comenzar el año nuevo CCOO y UGT se han reunido con responsables de recursos humanos de Abengoa, la cual afirma que ha abonado todas las nóminas de diciembre y asegura mantener los puestos de trabajo indefinidos. Además asegura que el plan de viabilidad estará concluido el 18 de enero.

Una de las opciones que se incluyen en el plan de viabilidad es que al capitalizar la deuda de Abengoa, la banca acreedora y los accionistas o tenedores de bonos se harán con el control accionarial de la compañía, de tal modo que los actuales accionistas, como la familia Benjumea y demás familias fundadoras, tendrán una participación reducida a un porcentaje minoritario.

Esta medida deberá revisarla la consultora KPMG, firma elegida como asesora en el proceso de reestructuración de la deuda de la empresa andaluza, para que sea sometida a la aprobación del consejo de administración de la compañía.

El lunes 25 de enero el Consejo de Administración de Abengoa aprobó el Plan de Viabilidad en el que se define la estructura de la actividad futura de la compañía. En el plan se confirma que Abengoa continuará siendo una compañía viable y rentable. Eso sí, las medidas que se toman supondrán reducir el tamaño de la empresa y centrarse en las actividades de ingeniería y construcción. El plan contempla la venta de activos no fundamentales que incluyen todos los de biocombustibles de primera generación. Y cabe destacar, que no se contemplan más ajustes laborales en su plantilla de España. Eso sí, el grupo se desprende de activos con los que pretende cerrar la semana con 165 millones para poder ‘respirar’ los próximos dos meses.

La empresa transmite cierta tranquilidad a los sindicatos sobre el pago de las nóminas del mes de enero, febrero y marzo al afirmar que tienen un crédito cerrado que está a expensas solamente de las condiciones que pudiera poner la banca.

El 27 de enero de 2016 la deuda se ha visto aumentada en el último año en un 23%.

Mientras tanto, en Brasil, Abengoa solicita el precurso de acreedores para tres filiales de dicho país. Las filiales son Abengoa Construção Brasil, Abengoa Concessões Brasil Holding y Abengoa Greenfield Brasil Holding. La solicitud ante un tribunal de Río de Janeiro fue realizada el viernes 29 de enero y reconoce una deuda de 1.900 millones de reales brasileños, o lo que es lo mismo 440 millones de euros en Abengoa Construção; 510 millones de euros en Abengoa Concessões; y 83 millones de euros en Abengoa Greenfield. La compañía justifica la decisión de entrar en precurso de acreedores porque tiene el objetivo de minimizar el impacto de la suspensión de algunos de los proyectos en construcción y alcanzar una solución que sea adecuada para todas las partes.

Una semana después de que fuese aprobado el Plan de Viabilidad por el Consejo de la Administración de Abengoa, el 8 de febrero, se reúnen la banca acreedora, bonistas y asesores con la compañía y su presentación del plan. Una vez conocido el plan se abre una fase de negociación con los acreedores sobre la reestructuración de la deuda de la compañía y la obtención de los recursos necesarios para así continuar su actividad y deberán decidir qué parte de la deuda es sostenible y cuál capitalizable. Con ello se pretende evitar el concurso de acreedores. El plan es analizado por la banca y por la consultora KPMG.

Según el periódico El Correo Web, los proveedores de Abengoa afirman que la crisis afecta a 7.200 empleos indirectos y que la Junta dará avales para afrontar créditos. Abengoa ha presentado su plan industrial, y para la próxima semana presentará su plan financiero. Los proveedores advierten sobre el ‘problema social’ de los puestos de trabajo en juego y de la falta de información que existe en el proceso para que Abengoa no quiebre.

La compañía confía en aproximarse a un acuerdo con sus principales bancos acreedores. El acuerdo que pretende Abengoa se trata de poderse permitir en cinco años recuperar el valor que la compañía tenía tratando de retomar la cartera récord de proyectos con la que contaba.

El fondo americano Waddell ha tomado un 5% de la compañía y se ha convertido en uno de los principales accionistas. Tras la entrada de Waddell en su capital Abengoa se disparó casi un 20% en bolsa a mediados de febrero.

Abengoa remite a la Comisión Nacional del Mercado de Valores los detalles del plan financiero que negocia con los bancos acreedores y la compañía estima que necesita 1.351 millones para subsistir este año. Un total de 1.655 millones para los dos próximos años. Sin embargo, la situación no termina por ser totalmente buena para la compañía y sus empleados ya que no se han podido abonar las nóminas de febrero. Queda un mes para finalizar el acuerdo con los acreedores que salve al grupo del concurso y las negociaciones van avanzando a contrarreloj.

“Abengoa perdió 1.213 millones en 2015. La compañía de ingeniería y energía tiene estos resultados por los saneamientos y deterioros derivados de la situación de precurso de acreedores. Frente a las pérdidas de 2014 ganó 125 millones de euros. La facturación del grupo fue de 5.755 millones de euros, un 20% menos que el año anterior. Las cuentas se han visto afectadas por la situación del grupo e incluyen un impacto de casi 900 millones de coste de paralización de proyectos, deterioro de activos e intereses de deuda”. (*El Correo de Andalucía, 1 de marzo de 2016*).

Un hecho relevante que tiene lugar en marzo de 2016 es la destitución del presidente de Abengoa, José Domínguez Abascal, y que se rescinde el contrato con Benjumea con el objetivo de conseguir una reestructuración con los acreedores financieros. Ambas

decisiones son tomadas un día después de la publicación de los resultados de 2015 de la empresa.

Al día siguiente de ser destituido José Domínguez Abascal las acciones de Abengoa se dispararon más de un 14% en la sesión bursátil. Los títulos B lideraron con un repunte del 14,63% y los títulos A con una subida del 9,55%.

A raíz de esto, Abengoa puede permitirse pagar las nóminas de febrero tras lograr la liquidez de urgencia que necesitaba. Joaquín Fernández de Piérola, nuevo consejero delegado, se encargó de informar a través de correo electrónico a sus empleados de que empezarían a cobrar la nómina de febrero. Según la propia entidad empresarial el pago fue posible por ajustes internos y recortando gastos.

Continuando con la evolución del caso, días más tarde, se conoce que la banca acreedora y los bonistas han llegado a un acuerdo para la refinanciación de Abengoa, con el que se conseguiría evitar el concurso de acreedores. Pero desde Abengoa niegan que exista dicho acuerdo.

Por ello, KPMG planteó a los acreedores inyectar entre 1.500 y 1.800 millones de euros como medida del plan de refinanciación para evitar el concurso de acreedores. A cambio, los acreedores tendrán el 95% de la firma.

Abengoa cuenta ya con las bases para un acuerdo de reestructuración de su deuda financiera y recapitalización, pero necesita lograr adhesiones y cerrar todos los aspectos legales y financieros en 18 días. Debería contar con al menos el 75% de los titulares para que así se evite definitivamente el concurso. Dicho acuerdo se considera positivo y da viabilidad a la compañía aunque no deja de ser traumático para todas las partes.

A falta de tiempo la empresa pide prórroga al juez con el apoyo del 60% de acreedores. Lo que ocurre es que no existe tiempo material para presentar el 75% de los acreedores de la compañía, cifra con la que se conseguiría evitar el concurso. Por lo tanto, desde Abengoa pretenden poder evitarlo con el apoyo del 60%, teniendo en ese momento 40% (G-7 y bonistas) y ampliando el plazo temporal hasta finales de abril.

Estando a 17 de marzo, la compañía ha solicitado un margen de siete meses a bonistas, es decir, pretende que sus acreedores financieros se adhieran a un contrato de espera

para que retrasen en siete meses la resolución o vencimiento de sus financiaciones que asciende a 4.500 millones de euros.

Por otra parte, y cambiando un poco de tercio, a la vez que se reciben malas noticias, también hay buenas. La empresa cuenta con una lista de proyectos por todo el mundo por valor de 800 millones de euros, pero que están pendientes de su salida del concurso, y la buena noticia es que se llevará a cabo un proyecto eléctrico en Omán por 50 millones de euros.

Continuando con información económica, cabe destacar el momento en el que los bonistas le prestan a Abengoa 137 millones para gastos básicos para hacer frente al pago de nóminas y a suministros de agua o luz. Esto supone que los acreedores confían en la nueva Abengoa y que volverá a ser un negocio viable y sostenible en el tiempo.

Y por fin, llega el temido 28 de marzo, que deja de ser temido para ser un día lleno de esperanza para el grupo. “Abengoa evita la quiebra” es el titular de algún que otro medio de comunicación. La compañía consigue el apoyo del 75,04% de los acreedores financieros para poder solicitar en el Juzgado de lo Mercantil número 2 de Sevilla la homologación del contrato *standstill* o prórroga en el proceso de negociación de reestructuración financiera. Es decir, cuenta con el apoyo necesario para evitar el concurso de acreedores. El mencionado Juzgado concede la prórroga a la empresa para cerrar el acuerdo con sus acreedores hasta el 28 de octubre.

Con respecto a la deuda que tiene Abengoa, a principios de abril la reduce en 50 millones con la venta de cuatro plantas fotovoltaicas andaluzas de las provincias de Sevilla y Jaén.

Ya en mayo la multinacional sevillana vuelve a hacer ajustes sobre su plantilla para evitar el concurso de acreedores. Anuncia que afectará a 500 trabajadores en España. Pero esta medida no tiene una buena aceptación por los sindicatos, que el día 19 de mayo plantearon una manifestación por los despidos.

CCOO y UGT se manifiestan contra el ERE y el ERTE propuestos por Abengoa. Según los sindicatos, la empresa está actuando a través de la política del miedo.

El 53% de los despidos que plantea Inabensa, filial de Abengoa, afecta a trabajadores de la sede de Sevilla. Pero de 395 despidos anunciados afectados por el ERE en Inabensa,

Abengoa los reduce a la cifra de 285, pero ha elevado a 75 los trabajadores incluidos por el ERTE (los cuáles tan solo eran 25). Más tarde, los afectados por el ERTE pasan de 75 a 350, de los cuáles 180 serían despedidos en septiembre.

Inabensa (Abengoa) negocia con los sindicatos el número de despidos y de suspensiones temporales llegando al acuerdo de 72 despidos y un máximo de 220 suspensiones temporales en lugar de 395 despidos y 25 suspensiones temporales como pretendía la compañía en un principio.

En medio de toda esta situación y en tensión con los trabajadores, la juez de la Audiencia Nacional, Carmen Lamela llama a declarar en calidad de testigos a los miembros del Consejo de la Administración de Abengoa entre los que se encuentra José Borrell, exministro de Obras Públicas y actual responsable de Asuntos Exteriores de la candidatura del PSOE, que aprobaron las millonarias indemnizaciones a Felipe Benjumea y Manuel Sánchez Ortega. También toman declaración Santiago Seage, Mercedes Gracia, Ricardo Martínez Rico, Alicia Velardo y José Domínguez Abascal.

A finales de julio, los principales bancos acreedores siguen en el intento por sacar a Abengoa del precurso de acreedores, por ello ultiman un acuerdo definitivo para rescatar a la compañía. En el acuerdo consta que inyectan 850 millones, una cantidad mucho menor que la propuesta en marzo (que oscilaba entre 1.500 y 1800 millones de euros) pero esto se debe a los ajustes que ha llevado a cabo Abengoa como las desinversiones y paralización de proyectos.

Sin embargo, el grupo no cesa en pedir una cantidad más elevada, unos 1.200 millones de euros, y Antonio Fornieles asegura que es lo que necesitan para cerrar su plan de reestructuración.

El mes de julio no resulta ser un mes tranquilo, sino todo lo contrario. El juez ordena iniciar la ejecución hipotecaria de Palmas Altas pero la banca se encarga de paralizar el embargo. Abengoa por fin alcanza un principio de acuerdo con los bancos acreedores y bonistas estableciendo su plan de reestructuración con nuevas necesidades de liquidez que alcanzan la cifra de 1.200 millones de euros. Por otro lado, el comité de coordinación de bancos, antiguo G7, después G6 y ahora G5 está compuesto por Bankia, Banco Popular, Banco Santander, CaixaBank y Crédit Agricole con la última salida de HSBC.

Además, la compañía avanza en su plan de desinversiones y vende su filial de telecomunicaciones Abentel a Ericsson, y 500 trabajadores de Abentel pasarán a trabajar para la compañía sueca en Sevilla. Otra acción llevada a cabo es cambiar su sede en Madrid para ahorrarse un 80% de alquiler y con ello recortar gastos, la sede de Abengoa se muda del Paseo de la Castellana al barrio de Sanchinarro.

Agosto comienza con protestas y movilizaciones por parte de los empleados debido a que en estas fechas aún no han cobrado la paga extra de verano y a sólo el 60% se les ha pagado las nóminas del mes de julio. Además desde Abengoa se plantea realizar un ERTE en seis filiales por 15 meses. Frente a estos problemas los sindicatos deciden acudir al Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales (Sercla). La plantilla de Abengoa convoca una huelga que en principio duraría más de una jornada con motivo de los ERTE, pero finalmente los trabajadores deciden parar lo que sería la segunda jornada de huelga porque la compañía decide disminuir los ERTE de 15 a 8 filiales. Aun así, más adelante continuarán con la huelga prevista al no estar de acuerdo con las medidas tomadas sobre el ERTE.

A pesar de ello, parece que el acuerdo entre acreedores y Abengoa para cerrar el plan de reestructuración está más cerca y es más definitivo. Tanto es así que la compañía se dispara en Bolsa un 15%.

El 11 de agosto recibimos la noticia de que el acuerdo ya es definitivo entre Abengoa y sus acreedores y se evita el concurso. Finalmente el pacto de rescate para la reestructuración de su deuda financiera y su recapitalización se basa en la inyección de dinero nuevo de unos 655 millones de euros. Solo falta que el 75% de los acreedores den validez legal a este acuerdo para confirmar definitivamente que el concurso está descartado. La intención de la empresa es llevar al juez el acuerdo antes del 30 de septiembre adelantando así un mes el plazo máximo que se puso para solicitar la homologación.

A pesar de las buenas noticias, los problemas continúan y es que 20 trabajadores de Inabensa tienen problemas para cobrar el ERTE.

Días más tarde comienza el plan de reestructuración gracias a un préstamo de 189 millones de euros respaldado con acciones de Atlántica Yield.

El lunes 26 de septiembre se abre el período de un mes para que los acreedores de la empresa se adhieran al plan de reestructuración con el objetivo de evitar el concurso de acreedores. Con el acuerdo se pretende capitalizar un 70% del importe de los créditos, recibiendo por ellos un 40% del capital social de Abengoa.

En esta nueva etapa de Abengoa tiene lugar la reestructuración financiera de la compañía. Los nuevos dueños, cerca de un centenar de bancos, *fulminan* a la cúpula y llevan a cabo una limpieza interna de la empresa en la cual no dejan ni uno solo de los consejeros del momento. Antonio Fornieles, actual presidente desde el 1 de marzo de 2016, dejará el cargo. Y entre las opciones para ocupar su lugar se encuentra Gonzalo Urquijo, actual presidente de ArcelorMittal España y asesor del consejo de Abengoa en la reestructuración. Joaquín Fernández de Piérola mantiene su cargo aunque fuera del consejo.

Antonio Fornieles fue citado a declarar el 6 de octubre de 2016 por el papel activo llevado a cabo en la aprobación de las millonarias indemnizaciones que recibieron el expresidente Felipe Benjumea y su exconsejero delegado Manuel Sánchez Ortega poco antes de que la compañía presentara el precurso de acreedores.

En cuanto a términos económicos, Abengoa pierde 3.689 millones de enero a junio, es decir, el volumen de negocio se ha reducido hasta los 1.215 millones (-63,3%) frente a los 3.307 millones registrados en la primera mitad de 2015. Estas pérdidas se deben “al reconocimiento de pérdidas derivadas del deterioro de algunos activos y a la ralentización generalizada del negocio”.

El periódico el País confirma que el 10 de octubre se reúne el consejo de administración de Abengoa, consejo que dará paso a la nueva Abengoa, siempre y cuando haya más del 75% de acreedores en el plan de reestructuración. En el caso de que no sea así, se procedería a la liquidación de Abengoa.

Pero si tiene éxito la reestructuración de su deuda, Cesce, aseguradora pública, se compromete con los acreedores y la empresa a asegurar parte del riesgo de su actividad internacional. Ese compromiso consistiría en reasegurar 153,5 millones de los avales que tenga la compañía para continuar con su actividad fuera de España.

El País informa que La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) suspendió durante una hora la cotización bursátil de las acciones de Abengoa después de haber

sido convocada la junta de accionistas donde se aprueba o no su reestructuración el 22 de noviembre.

En dicha junta se nombra un nuevo consejo de administración y se hace una propuesta sobre unificar los dos tipos de acciones que tiene Abengoa en el mercado.

El 25 de octubre El País nos informa de que Abengoa llega a un acuerdo con CEN (Cuadros Eléctricos Solutions). El acuerdo consiste en la venta de activos y pasivos de Inabensa para continuar con el plan de desinversiones del grupo andaluz. Además, CEN asumirá los 73 empleados de Inabensa.

Finalmente, Abengoa consigue el respaldo a su plan de refinanciación superando el 75% requerido.

El 8 de noviembre se puede leer en el periódico El País que el juzgado ha aceptado la homologación judicial del acuerdo de reestructuración de Abengoa, ya que el acuerdo cumple los requisitos formales y materiales exigibles.

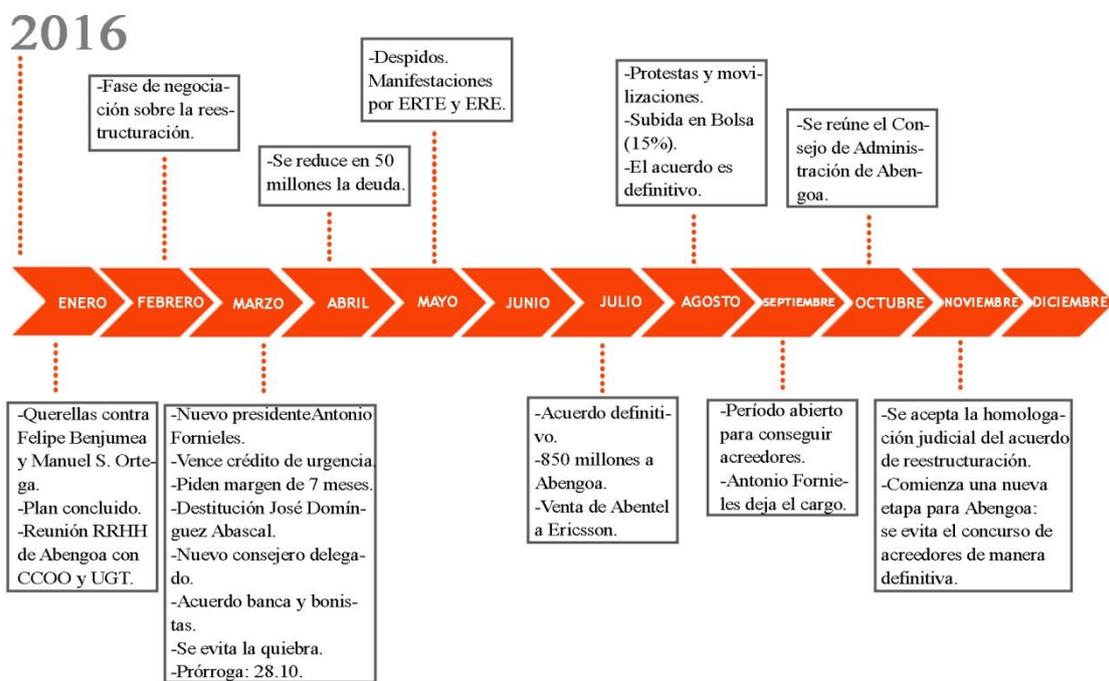
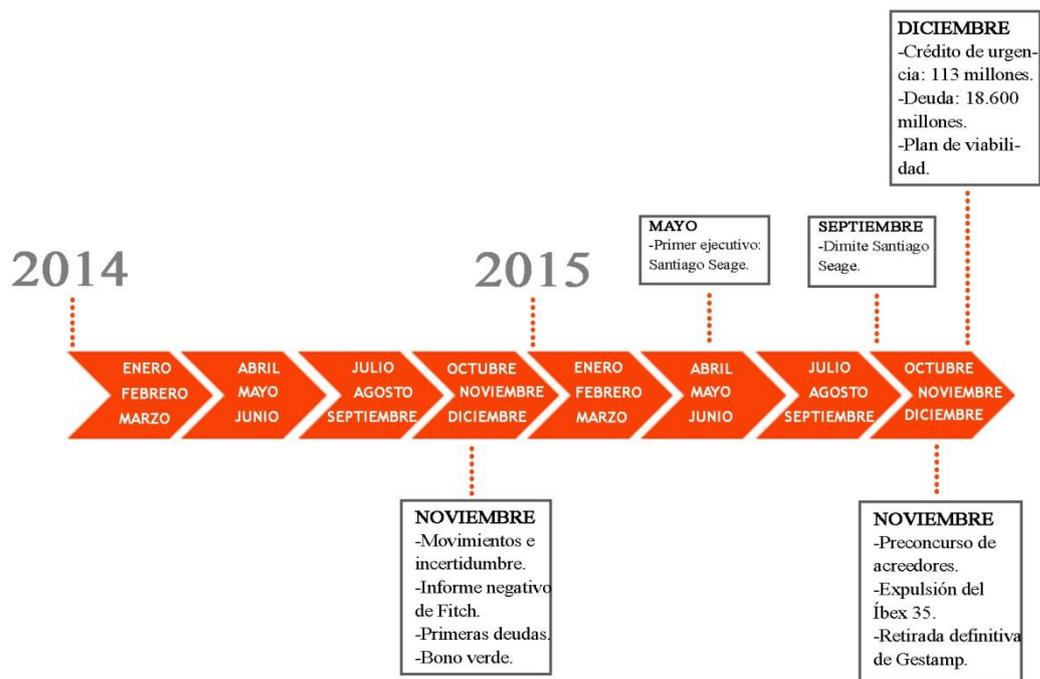
El 22 de noviembre Abengoa comienza una nueva etapa. La junta general de acciones ha aprobado el acuerdo de reestructuración homologado a principios de noviembre.

Así, el grupo evita el concurso de acreedores de manera definitiva tras un año repleto de complicaciones y estando al borde de la desaparición.

Por otro lado, la junta ha renovado el consejo de administración, quien lo encabezará Gonzalo Urquijo.

El mismo día de la junta extraordinaria que cambia el rumbo de Abengoa, se concentran en Palmas Altas 300 trabajadores en contra de los ERE.

A continuación se representa de forma gráfica una línea cronológica en la que se reflejan los hitos más relevantes de la crisis de Abengoa:



7.3. Modelo de gestión de crisis aplicado a Abengoa.

Como hemos visto en el marco teórico, Alfonso González Herrero diferencia dos modelos de comunicación de crisis. En el caso de Abengoa aplicaremos el modelo para la gestión de crisis evitables, con sus respectivas etapas, porque el motivo principal de dicha crisis fue una mala gestión de la cúpula, algo que por supuesto se podría haber evitado.

A continuación representaremos cada fase del modelo de gestión de crisis evitables desarrollada la información y complementada con su cuadro respectivo. Señalaremos con un *tick* aquellos pasos que Abengoa haya llevado a cabo y un con una equis aquellos que no.

Al lado se encontrará desarrollada la información plasmada en cada cuadro.

Como ya sabemos, la primera etapa consiste en gestionar los posibles conflictos que pueda haber en un futuro. La situamos en el período temporal entre 2010 y 2012.

Es evidente que la compañía ha tenido que vigilar el entorno en el que se encuentra, pues las situaciones son cambiantes y las estrategias empresariales se realizan basándose en los agentes externos y cómo éstos les pueden afectar.

La recolección de asuntos es otra de las actividades que ha cumplido la empresa en la primera fase, pues está muy relacionada con la vigilancia del entorno.

Considero que esos asuntos no han sido analizados desde el punto de vista de la gestión de la comunicación con vista a futuros conflictos.

Consecuencia de no haber analizado esos asuntos es no haber preparado una estrategia de actuación y por lo tanto, no existen resultados que puedan ser analizados.

La segunda etapa de planificación y prevención de la crisis ocupa un año, desde octubre de 2014 a noviembre de 2015.

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos a la actuación normal de la empresa. Sirve para continuar la actividad cotidiana en el caso de que algún aspecto de la organización deje de funcionar por culpa de algún incidente interno o externo. En el caso de Abengoa, si ha tenido planificado un plan de contingencia, y

nos basamos en que la compañía ha continuado funcionando y llevando a cabo sus acciones empresariales a pesar de la situación crítica en la que se ha encontrado.

Para elaborar un plan de contingencia la compañía ha debido consensuar una serie de objetivos que quieren alcanzar, tácticas, cada uno de su público objetivo, los mensajes para cada uno de sus públicos y los canales por los que transmitirá la información.

No han nombrado un portavoz como tal y lo sabemos por dos motivos. Por un lado, al no tener información fiable sobre si se ha designado el Comité de Crisis, en el caso de que sea que no, no podría haber un portavoz como tal. Y por otro lado, porque en las noticias de la prensa analizada no existe una única persona que sea la que se ponga en contacto con los medios, en una la información es facilitada por el presidente, otra por Eduardo Molina y otra por la compañía como tal. Pero sí le prestan atención al nombramiento de la directora de comunicación. Desde 2007 hasta 2016 la directora era Patricia Malo, y en febrero de 2016 ésta dimite para empezar a trabajar en Acciona Infraestructuras. A raíz de su dimisión, es nombrada a Cristina Cabrera como la directora de comunicación. Anteriormente Cristina era *Media Relations Manager* y *Communications Coordinator* en Abengoa.

Consideramos que en la fase de prevención y planificación la empresa no ha establecido relaciones comunicacionales con su público interno, es decir, con sus trabajadores, proveedores, accionistas, empresas filiales, etc. Es decir, todos aquellos grupos relacionados con Abengoa a los que les podrían afectar una situación negativa dentro de la compañía.

Con respecto a las pruebas o simulacros no podemos afirmar ni negar que haya porque se trata de asuntos internos de la empresa que no son compartidos con los medios de comunicación. Aunque podríamos inclinarnos por una respuesta negativa ya que no están llevando las acciones del modelo correctamente, pues muchas acciones brillan por su ausencia.

La educación de públicos internos podemos considerar que no se ha implantado, pues si lo hubieran hecho, no habría servido de nada debido a la actuación de ellos durante la situación de crisis.

La tercera etapa es la situación de crisis como tal, que abarca desde noviembre de 2015 hasta el presente.

Consideramos que no se ha mejorado ni ejecutado el plan de crisis porque no existe como tal. Han tomado medidas para gestionarla pero no han seguido un orden ni un planteamiento anterior.

Al no haber nombrado un portavoz en la fase anterior, en esta etapa tampoco se ha llegado a nombrar a un portavoz definitivo como tal.

Una vez ya que se encuentran en la etapa crítica, la compañía ha tenido la obligación de distribuir materiales de comunicación, es decir, comunicados, información, etc.

Sí se han propuesto obtener apoyos y lo han conseguido, ya sean las entidades bancarias, los accionistas, sus empresas filiales o el gobierno. Ha habido ocasiones que no han tenido todo el apoyo que querían pero finalmente si han estado respaldados.

Respecto a la comunicación con los públicos afectados, podemos decir que no ha habido. Ya que según Gonzalo Fernández, periodista del Diario de noticias ‘PrNoticias’ Abengoa no ha llevado a cabo una estrategia de comunicación interna clara, y sus relaciones con los medios han sido contadas. Además afirma que desde Abengoa no existen comunicados oficiales y la información que recibe su público interno es a través de la prensa.

Sí es cierto que la compañía ha continuado desempeñando el trabajo normal y cotidiano a pesar de la nefasta situación.

En la última y cuarta etapa de post-crisis no hay aún mucha información recabada al respecto, pues el pasado 22 de noviembre es cuando se aprueba el plan de reestructuración y la crisis no ha finalizado. Aunque para elaborar el trabajo vamos a procurar tomar la etapa de post-crisis a partir de dicha fecha.

Al encontrarnos en un momento muy reciente de la aprobación del plan de reestructuración es obvio que se está haciendo un seguimiento de la crisis, para ver las consecuencias que ésta ha tenido en Abengoa.

No considero que estén realizando un análisis de las relaciones con los públicos porque, sencillamente, ha sido una relación muy débil.

No tenemos información fiable sobre si están desarrollando o no estrategias de recuperación.

La comunicación con los públicos afectados sigue siendo mínima hasta el momento, puesto que si no ha habido comunicación durante la crisis, ahora tampoco se centrarán en tenerla.

Y lo mismo ocurre con las relaciones con los medios. Después de la noticia del 22 de noviembre no ha destacado ninguna otra noticia, y menos por parte de Abengoa.

Modelos de gestión de crisis evitables	¿Ha cumplido el modelo?
1ª Etapa. Gestión de conflictos potenciales.	
La vigilancia del entorno.	✓
Recolección de asuntos.	✓
Análisis de asuntos.	X
Estrategia de actuación.	X
Evaluación resultados.	X

2ª Etapa. Planificación y prevención.	
Plan de contingencia.	✓
Objetivos, tácticas, mensaje, canales y público objetivo.	✓
Designación miembros del Comité de Crisis.	No hay información.
Nombramiento portavoz.	X
Equipamiento centro de control de crisis.	No hay información.
Control de rumores.	No hay información.
Comunicación con públicos afectados.	X
Pruebas o simulacros.	X
Educación públicos internos.	X

3ª Etapa. Crisis.	
Designación y reunión con miembros Comité de Crisis.	No hay información.
Mejora/ejecución plan de crisis.	X
Preparar portavoz definitivo.	X
Elaborar/distribuir materiales de comunicación.	✓
Obtener apoyo.	✓
Comunicación con públicos afectados.	X
Desarrollo trabajo normal.	✓
Control de rumores.	No hay información.

4ª Etapa. Post-crisis.	
Seguimiento de la crisis.	✓
Análisis relaciones con públicos.	X
Desarrollo estrategias de recuperación	No hay información.
Comunicación públicos afectados.	X
Relaciones con los medios.	X
Crítica interna y evaluación del plan de crisis.	No hay información.
Incorporación de mejoras.	No hay información.
Mantenimiento de archivos.	No hay información.

8. Conclusión.

Tras haber realizado este trabajo he llegado a una serie de conclusiones basadas en mi opinión personal y los conocimientos adquiridos a lo largo del proyecto.

En primer lugar, considero oportuno confirmar que la hipótesis planteada en el trabajo se cumple. Es decir, que los modelos de gestión de crisis en comunicación son útiles para gestionar las crisis en las empresas.

Dicha hipótesis se hace real por el hecho de que Abengoa, la empresa que he analizado, al no haber aplicado el modelo ni haber seguido una línea comunicativa concreta, no ha sabido gestionar correctamente la comunicación.

¿Por qué? Simplemente porque hay hechos que lo demuestran: protestas y manifestaciones de sus trabajadores, desconfianza e incertidumbre de accionistas, proveedores y empleados, escasa comunicación con sus públicos, etc.

En el caso de que Abengoa hubiera aplicado el modelo de Alfonso González Herrero años antes de la crisis la situación podría haber sido distinta.

Por ejemplo, si la relación con sus públicos hubiera seguido una línea de comunicación firme, clara y continua quizás las manifestaciones y protestas no habrían tenido lugar, la desconfianza y la incertidumbre habría sido menor y el proceso de reestructuración podría haber sido más breve, al no dar lugar a la confusión. También deberían haber establecido un único portavoz, para que la información negativa sea siempre focalizada en esa persona, y no en altos cargos de la compañía, pudiendo ser una figura más fácil de sustituir en un momento dramático.

Por lo tanto, si Abengoa hubiese aplicado el modelo la situación habría sido un poco más suave.

Atendiendo al aspecto moral, en mi opinión, el hecho de no comunicarse asiduamente con sus públicos me parece un comportamiento inmoral. Considero que el empleado es uno de los pilares más importantes de toda empresa y el primero que se merece información de calidad para saber a qué atenerse.

9. Referencias bibliográficas.

9.1. Bibliografía.

- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marín Calahorro, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Fragua.
- Losada Díaz, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Francescutti, P. (2008). *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- DIRCOM (2012). *Comunicación: casos prácticos*. Madrid: Estudios y ediciones IESE.
- Sánchez Calero, M. L. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid: Fragua.
- López Quesada, M. (2003). *¡Estamos en crisis!: lecciones prácticas*. Madrid: CIE Dossat 2000.
- Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Barcelona: Papeles de comunicación 12.
- Wilcox, D. L., Glen, C. T., y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

9.2. Recursos electrónicos.

Real Academia Española. *Diccionario de la Real Academia Española*. [En línea]. 2016. Disponible en: <http://www.rae.es/>

El País, 2016. [En línea]. 2016. [Consultado: 27 Enero 2016]. Disponible en: <http://elpais.com/tag/abengoa/a/11>

El Correo Web, 2016. [En línea]. 2016. [Consultado: 27 Enero 2016]. Disponible en: <http://elcorreoweb.es/cronologia/noticias/meta/crisis-en-abengoa>

El Mundo, 2016. [En línea]. 2016. [Consultado: 29 Enero 2016]. Disponible en: <http://ariadna.elmundo.es/buscador/archivo.html?q=Abengoa&t=1&s=1>

Abengoa “Soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible” [En línea] 2016. [Consultado: 15 Enero 2016]. Disponible en: <http://www.abengoa.es>

Abeinsa “Infraestructures for a sustainable world” [En línea] 2016. [Consultado: 15 Febrero 2016] Disponible en: <http://www.abeinsa.com/web/en/>

Taylor, S. J. y Bodgan, R. (1988). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de RAE: <http://201.147.150.252:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1216/bogdan1988.pdf?sequence=1>

Vélez, D. L. (2008). *Universidad Interamericana. La investigación cualitativa*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Martins, A. (29 de octubre de 2014). *BBC Mundo. Qué es el fracking y por qué genera tantas protestas*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/10/131017_ciencia_especial_fracking_abc_a_m

Banco de España. (12 de 2014). *Boletín Económico*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Dic/Fich/be1412.pdf>

Banco Santander (2016). *Portal Santander Trade. España: política y economía*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

Fernández, G. 2015. Crisis Abengoa: la comunicación interna brilla por su ausencia. *Prnoticias* [en línea]. 2015. [Consultado: 26 agosto 2016]. Disponible en: <http://prnoticias.com/comunicacion/20146729-abengoa-crisis-comuniacion>

Prnoticias, 2016. Patricia Malo, dircom de Abengoa abandona el barco y ficha por Acciona. [En línea] 2016. [Consultado: 26 agosto 2016]. Disponible en: <http://prnoticias.com/comunicacion/nombramientos/20149286-patricia-malo-directora-comunicacion-acciona>

Prnoticias, 2016. Nueva directora de Comunicación en Abengoa, Cristina Cabrera sustituye a Patricia Malo. [En línea]. 2016. [Consultado: 26 agosto 2016]. Disponible en: <http://prnoticias.com/comunicacion/nombramientos/20149399-directora-comunicacion-abengoa>

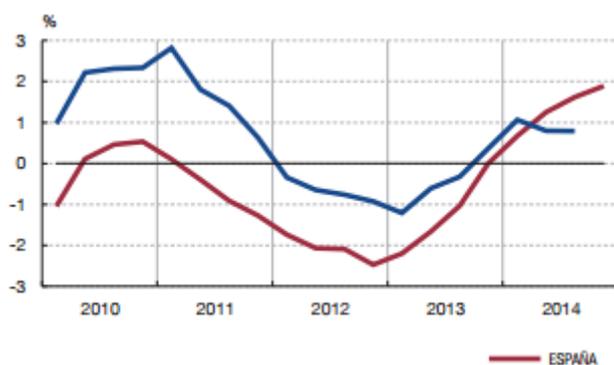
Esteller, R. Abengoa Yield prepara un plan de contingencia por si la matriz impaga. [En línea]. 2015. [Consultado: 5 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7137495/11/15/Abengoa-Yield-prepara-un-plan-de-contingencia-por-si-la-matriz-impaga.html>

10. Anexo.

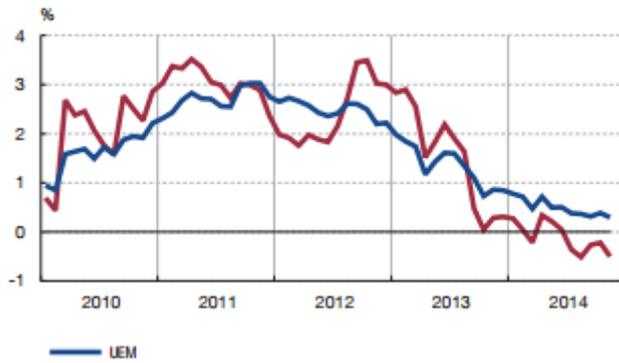
Anexo I. Número de noticias por cada periódico y mes en los se ha recogido información.

	EL PAÍS	EL CORREO WEB	EL MUNDO
Noviembre 2015	14	5	14
Diciembre 2015	16	13	15
Enero 2016	3	9	2
Febrero 2016	6	8	4
Marzo 2016	8	16	7
Abril 2016	4	4	2
Mayo 2016	3	5	1
Junio 2016	4	6	3
Julio 2016	4	4	-
Agosto 2016	7	7	4
Septiembre 2016	2	3	2
Octubre 2016	5	4	3
Noviembre 2016	3	2	3
TOTAL	79	86	60

Anexo II. Tasas de variación interanual sobre las series ajustadas de estacionalidad en el caso del PIB. Fuentes: Eurostat, Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.



Anexo III. Tasas de variación interanual sobre las series originales en los índices de precio de consumo.



Anexo IV. Principales agregados macroeconómicos de España. Fuentes: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

	2013	2014	2013				2014			
			I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR	II TR	III TR	IV TR
Contabilidad Nacional										
Tasas de variación intertrimestral, salvo indicación contraria										
Producto interior bruto	-1,2	1,4	-0,3	-0,1	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,6
Contribución de la demanda nacional (b)	-2,7	2,1	-1,2	-0,2	0,4	0,4	0,5	0,8	0,7	0,6
Contribución de la demanda exterior neta (b)	1,4	-0,8	0,8	0,1	-0,3	-0,1	-0,1	-0,3	-0,2	-0,1
Tasas de variación interanual										
Empleo	-3,3	0,8	-4,3	-3,9	-3,0	-1,8	-0,6	0,8	1,4	1,9
Indicadores de precios (variación interanual de datos de fin de período) (c)										
IPC	1,4	-0,1	2,4	2,1	0,3	0,3	-0,1	0,1	-0,2	-0,4
IPSEBENE	1,4	0,0	2,3	2,0	0,8	0,2	0,0	0,0	-0,1	-0,1

Anexo V. Deuda de Abengoa: cuánta es, dónde está y quién la tiene.

